

# Leitfaden zum Veto-Prinzip - Ein Konzept zur gleichwürdigen Führung

VON MAIKE PLATH

## Inhalt

### 1 Einführung

- 1.1. Was ist das Veto-Prinzip?
- 1.2. Präsenz: Innere Haltung und äußerer Auftritt in der Welt
- 1.3. „Herrschaft“ oder „Führung“? Gleichwürdige statt autoritäre Führung
- 1.4. Demokratie braucht Führung
- 1.5. Wege zu Integrität und Präsenz: Das Veto-Recht
  - 1.5.1. Das Veto-Recht
  - 1.5.2. Phasen bei der Einführung des Veto-Rechts
  - 1.5.3. Veto-Recht: Bildhafte Beschreibung
  - 1.5.4. Fragen auf dem Weg zu Integrität und natürlicher Autorität  
(Biografiearbeit)

### 2. Einführung in die PRAXIS: Integritäts- und Präsenztraining nach dem Veto-Prinzip

- 2.1. „Gespräch unter Freunden“
- 2.2. Führungsstärke ist PRÄSENZ
- 2.3. Erfahrungsspielraum Integrität: „Wahrheit oder Pflicht“ – Gleichwürdig miteinander reden
  - 2.3.1. Selbstreflexion
  - 2.3.2. Die sieben demokratischen Führungsjoker des Veto-Prinzips
  - 2.3.3. Einführung der Instrumente des Veto-Prinzips im Erfahrungsspielraum „Wahrheit oder Pflicht“
  - 2.3.4. Ablauf des Erfahrungsspielraums 1 „Wahrheit oder Pflicht“ (in Trios)

### 3. Erfahrungsspielraum 2 „Open Mic – Geschichten am Mikro“

### 4. Erfahrungsspielraum 3 „Actionfiguren auf Bahnen“

### 5. Arbeitsweise und Instrumente der gleichwürdigen Führung nach dem Veto-Prinzip

- 5.1. Übersicht über die Instrumente des Veto-Prinzips
- 5.2. Der Dreischritt im Veto-Prinzip als übergeordnete Arbeitsweise

### 6. Weiterführende Informationen zum Konzept, zu ACT e.V. & zum Institut für innere Freiheit (IFIF)

# 1 Einführung

## 1.1. Was ist das Veto-Prinzip?

Das Veto Prinzip ist ein bewährtes, erfahrungsbasiertes Konzept zur Ausbildung der eigenen Führungsstärke und zur Vermittlung gleichwürdiger Führungskompetenz an andere.

Es überträgt den Begriff der gleichwürdigen Führung, wie ihn Jesper Juul für die Elternarbeit ausformuliert hat, transparent und anschaulich auf alle Führungs-Kontexte mit Gruppen und bietet dafür eine praxisnahe, transparente Didaktik mit grundlegenden Instrumenten an. Im Mittelpunkt des Konzepts steht der konstruktive und integritätsbasierte Umgang mit Widerstand, weil sich die Qualität von Führung grundsätzlich darin offenbart, wie sie mit Widerstand umgeht und was sie langfristig bei den Geführten bewirkt:

Anpassung (Unterwerfung), Scheinkooperation, Rebellion ODER Verantwortungsübernahme, Autonomie und echter Kooperationswille auf gemeinsame Ziele hin bezogen.

Weil in vielen anderen Ansätzen den Ursachen für widerständiges Verhalten bei Kindern und Jugendlichen nicht nachgegangen wird, sondern stattdessen der Widerstand als Problem bzw. als Störung angesehen wird oder – wie beim Konzept der „Neuen Autorität“ von Haim Omer – durch „Beharrlichkeit aufgelöst“ werden soll, besteht die Gefahr, dass sich autoritär geprägte Denk- und Handlungsweisen durch „die Hintertür“ verdeckt wieder einschleichen und eine Entwicklung zu Verantwortungsübernahme und Mündigkeit bei den Geführten dadurch verhindern.

Denn gerade im Denken über und im Umgang mit Widerstand zeigt sich, ob die Führung nachhaltig demokratische Prozesse bewirkt – oder ob sie in autoritäre Kontroll-Mechanismen zurückfällt. Der Umgang mit Widerstand ist der Schlüssel und DIE Chance, eine starke, gleichwürdige und demokratiestärkende Führung vorzuleben.

Das Veto-Prinzip folgt deshalb konsequent der Lehre von Jesper Juul, die NICHT bei normierten Erwartungen der Führungsperson ansetzt - „Ich weiß, was für dich richtig ist!“ - sondern bei der Integrität aller Beteiligten.

Das Konzept setzt beim Widerstand der Geführten an, statt diesen als „zu behebendes Problem“ anzusehen. Allen Beteiligten wird von vornherein das Veto-Recht als zentrales Instrument an die Hand gegeben. So können eigene Grenzen und Bedürfnisse geschützt, kann Integrität schrittweise wieder „erlernt“ und zur Grundlage eines intrinsisch motivierten Lern- und Gestaltungsprozesses gemacht werden.

Das Veto-Prinzip zeigt eine konkrete Didaktik auf, wie Menschen Schritt für Schritt ihre eigenen Grenzen, Bedürfnisse und Potentiale wieder entdecken und sichtbar machen können, wie sie auf der Basis von Selbstwert tatsächlich kooperieren und ihr Potential entfalten können – anstatt in selbstentfremdenden Prozessen der Schein-Kooperation dauerhaft unter ihren Möglichkeiten zu bleiben. Beispiel für Scheinkooperation: „Welche Anpassungsleistung muss ich bringen, um die Erwartung der Lehrperson zu erfüllen? Was muss ich machen, damit ich eine 1 kriege, damit ich hierbleiben darf? Usw.“.

## 1.2. Präsenz: Innere Haltung und äußerer Auftritt in der Welt

Eine lebendige Demokratie entsteht nicht in „verordneter Harmonie“ oder Konfliktvermeidung, sondern ganz im Gegenteil in einer starken, mutigen und zugleich liebevollen Führung, die allen Perspektiven eine Stimme gibt, und Menschen ermutigt, sie selbst zu sein – ohne Angst vor Ausschluss und Demütigung. Verbindung und das Vertrauen in echte Kooperation kann nur entstehen, wenn wir lernen zu streiten, ohne uns zu trennen.

Ziel der gleichwürdigen Führung nach dem Veto-Prinzip ist es, Geführte in Mit- und Eigenverantwortung zu bringen und einen Prozess zu initiieren, zu begleiten und vorzuleben, der die Geführten langfristig selbst zur Verantwortungsübernahme und Führungskompetenz befähigt.

Bereits in kurzen kleineren Zeit-Einheiten, am wirksamsten aber durch kontinuierliches Training anhand der beispielhaften - im Folgenden beschriebenen praxisnahen und transparenten - Veto-Konzeptkoordinaten wird ein jeweils individueller emanzipatorischer Prozess initiiert. Innerhalb dieses Prozesses werden sowohl die innere Haltung als auch der äußere Auftritt in der Welt langfristig gestärkt und eine gleichwürdige Führung ermöglicht.

Es handelt sich hierbei sowohl um ein Selbst-Training für Personen in Führungsverantwortung, als auch um konkrete Strategien und Übungsabläufe zur Umsetzung und Vermittlung gleichwürdiger Führung in Teams und Gruppen/Klassen.

Folgende Kompetenzen und Fähigkeiten werden durch die beschriebenen Übungsabläufe – sowohl bei den Führungspersonen als auch bei den Geführten – reflektiert, trainiert und entwickelt:

- Stärkung der inneren und äußeren Präsenz und Schulung der Wahrnehmungsbereitschaft
- Produktiver Umgang mit Widerständen
- Entwickeln einer transparenten und gleichwürdigen Führungshaltung
- Resilienz und Robustheit im Umgang mit Komplexität und Überforderung
- Persönliches Wachstum, Selbstbewusstsein und Selbstmanagement
- Ausbildung von Mut, Zuversicht und Innovationskraft zur aktiven Zukunftsgestaltung

Ausgehend von den Begriffen „Integrität“ und „gleichwürdige Führung“ (Jesper Juul) geht es beim Ansatz nach dem Veto-Prinzip darum, Herrschaftssysteme und daraus resultierende Dynamiken zu erkennen. Auf dieser Basis können die daraus entstehenden Ohnmachtserfahrungen aufgespürt, verarbeitet und überwunden werden. Dieser Schritt ist wesentlich für den empowernden Prozess, da unverarbeitete Ohnmachtserfahrungen oft unbewusst zu inneren Realitäten werden, die unseren Blick auf die Welt verstellen und uns in unserer Potentialentfaltung und Übernahme von Verantwortung blockieren. In der gesamten Arbeit nach diesem Ansatz werden die Ebenen Kognition, Emotion, Körper und Spiel miteinander verbunden. Auf diese Weise werden nachhaltige Lernprozesse in Gang gesetzt, die in der Überwindung und im spielerischen Überschreiben blockierender Verhaltensmuster münden und zur Führungsverantwortung ermächtigen: im Schul- und im Berufskontext sowie im „wahren“ Leben.

Bereits die im Folgenden beschriebenen einführenden Beispiel-Übungen initiieren innere und äußere Prozesse, die bei den Beteiligten zur Ausbildung von Präsenz und echtem Selbstwert

führen. Auf dieser Basis kann intrinsische Motivation sowie die Bereitschaft, Verantwortung und Führung zu übernehmen entwickelt werden – sowohl für das eigene Handeln als auch für gemeinsame Ziele. Insgesamt bietet das Veto-Prinzip für alle Phasen des Prozesses und darüber hinaus – für ein lebenslanges Lernen – konkrete Instrumente an, die der individuellen Orientierung im jeweiligen Prozess dienen sowie eine gemeinsame Sprache, die Verständigung und Reflexion ermöglicht. Diese Prozesse lassen sich durch die Arbeit nach diesem Ansatz in allen inhaltlichen und thematischen Kontexten herstellen und setzen dort an, wo Veränderung wirklich beginnt: bei uns selbst.

Der folgende Handlungs-Leitfaden beschreibt eine Einführung in Theorie und Praxis und stellt dar, wie eine gleichwürdige Lernkultur in Schulklassen, Projektgruppen und Teams Schritt für Schritt vermittelt werden kann.

Wer auf der Basis des folgenden Handlungsleitfadens an weiteren praxisbasierten Prozessbausteinen zur gleichwürdigen Führung interessiert ist, findet unter [www.act-berlin.de](http://www.act-berlin.de) ein umfangreiches Fort- und Weiterbildungsangebot zum Veto-Prinzip. Darüber hinaus erscheint im März 2023 das Handbuch zum Veto-Prinzip im Beltz Verlag. Es ist im Netz bereits bestellbar unter dem Titel: „Das Veto-Prinzip. Die sieben Säulen gleichwürdiger Pädagogik“, Maike Plath, 2023 Beltz Weinheim & Basel.

### **1.3. „Herrschaft“ oder „Führung“? - Gleichwürdige statt autoritäre Führung**

Wir müssen lernen, Regie über unser Leben zu führen, auch wenn sich das Drehbuch unseres Alltags täglich ändert: Beruf. Beziehungen. Partnerschaften. Leben. Das Veto-Führungstraining setzt dort an, wo Veränderung wirklich beginnt: bei uns selbst.

Menschliche Gesellschaften werden aktuell in weiten Teilen von Dominanz, Machtstreben, Konkurrenz und kriegerischen Auseinandersetzungen bestimmt. Ausbeutung von Menschen und Natur wird als selbstverständlich und unveränderbar wahrgenommen. Die Herausforderungen der Weltgemeinschaft sind komplex und die Ressourcen auf unserer Erde endlich. Gesellschaftliche Verantwortung, gegenseitige Fürsorge und Mitgefühl gelten als „weich“ und weniger wertschöpfend. Beschleunigung und Individualisierung/Vereinsamung nehmen zu und führen zu Stress, Versagens- und Verlustängsten. Die Ausbildung von Selbstwertgefühl als Basis für mentale und psychische Stärke ist von Zufall, Privilegien und Herkunft (race, gender, class) abhängig. Das Bildungssystem, insbesondere schulische Noten, vermitteln Konkurrenz- und Gehorsamsdenken, statt der Fähigkeit zur (Selbst-)Führung. Kooperation, Gleichwürdigkeit und Eigenverantwortung werden nicht systematisch vermittelt, eingeübt oder vorgelebt. Dadurch fehlen Möglichkeiten des gemeinsamen Lernens, des Perspektivwechsels und des Nachahmens, also der gemeinsamen Überwindung von (selbst-)entfremdenden und trennenden Konkurrenz-Strukturen.

Insbesondere die globalen Entwicklungen seit Beginn der Pandemie lassen das Schulsystem seltsam hilflos, unflexibel und irgendwie rückständig erscheinen. Die normierten Strukturen von Schule – aber auch von anderen Institutionen – scheinen an ihre Grenzen zu geraten, wenn unerwartete, komplexe und krisenhafte Situationen eintreten. Oder wenn es viele verschiedene Meinungen und Perspektiven auszuhalten gilt, obwohl dies als Ausdruck einer funktionierenden Demokratie eigentlich selbstverständlich sein sollte. Genauso selbstverständlich wie die Tatsache, dass komplexe Krisen-Situationen gegenwärtig und in Zukunft wahrscheinlich eher die Regel als die Ausnahme sein werden und verschiedenste Perspektiven hilfreich sein und zur Lösung beitragen könnten. Die in Teilen der Gesellschaft

derzeit wiedererwachende Sehnsucht und der daraus ertönende Ruf nach „Autoritäten“ und „klaren Regeln für alle“ stehen aber im Widerspruch zu den Werten einer offenen und demokratischen Gesellschaft und gefährden die Basis für eine stabile Demokratie.

Wenn viele verschiedene Perspektiven aufeinandertreffen, ohne dass gegenseitige Konkurrenz bzw. Konflikte entstehen und gleichzeitig ein Zurückfallen in autoritär geprägte Verhaltensmuster vermieden werden soll, dann braucht es gegenwärtig ein neues, anderes Verständnis von starker Führung. Im Kleinen sehen wir schon in jeder Schulklasse: KEINE Führung ist auch keine Lösung. Ohne Führung entsteht Gewalt – in Form von Konflikten und Integritätsverletzungen, die einen gemeinsamen und konstruktiven Arbeitsprozess verhindern. Das heißt: „Einfach nur freundlich auf Augenhöhe reden und Beziehung herstellen“ reicht als Alternative zu autoritärem Handeln nicht aus. Das wissen alle, die das bereits versucht haben. Zu viel Freiheit kann das Gegenteil bewirken von dem, was eigentlich gewollt ist. Menschen kooperieren nicht „einfach so“ miteinander und sie sind auch nicht „einfach so“ motiviert, gleichwürdig und demokratisch zu handeln. Die Sehnsucht, patriarchale Führungsstrukturen hinter sich zu lassen, ist groß. Allerdings tragen wir die Prägungen davon alle noch in uns. Das Alte abzulehnen, aber noch keine konkrete Idee für etwas Neues zu haben, was an diese Stelle treten könnte, birgt immer eine Gefahr. Menschen brauchen Bindung, Gemeinschaft, Orientierung und Sinn. All das kann durch Führungsstile, die auf Kooperation und Gleichwürdigkeit abzielen, viel nachhaltiger hergestellt werden als durch hierarchische und entmündigende Führungsstile.

Menschen können allerdings nur dann langfristig miteinander kooperieren und demokratische Kernkompetenzen erwerben, wenn entsprechende Umfelder dafür geschaffen werden. Umfelder, in denen demokratisches Denken und Handeln Schritt für Schritt von Grund auf vermittelt, verstärkt und im konkreten, praktischen Handeln verinnerlicht werden kann. Ansonsten ist ein Zurückfallen in alte Muster und die ständige Wiederholung von bereits als destruktiv erkannten Verhaltensweisen wahrscheinlich.

Jesper Juul erkannte schon vor Jahrzehnten die Wirksamkeit von gleichwürdiger Führung auf der Basis von Integrität und prägte mit seinen Büchern eine ganze Generation von Eltern, die eine Alternative zu autoritärem Handeln suchten. Die Idee, Machtverhältnisse zu hinterfragen, sie zu überwinden und nicht länger mit den Erwartungen an das Gegenüber zu beginnen, sondern mit der eigenen Integrität, ist heute aktueller und dringlicher als jemals vorher.

Um eine Idee davon zu entwickeln, was „Integrität“ bedeutet und auf der Basis der eigenen Bedürfnisse, Grenzen und Potentiale Führung bzw. Verantwortung für sich selbst, phasenweise auch für andere und grundsätzlich für ein gemeinsames Ziel übernehmen zu können und zu wollen, brauchen Menschen aber zunächst einmal konkrete 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, schrittweise Prozess, in dem alle lernen können, in die Selbstverantwortung zu gehen und in der Folge dann auch Führung für andere und für gemeinsame Ziele übernehmen KÖNNEN. UND es braucht (Lehr-) Personen, die auf der Basis eigener Integrität als gleichwürdig agierende Rollenmodelle VORLEBEN, was gleichwürdige, demokratische Führung bedeutet.

Wie können Selbstverantwortung, und demokratische Kernkompetenzen vermittelt werden? Eine Antwort lautet: Indem ich (Selbst-)Führungskompetenz vorlebe und vermittele. Denn Führung übernehmen heißt nichts anderes als Verantwortung zu übernehmen. Ein

demokratischer Raum, in dem Vielfalt für alle Beteiligten als persönliche Bereicherung spürbar wird, erfordert Führungskompetenz ALLER Beteiligten. Nur so können unterschiedliche Perspektiven sichtbar und konstruktiv wirksam werden.

#### **1.4. Demokratie braucht Führung**

Wenn alle im Raum auf der Basis ihrer eigenen Bedürfnisse, Grenzen und Potentiale Führung/Verantwortung für sich selbst, phasenweise auch für andere und grundsätzlich für ein gemeinsames Ziel übernehmen können und wollen, entsteht ein hochwirksamer demokratischer Raum, der Vielfalt als tatsächliche Bereicherung für alle sichtbar macht. Alle Beteiligten lernen dann auf ein gemeinsames Ziel hin Verantwortung zu übernehmen – von völlig unterschiedlichen Ressourcen und Perspektiven ausgehend. Dafür braucht es allerdings Instrumente, methodische Klarheit, eine gemeinsame Sprache und Führung. Denn dadurch entsteht Sicherheit. Und nur, wo ausreichend Sicherheit ist, entsteht auch Freiheit. Erst dann kann Demokratie auf der Basis von Vielfalt und Offenheit wirklich produktiv und innovativ werden. Demokratie braucht Führung. Aber im Sinne von Gleichwürdigkeit, Integrität und menschlicher Würde – nicht im Sinne von (autoritär geprägter und eindimensionaler) „Herrschaft“.

Leider ist unser erster Reflex in „unübersichtlichen Situationen“ noch viel zu häufig verdeckt oder offen autoritär. Was also ist der Unterschied zwischen starker gleichwürdiger Führung und autoritär geprägter Führung („Herrschaft“)?

Was haben wir für innere Bilder im Kopf, wenn wir das Wort „Führungskraft“ hören und welche Menschen führen gerade oder sind „führend“ in unserer Gesellschaft – und auf welche Art und Weise?

WIE führen sie? Und was soll jeweils erreicht werden?

Gefolgschaft oder Mündigkeit?

Konkurrenz oder Kooperation?

Anpassung an gesetzte Normen oder Vielfalt?

Integration oder Inklusion?

Anpassungsleistung oder Selbständiges Denken?

Sicherheit oder Freiheit?

Lehrpersonen sind Führungskräfte. Eltern sind Führungskräfte. Menschen, die ein Unternehmen oder eine Organisation leiten, sind Führungskräfte. Alle Menschen, die für gewisse Zeiträume die Verantwortung für Arbeits- und Kommunikationsprozesse verschiedener Personengruppen übernehmen, sind Führungskräfte.

Führungskompetenz beginnt damit, dass wir Führung und Verantwortung für unser eigenes Leben übernehmen. Das klingt selbstverständlich. Ist es aber nicht. Denn noch immer werden

wir nicht zur Selbstverantwortung hin sozialisiert, sondern zur Anpassung an bestehende Normen.

Das erkennen wir augenblicklich an unserer Hilflosigkeit und Überforderung, sobald wir auf Widerstand stoßen: Wenn jemand Veto einlegt, unsere Vorschläge bzw. unsere Führung ablehnt, geraten wir in Stress. Die übliche Reaktion darauf ist leider noch immer, dass wir dann glauben, Druck ausüben zu müssen. Dies tun wir unbewusst noch viel zu häufig auf autoritär geprägte Weise, nämlich entweder durch Belohnung, Bestrafung, Beschämung, Manipulation und durch Moralisieren. Was aber wäre, wenn wir es genau umgekehrt versuchen würden? Das Veto-Recht von vornherein in allen Prozessen als selbstverständliches Grundrecht aller Beteiligten einführen?

Das klingt radikal. Letztendlich bedeutet es aber nichts anderes, als Menschen ein Instrument in die Hand zu geben, mit dem eigene, individuelle Grenzen und Bedürfnisse angezeigt und respektiert werden können. Was auf den ersten Blick unmöglich erscheint – und doch eigentlich so naheliegend ist – bildet die selbstverständliche Grundlage, um ins eigene Potential hineinzuwachsen. Es ist eigentlich absurd, dass wir es nicht längst überall so machen. Es liegt wahrscheinlich daran, dass mit dem Veto-Recht nur der Anfang gemacht ist. Konzeptionelle Schritte, wie es dann auf dieser Basis von Integrität produktiv und erfüllend weitergehen kann, sind bisher noch viel zu wenig bekannt und bei zu wenigen Menschen wirklich verinnerlicht. Im Folgenden werden beispielhaft konkrete Erfahrungsspielräume des Veto-Prinzips vorgestellt, durch die eine gleichwürdige Führung und Arbeitskultur nachhaltig initiiert und fortwährend weiterentwickelt werden kann.

## **1.5. Wege zu Integrität und Präsenz: Das Veto-Recht**

Führungskompetenz ist der Wille und die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen. Für mich selbst, für andere und für gemeinsame Ziele.

Führungskompetenz braucht Präsenz auf der Basis von Integrität.

Integrität beginnt dort, wo ich selbst meine Grenzen kenne und sie schützen kann und darf.

Führungskompetenz und Verantwortungswille können nur dort entwickelt werden, wo die Minimalanforderung zur Ausbildung und Wahrung der eigenen Integrität gegeben ist:

In Räumen, in denen für alle Menschen ohne Ausnahme ein Veto-Recht gilt.

### **1.5.1. Das Veto-Recht**

Ursprünglicher Ausgangspunkt für die Entwicklung dieses Ansatzes und die darin zentrale Verankerung des Veto-Rechts war meine Erfahrung von sehr konkretem und konsequentem Widerstand seitens der Kinder und Jugendlichen in meinem Unterricht an einer Hauptschule in Neukölln. Wie in meinem Buch und Podcast „Türwächter\*innen der Freiheit“ beschrieben, erlebte ich quasi in Extremform, dass demokratisches und gleichwürdiges Arbeiten in sehr heterogenen Gruppen die Lehrpersonen vor große Herausforderungen stellt. Es gibt nach wie vor die weit verbreitete Tendenz, bei (Disziplin-)Problemen autoritär zu reagieren, statt Autorität zu sein – auf der Basis von Integrität und Gleichwürdigkeit. In überfordernden Situationen wird aus der Not heraus vielfach autoritär „gegen regiert“ – das heißt, es wird auf Belohnung, Bestrafung und/oder Manipulation zurückgegriffen. All das sind verdeckt oder

offen autoritäre Verhaltensweisen, die die Konflikte und die empfundenen Demütigungen aller Beteiligten nur immer weiter verschärfen.

Die Jugendlichen schleuderten mir damals ein VETO entgegen – ohne diesen Begriff zu kennen. Sie verweigerten die Kooperation. Ein Glück im Unglück war für mich damals, dass diese Kinder von der normierten Erwartungshaltung, wie sie noch immer an Schulen herrscht, so weit abwichen, dass sie auch über Belohnung, Strafe oder Manipulation – also über jegliche extrinsische und autoritäre Impulse wie Notendruck – nicht mehr „zu gewinnen waren“. In dieser für mich extrem unangenehmen „Not-Situation“ entschied ich mich für das komplette Gegenteil: Ich ging ihnen in ihrem Widerstand entgegen – und verankerte das persönliche Veto-Recht als festen konzeptionellen Teil und Basis der Zusammenarbeit. Damit war ein neuer Führungs-Stil etabliert und gleichzeitig ein Prozess auf den Weg gebracht, der auch bei mir selbst zu sehr schmerzhaften, aber gleichzeitig sehr erhellenden Erkenntnissen über meine eigenen (unbewusst autoritären) Prägungen führte.

### **1.5.2. Phasen bei der Einführung des Veto-Rechts**

In der Kurzform machte ich folgende Phasen durch:

Die Kinder gingen nach Einführung des Veto-Rechts zunächst einmal „über Tisch und Bänke“. Ich geriet in Panik über den vollständigen Kontrollverlust und erlebte Gefühle von Scham (über mein Scheitern und das Erleben von Hilflosigkeit).

Darauf folgten Wut und Selbstmitleid, dass meine Bemühungen so „mit Füßen getreten wurden“.

Gleichzeitig aber fing ich in der einsetzenden Schlaufe aus Selbstzweifeln an, mir die richtigen Fragen zu stellen. Nämlich:

Wie erschaffe ich einen Raum, in dem jede\*r Lust bekommt, das jeweils Eigene, Individuelle einzubringen und in dem sich alle so sicher fühlen, dass Scheitern und Ausprobieren Spaß machen kann? Einen Raum, in dem alle üben können, für sich und andere Verantwortung zu übernehmen und in dem Vielfalt als persönlicher Gewinn erlebt wird?

Das Veto-Recht erwies sich als Schlüssel und zog alle weiteren konzeptionellen Instrumente des Ansatzes nach sich. Denn zu meiner Überraschung folgten auf den ersten chaotischen Sturm Schritt für Schritt erste Anzeichen von echter Kooperation.

Ich erkannte, dass das Veto-Recht die Kultur in der gesamten Gruppe in Richtung Kooperation und Motivation hin verändert - und zwar in dem Maße erfolgreicher und effektiver, je konsequenter ich das Veto-Recht – trotz anfänglich anarchisch wirkender Phasen – durchhielt und mit aller Überzeugung darauf bestand. Denn Integrität muss erstmal gelernt werden. Und dafür braucht es konkrete Erfahrungsräume und Zeit.

### **Methodische Phasen bei der Einführung des Veto-Rechts:**

1 Einführung der sieben demokratischen Führungs-Joker anhand des Erfahrungsspielraumes „Wahrheit oder Pflicht“ (detaillierte Beschreibung siehe unten).

ANMERKUNG: ERFAHRUNGSSPIELRÄUME SIND SPIELANORDNUNGEN MIT KLAREN REGELN, DIE BEI ALLEN BETEILIGTEN INDIVIDUELLE LERNPROZESSE INITIIEREN, WELCHE SIE JEWEILS AUF DER BASIS IHRER



EIGENEN BEDÜRFNISSE UND FÄHIGKEITEN STEUERN KÖNNEN. DABEI ORIENTIEREN SIE SICH AN THEMEN-  
SKALEN, DIE IHREM DENKEN UND HANDELN BEI JEDEM SCHRITT STRUKTUR UND RICHTUNG GEBEN.

2 Reflexion der Erfahrungen und Austausch im Anschluss an das Spielen von „Wahrheit oder Pflicht“. Orientierung an konkreten Reflexions-Impulsen (siehe unten). Fokus auf die eigenen Wahrnehmungen und Gefühle und Verbalisieren dieser Wahrnehmungen und Gefühle. Dabei grundsätzlich Subjektivität und Wertfreiheit als Maßstab (alle Wahrnehmungen und Gefühle haben ihre Berechtigung).

3 Bildhafte Narrative zur Einordnung der gesammelten Erfahrungen unter der Überschrift: Blick von außen. Übergeordnete Fragestellung: Was ist der systemische Aspekt unserer persönlichen Erfahrungen? (Beispiel: Was hält mich in alltäglichen Kontexten davon ab, subjektiv und authentisch zu sprechen? Durch welche systemischen Strukturen entstehen diese inneren Blockaden?)

4 Biografische Arbeit

5 Erfahrungsspielraum „Actionfiguren auf Bahnen“ in mehreren Phasen, die auf einer Skala von „einfach nach komplex“ zunehmend umfangreicher (was inhaltliche Aspekte angeht) gestaltet werden.

6 Grundsätzliche Vorgehensweise nach dem Drei-Schritt: 1 Ziel formulieren. 2 Erfahrungsspielraum eröffnen. 3 Das Erfahrene subjektiv beschreiben lernen und mit anderen austauschen.

### **1.5.3. Veto-Recht: Bildhafte Beschreibung**

Den Zusammenhang zwischen Integrität und Veto-Recht möchte ich an folgendem bildlichen Beispiel erläutern:

Wenn ich auf dem 10-Meter-Turm im Schwimmbad stehend weiß, dass die Erwartung da ist, dass ich springen soll und alles andere einem Misserfolg gleichkommt, dann bin ich im Kopf mit der Belohnung (Lob, gute Note) bzw. mit der Bestrafung (Ansehensverlust, schlechte Note) beschäftigt, nicht aber mit der Situation und mit mir selbst. Wenn ich zusätzlich noch fürchten muss, geschubst zu werden, verschärft sich dieses Gefühl des „Außer-sich-Seins“.

Wenn ich aber verinnerlicht habe, dass ich ein Veto-Recht habe – egal in welcher Situation auch immer – und dass mein Veto in JEDEM Fall respektiert wird und daraus keine wertenden Schlüsse gezogen werden (sie ist „ängstlich“, „unsportlich“, „bockig“, usw.), erst DANN kann ich mich selbst auf dem Sprungturm wahrnehmen, wie es mir dort geht, was mein eigenes Bedürfnis ist, auf welche Art und wann ich springen will – oder ob überhaupt. Erst mit einem selbstverständlich gewährleisteten Veto-Recht kann ich bei mir selbst ankommen und herausfinden, was ich in dieser Situation will und brauche. Statt im Außen zu sein, kann ich bei mir selbst ankommen. Dieser Moment ist zentral. Oft merken wir dann: Ups. Ich WEISS gar nicht, was ich will bzw. was überhaupt mein Bedürfnis ist, weil ich mich schon so lange an den äußeren Erwartungen ausrichte, dass ich mich selbst gar nicht mehr spüre.

Je länger ich aber mit einem fest installierten Veto-Recht trainiere, meine eigenen Bedürfnisse und mein eigenes Tempo zu spüren, desto größer wird plötzlich auch mein Interesse an den

Erfahrungen der anderen und an dadurch gesammeltem Wissen: Ich stelle fest, den anderen geht es auch so und sie haben folgende Strategien entwickelt, um damit umzugehen. Es gibt Wissen darüber, wie ich mich selbst steuern und auf welche Art ich abspringen kann. Im gedanklichen Durchspielen all dieser Möglichkeiten wähle ich für mich den ersten Schritt, anschließend den zweiten usw. Weil ich bei mir selbst sein kann, werden für mich die Informationen zu dieser Situation plötzlich interessant. Ich erlebe, dass ich in meinen Entscheidungen frei bin und nichts passiert, was ich nicht selbst will. Und dann wird klar: Gar nichts zu machen, bzw. „für immer und ewig“ im Veto-Modus zu bleiben entspricht gar nicht meinem inneren Lustbedürfnis! Wenn ich IMMER Veto machen kann und es IMMER akzeptiert wird, dann merke ich: Ich WILL ja was machen!

Das ist der Beginn der intrinsischen Motivation und die Basis für alle produktiven Lern-, Gestaltungs- und Wachstumsprozesse. Wenn die Führung das Veto konsequent zum Bestandteil der Arbeitskultur macht, können alle ihren eigenen Startpunkt – ihren individuellen Kooperationsimpuls – finden und von dort aus Schritt für Schritt in ihre Produktivität kommen. Nach Einführung und während konsequenter Beibehaltung des Veto-Rechts braucht ein solcher Raum fortwährend 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. Das Veto-Prinzip bietet solche Koordinaten an. Sie geben in verschiedenen praktischen Erfahrungs-Spielräumen Orientierung und Sicherheit.

Der zentrale Turning-Point hin zu einer gleichwürdigen Führungskultur bildet das Veto-Recht. Lehr- und Führungspersonen erleben einen „Vorher-Nachher“-Effekt: Diejenigen, die noch zögern und vor der Erfahrung des Vetos in ihren Gruppen zurückschrecken bzw. Ausreden finden, warum es „in ihrer speziellen Situation leider eben nicht geht“ – bleiben im Land ihres inneren Gehorsams – also ihrer unbewussten, autoritären Prägungen und Glaubenssätze stecken. Sie bleiben auf der einen Seite des „Veto-Flusses“ stehen und stellen ihre Fragen aus der Perspektive des „Zauderns“ und „Nicht-Zulassens“. Erst wenn sie sich trauen, die Erfahrung des konsequenten Veto-Rechts bei sich zuzulassen – mit allem, was es bei ihnen auslöst – beginnt der Wachstumsprozess hin zur inneren Freiheit und zur natürlichen Autorität (Land der inneren Freiheit). Erst wenn „der Veto-Fluss“ überschritten ist, stellen sich die „richtigen“ Fragen. Zum Beispiel:

#### **1.5.4. Fragen auf dem Weg zu Integrität und natürlicher Autorität (Biografiearbeit)**

Wovor habe ich eigentlich Angst, wenn ich anderen ein „Nein“ erlaube?

Warum löst der Widerstand von anderen ein so unangenehmes Gefühl in mir aus?

Was versuche ich bei mir selbst zu verdrängen bzw. NICHT anzuschauen?

Woher kommt mein Unbehagen beim Veto? Sowohl wenn ich es von anderen erfahre, als auch wenn ich es selbst anwende?

Wem will ich gefallen?

Was denke ich verteidigen zu müssen?

Wie will ich als Lehr- und Führungsperson eigentlich sein und was will ich langfristig erreichen?

Wo handle ich auf der Basis meiner eigenen Werte (welches SIND meine eigenen Werte?) und wo handle ich fremdbestimmt? (Wo bin ich ein Roboter und verweise auf übergeordnete Regeln, ohne die entsprechenden Werte selbst mitzutragen? Wo gebe ich Verantwortung an andere oder „nach oben“ ab und fliehe in eine Opfer-Rolle?)

Wo in meinem persönlichen Alltag bin ich ebenfalls fremdbestimmt – und warum eigentlich?

Wo – in welchen Situationen – bin ich Erdmännchen oder Kläffer oder Löwe – und wie wäre meine Version des Führungstyps Schildkröte? Sowohl im beruflichen wie auch im privaten Leben? (DIE FÜHRUNGSTYPEN „LÖWE“, „KLÄFFER“, „ERDMÄNNCHEN“ UND „SCHILDKRÖTE“ WERDEN IN DER AKTUELLEN BELTZ-PUBLIKATION VON MAIKE PLATH „DAS VETO-PRINZIP - DIE SIEBEN SÄULEN GLEICHWÜRDIGER FÜHRUNG“ IM DRITTEN KAPITEL AUSFÜHRLICH ERLÄUTERT).

Was fehlt mir, um klar und deutlich zu sagen „Ich will“ und entsprechend zu handeln?

Was muss ich tun, um ein authentischer und freier Mensch zu sein – eine natürliche Autorität?

Was muss ich tun, um Regie über mein eigenes Leben zu führen und wie kann ich dabei ein „Role Model“ für andere sein?

Wie kann ich Führung übernehmen, ohne mich fremden Erwartungen zu unterwerfen bzw. ohne selbst autoritär zu handeln? Wie kann ich stattdessen – in allen Lebenskontexten als der Mensch, der ich bin – eine natürliche Autorität SEIN?

Da das Veto Recht quasi der Rubikon ist, den es zu überschreiten gilt, bevor der Prozess hin zu einer starken authentischen Führungskraft beginnen kann, ist das Gesamtkonzept danach benannt.

## **2. Einführung in die PRAXIS: Integritäts- und Präsenztraining nach dem Veto-Prinzip**

### **2.1. „Gespräch unter Freunden“**

Die kleinstmögliche Einheit, bei der wir gleichwürdige Führung unmittelbar erleben können, ist das Gespräch mit einem anderen Menschen. Wenn sich eine Unterhaltung leicht anfühlt und wir uns beim Sprechen und Zuhören miteinander verbunden fühlen, ist die Kommunikation gleichwürdig. Sie fühlt sich dann menschlich an und für beide Personen bereichernd.

Wenn Kommunikation NICHT gleichwürdig ist, entsteht etwas Trennendes und Blockierendes und bei den beteiligten Personen entstehen unangenehme Gefühle. Menschen vermeiden diese Ohnmachts- und Schamgefühle im schlechtesten Fall durch Anpassung an und Unterwerfung unter eine Norm oder – idealerweise – indem sie auf Basis ihrer Integrität ihre Grenzen und Bedürfnisse achten und bei Grenzüberschreitungen Widerstand leisten (Veto-Recht). Die erste Variante führt dazu, dass ich keinen echten, sondern einen Fake-Selbstwert ausbilde. Ich bin dann von äußerer Bestätigung abhängig und verliere zunehmend an Identität, weil ich kein Gefühl für meine eigenen Bedürfnisse und Potentiale entwickeln kann. Wenn wir zu häufig entgegen unserer Bedürfnisse Anpassungsleistungen vollbringen, verraten wir unsere Integrität und damit auch unsere Identität. Denn während ich in einem

Anpassungsmodus bin, kann ich keine Identität und keinen (echten) Selbstwert ausbilden. Das heißt: Solange ich meine Handlungen an den Erwartungen meines Gegenübers oder an einer herrschenden Norm ausrichte, handle ich nicht auf der Basis meiner Integrität und erfahre dadurch einen Verlust an Identität. Passe ich mich über lange Phasen auf diese Weise an, verlerne ich den Kontakt zu mir selbst. Je mehr ich versuche, einer äußeren Erwartung zu entsprechen, desto geringer wird also mein echter Selbstwert. Durch mein Verhalten entsteht dann eine „Investitionsruine“: Um Anerkennung und Selbstwert zu erhalten investiere ich immer mehr in die Anpassung, wodurch die Ausbildung von echtem Selbstwert gerade untergraben wird. Diese Form der Investitionsruine ist demnach zugleich auch eine Identitäts- und Integritätsruine.

## **2.2. Führungsstärke ist PRÄSENZ**

Führungsstärke ist Präsenz. Präsenz beginnt im Persönlichsten. Präsenz beginnt mit Integrität.

Traue ich mich, meinen persönlichen und einzigartigen Raum in der Welt zu einzunehmen? Was mich daran hindert, ist meistens die innere Unterwerfung unter eine Norm und eine Anpassungsleistung aufgrund von Angst (vor Ausschluss, vor Bindungsverlust oder vor dem Verlust von Selbstwert, sozialer Anerkennung usw.). Wann immer ich in eine Anpassungsleistung gehe, schwäche ich meine Integrität und Selbststärke. Tue ich dies über längere Zeit, verliere ich den Kontakt zu meinen echten Bedürfnissen und inneren Grenzen. In der Folge kommt es zu kompensatorischen Übersprunghandlungen, die meistens wiederum zu Verletzungen der Integrität ANDERER führen.

Beispiel: Wenn ich weiß, dass ich für eine bestimmte Verhaltensweise, die meinen echten Bedürfnissen entsprechen würde, verurteilt werde, unterdrücke ich diese Verhaltensweisen, verurteile mich selbst dafür, verheimliche sie und/oder belüge meine Mitmenschen darüber, wer ich wirklich bin.

Zu den eigenen Bedürfnissen zu stehen, Worte dafür zu finden und schlussendlich den Mut aufzubringen, auf der Grundlage dieser Bedürfnisse authentisch zu leben, erfordert:

- den systemischen Blick von außen und die Erkenntnis, welchen Mechanismen ich in einem normierten Angst-System unterworfen bin (Introspektion, Fähigkeit zur Selbstreflexion)
- ausreichend Zugang zu meinen echten Gefühlen und dadurch die Fähigkeit, Schmerz zu empfinden, wenn meine Integrität verletzt wird und die daraus entstehende Motivation, etwas ändern zu WOLLEN
- sichere Räume, in denen ich wieder in Kontakt zu meinen Bedürfnissen kommen und Schritt für Schritt „üben kann“, sie wieder zur Grundlage meines Handelns zu machen, ohne dadurch Abwertung oder Ausgrenzung zu erfahren
- Instrumente und Strategien, die mir im Alltag in Konflikt- und Trigger-Situationen helfen, bei mir selbst bzw. in meiner Kraft zu bleiben und das gewohnte Anpassungsmuster zu überwinden

- Menschen, die mich auf diesem Weg unterstützen und den Stress, der mir durch mein authentischeres Auftreten im Konkurrenzsystem entgegenschlägt, auffangen und konstruktiv zu verarbeiten helfen

### **2.3. Erfahrungsspielraum Integrität: „Wahrheit oder Pflicht“ – Gleichwürdig miteinander kommunizieren**

Auf der Basis der eigenen Integrität zu handeln, wird uns von Kind an ausgetrieben. In den meisten Fällen wird dies als „Egoismus“ moralisch abgewertet. Wir sollen uns selbst „nicht so wichtig nehmen“ und lieber lernen, „für andere da zu sein“ und uns anzupassen. Diese Sozialisation ist fatal. Denn wer zu lange seine eigene Identität außer Acht lässt und immer bemüht ist, zu gefallen bzw. sich den Erwartungen anderer oder einer Norm zu unterwerfen, muss ständig um den verbleibenden Rest Integrität fürchten und zieht sich daher immer weiter zurück. Kooperation und Nähe zu anderen wird vermieden, man wird zum konkurrierenden Einzelkämpfer. Dies entspricht überhaupt nicht dem Grundbedürfnis des Menschen nach Bindung und Anerkennung innerhalb einer Gemeinschaft. Den Verlust und Mangel an Bindung auf der Basis von echtem Selbstwert kompensiert der Mensch durch beständige Sucht nach äußerer Bestätigung, um den dauerhaft hungrigen Fake-Selbstwert zu nähren.

Die im Folgenden beschriebene, einführende Übung zur Etablierung einer gleichwürdigen Kommunikation kann sowohl in Klassen und Kleingruppen im Unterricht, in Teams am Arbeitsplatz oder auch in privaten Kontexten wie zum Beispiel zu Hause in der Familie, bei einem Gespräch mit der Freundin, dem Partner oder einer anderen näherstehenden Person sofort umgesetzt werden. Alle Beteiligten erfahren auf diese einfache und spielerische Weise sofort ganz persönlich, was gleichwürdige Kommunikation bedeutet, was daran herausfordernd und aufregend – aber zugleich auch horizonterweiternd und bestärkend ist.

Im Erfahrungsspielraum „Wahrheit oder Pflicht“ geht es darum, mich dafür zu sensibilisieren, wo meine Grenzen und Bedürfnisse liegen und in welchem Maße ich in der Lage bin, diese nach außen hin zu schützen bzw. für sie einzutreten. Es handelt sich also um ein Training zur Stärkung meiner Integrität. Unterwerfe ich mich einer Frage oder einem Auftrag, der eigentlich Widerstände oder ein mulmiges Gefühl in mir auslöst? Unterdrücke ich meine eigenen inneren Impulse, um die allgemeine „Harmonie“ nicht zu stören oder keine Aufmerksamkeit auf mich zu ziehen? In welchem Maße lasse ich meine echten Gefühle zu? Oder unterdrücke ich meine eigenen Gefühle, Bedürfnisse und Grenzen von vornherein so sehr, dass sie mir gar nicht bewusst werden? Fällt es mir schwer, ein Veto einzulegen und warum? Handle ich auf der Basis meiner inneren Integrität oder bin ich von Anfang an eher darauf bedacht, nicht „aufzufallen“ bzw. die vermeintlichen Erwartungen der anderen zu erfüllen und einen „guten Eindruck zu machen“?

Der erste Schritt auf dem Weg zur eigenen Präsenz und zu einer starken, gleichwürdigen Führung ist ein innerer Wachstums-Prozess hin zur eigenen Integrität. Denn Präsenz und natürliche Autorität entstehen im Inneren. Wie programmieren wir unsere Körper um – vom verinnerlichten Gehorsam (der Anpassungsleistung) hin zur Selbstverantwortung (Integrität)? Wie lernen wir, erstmal bei uns selbst zu sein und nicht dauernd im Außen und bei den antizipierten Erwartungen der anderen?

Der Prozess der Selbststeuerung kann initiiert werden mit einem Achtsamkeitstraining für die eigene Integrität:

### 2.3.1. Selbstreflexion

Folgende Fragen dienen übergeordnet als Orientierung während der gesamten Arbeit mit dem Veto-Prinzip, werden aber bereits im ersten Erfahrungsspielraum „Wahrheit oder Pflicht“ als eine Art „Kompass“ eingeführt:

Welches sind meine inneren – wahren – Bedürfnisse und Grenzen in welchen konkreten Situationen?

Welches waren meine Bedürfnisse und Grenzen in meiner Kindheit und wo kam „da etwas zu kurz“, bzw. wo wurden meine Bedürfnisse nicht erfüllt und meine Grenzen nicht geachtet?

Welche Eigenschaften und Glaubenssätze habe ich entwickelt, um diesen Mangel zu kompensieren?

Welche inneren Glaubenssätze hindern mich daran, frei zu sein?

Wo haben diese inneren Glaubenssätze ihren Ursprung?

Welches sind meine Potentiale und wo werden sie durch blockierende Glaubenssätze gebremst?

### 2.3.2. Die sieben demokratischen Führungsjoker des Veto-Prinzips

Die sieben demokratischen Führungsjoker sind ein wirkmächtiges Instrument, um gleichwürdige Kommunikation zu ermöglichen und langfristig zu stärken. Sie gelten grundsätzlich bei der gesamten Arbeit nach diesem Ansatz und werden für den ersten Erfahrungsspielraum „Wahrheit oder Pflicht“ von der Lehrperson eingeführt. Die sieben demokratischen Führungsjoker sind im Anhang als sieben farbige Karten abgebildet. Sie können ausgeschnitten, für die tägliche Arbeit vervielfältigt und für alle Teilnehmenden zur Verfügung gestellt werden.

**Tempo:** Tempo bedeutet, dass es mir gerade zu schnell oder zu langsam geht, bzw. dass ich mich langweile, weil ich unterfordert bin. Ich kann deswegen an die Führung zurückmelden „Tempo!“ und dies mit einer Geste für „Zu schnell!“ oder einer Geste für „Ich brauche mehr Tempo“ verdeutlichen. Unterforderung kommt zum Beispiel vor, wenn es ein so genanntes Führungsvakuum gibt. Ein Führungsvakuum entsteht immer dann, wenn sich niemand traut die Führung zu übernehmen und der Platz der Führung deshalb leer bleibt. Ein Führungsvakuum ist nichtsdestotrotz eine interessante Erfahrung für alle, weil sich die Frage stellt: Wie halte ich das aus? Was sind meine Widerstände und Gefühle, wenn es keine Führung gibt? Wie gehe ich damit um? Gehe ich in eine Opferhaltung oder übernehme ich selbst Verantwortung?

**Klarheit:** Klarheit ist die Karte zur Barrierefreiheit. Ich kann Klarheit an die Führung zurückmelden, wenn ich etwas nicht verstanden habe. Dabei ist es egal, aus welchen Gründen ich etwas nicht verstanden habe. Es kann sein, dass die Führung zu leise gesprochen hat, oder sich zu umständlich, zu elaboriert ausgedrückt hat. Oder dass die Führung eine Sprache verwendet hat, die ich nicht verstehe. Unabhängig davon, aus welchen Gründen ich die Ansage nicht verstanden habe, darf ich zurückmelden „Klarheit“ und signalisiere damit der

Führung, dass diese sich irgendwie anders ausdrücken muss, damit ihre Botschaft bei mir ankommt. Die Karte Klarheit kehrt das Verhältnis, das sonst oft herrscht, um. Denn normalerweise fühlt sich die Person, die etwas nicht verstanden hat, unterlegen oder sogar „dumm“. Dies ist aber ganz falsch, weil es in der Verantwortung der Führung liegt, so kommunizieren, dass die Aufträge bei allen ankommen.

**Verantwortung:** Verantwortung kann ich an die Führung zurückmelden, wenn ich merke, dass ein Auftrag über die Grenzen anderer im Raum gehen könnte. Ein Beispiel wäre: Von der Führung kommt der Auftrag: Alle geben sich die Hand. Eventuell weiß ich aber, dass es Personen in der Gruppe gibt, die beispielsweise aufgrund ihrer kulturellen Prägung anderen Menschen nicht die Hand geben wollen, bzw. aus anderen Gründen keinen Körperkontakt möchten. Eventuell weiß die Führung dies nicht. Ich kann in dem Fall also Verantwortung für andere übernehmen, indem ich als Korrektiv der Führung agiere. Wenn ich Verantwortung rufe, dann heißt das, dass der Auftrag der Führung komplett storniert wird. Verantwortung heißt also so etwas wie „Reset“. Der Auftrag wird gestrichen.

**Veto:** Veto ist der wichtigste der sieben demokratischen Führungsjoker. Veto bedeutet: Ich will nicht. Ich verweigere den Auftrag. Den Auftrag verweigern kann ich auf verschiedene Weisen. Ich kann entweder „Veto!“ rufen oder aber auch nonverbal Veto einlegen. Zum Beispiel kann ich einfach abwarten, bis ein anderer Auftrag kommt, oder ich kann auch etwas ganz anderes tun. Dies wäre der Übergang zum Führungsjoker „Freispiel“. Die letzte Möglichkeit des Vetos ist es, quasi die Seite zu wechseln und selbst Verantwortung/Führung zu übernehmen, indem ich einen anderen konstruktiven Vorschlag mache. Das Einzige, was verboten ist, ist den gemeinsamen „Raum“ (im weitesten Sinne) zu verlassen. Es ist wichtig, dass alle grundsätzlich im gemeinsamen Erfahrungsraum bleiben und sich innerhalb dieses Raumes frei für eine – für sie gerade stimmige – individuelle Herausforderung entscheiden können. Der Führungsjoker „Veto“ lässt sich in seiner Auslegung anhand einer Skala verdeutlichen: Auf der einen Seite der Skala ist das „Verweigern eines Auftrages“, dann geht es über verschiedene Varianten des „Kreativ-Auslegens“ des Auftrages bis hin zum anderen Ende der Skala: Selbst die Verantwortung zu übernehmen, indem ich einen anderen konstruktiven Auftrag gebe.

**Freispiel:** Freispiel ist eine Spielart des Vetos, die dazu ermutigt, konstruktive Arten zu finden, einem Auftrag auf die eigene Weise nachzugehen. Freispiel bedeutet beispielsweise auch, dass ich eine mir gestellte Frage nicht direkt oder erwartungsgemäß beantworte, sondern auf meine eigene Art. Im Gegensatz zu „Veto“, was im Kern erstmal vom Widerstand gegen einen bestehenden Auftrag ausgeht, ist „Freispiel“ eine weiter entwickelte Form: Ein Auftrag inspiriert mich von vorn herein, etwas anderes daraus zu machen. Ich muss gar nicht in die Energie von „Ich will nicht“, sondern ich gehe ich direkt über zu: „Ich will etwas anderes, das aber mit dem Auftrag indirekt zu tun hat - nur vielleicht anders als erwartet“.

**Störgefühl:** „Störgefühl“ kann ich immer dann melden, wenn mich irgendetwas im Prozess blockiert, bzw. ich ein Gefühl oder eine Irritation empfinde, die mich im Prozess ablenkt oder behindert. Ich muss noch nicht genau wissen, was meinem Störgefühl zugrunde liegt. Ich zeige mit diesem Führungsjoker nur an, dass irgendetwas mich gerade daran hindert, wirklich „da zu sein“. Viel zu oft drücken wir unangenehme oder schmerzhaft Gefühle weg, weil wir glauben, „funktionieren zu müssen“. Schmerzhaft Gefühle oder deutliche körperliche Reaktionen wie Herzklopfen, Enge im Hals, Bauchschmerzen, Hitze und Zittern der Hände – um nur einige zu nennen – sind ernst zu nehmende und deutliche Hinweise unseres limbischen Systems, dass etwas nicht in Ordnung ist, dass unsere Integrität verletzt wird,

eventuell sogar Traumatisches reaktiviert wird. Nur wenn ich diese Warnzeichen zulasse, statt sie wegzudrängen, und sie mir anschau und integriere, verlieren sie ihre zerstörerische und lähmende Kraft. Im Veto-Prinzip geht es darum, ALLE Gefühle wieder zuzulassen und diese nicht zu bewerten, sondern sie schrittweise für mich selbst verständlich zu machen (Introspektion). Wenn ich Störgefühl sage, gilt das Gesetz „Konflikte haben Vorrang“. In diesem Fall wechseln wir die Ebene: Die jeweilige Führung (oder in der Kleingruppe eine andere Person) moderiert und in einem tastenden und behutsamen Gespräch kann die betroffene Person probieren, Worte zu finden für das, was in ihr vorgeht oder vorgegangen ist.

**Blick von außen:** Dieser siebte demokratische Führungsjoker kommt besonders bei Konflikten zum Einsatz – oder als Hilfsinstrument bei „Störgefühl“. Sagt jemand „Blick von außen“ nehmen alle eine Perspektive „von oben auf das Ganze“ ein (Helikopter-Perspektive). In welchen Rollen befinden wir uns? Wer hat welche Motive? Wo entsteht ein Konflikt? Warum? Dieser Blick von außen kann vertieft werden, indem Playmobilfiguren oder einfache Gegenstände benutzt werden, um die Personen „aufzustellen“ (Das hier ist Lina, das ist Emes, das ist Ronnie und das ist der Widerstand von Ronnie... Was passiert, wenn wir hier das Veto-Recht mit dazu aufstellen? Usw. Hierzu ist das „Konflikt-Mischpult“ hilfreich, das in der Beltz-Publikation „Das Veto-Prinzip. Die sieben Säulen pädagogischer Führung“ im Kapitel 5 beschrieben ist) . Allein durch die Darstellung der Situation durch Figuren, indem wir von außen auf sie blicken und anfangen darüber zu reden, entsteht ein objektivierender Blick, der dabei hilft, Lösungen für das entstandene Problem zu finden.

**Es geht beim Einsatz der Führungsjoker auch darum, sich für folgende Fragen zu sensibilisieren:**

Wann übernehme ich für mich selbst die Verantwortung und wann gebe ich unbewusst die Verantwortung an andere ab und kippe möglicherweise in eine Opferhaltung?

**Beispiel 1:** Wenn ich einen Auftrag nicht ausführen möchte oder Widerstände empfinde, muss ich ja eigentlich nicht verstimmt darüber sein, weil ich jederzeit Veto einlegen und somit für mich selbst sorgen kann. Es geht darum, mich dafür zu sensibilisieren, welche Gefühle bei mir auftauchen, diese Gefühle dann aber nicht zu bewerten, sondern sie stattdessen wertfrei wahrzunehmen und mich selbstbestimmt dazu zu verhalten.

**Beispiel 2:** Wenn ich einen Widerstand empfinde, KANN ich auf verschiedene Weisen Veto einlegen, es ist aber auch möglich, bewusst auf Veto zu verzichten oder das Veto selbstbestimmt hinauszuzögern. Ich kann mir also eine kleine „Challenge“ setzen, die darin besteht, etwas ein wenig länger auszuhalten und dem ganz bewusst nachzuspüren, quasi bewusst in einem unsicheren Zustand zu BLEIBEN, obwohl ich einen Widerstand dagegen empfinde. Sowohl diejenigen, die selbstbestimmt folgen, als auch diejenigen, die führen (also die Fragen stellen bzw. Aufträge geben), haben die Möglichkeit, zahlreiche – für sie selbst erkenntnisreiche – konkrete Erfahrungen mit Führen und Folgen zu machen und diese immer wieder im sogenannten „Gespräch unter Freunden“ mit den anderen zu reflektieren.

### **2.3.3. Einführung der Instrumente des Veto-Prinzips für den Erfahrungsspielraum „Wahrheit oder Pflicht“**

Die folgenden Instrumente werden vor Beginn des Spiels „Wahrheit oder Pflicht“ eingeführt und erläutert. Die sieben Führungsjoker sind im folgenden Abschnitt in der Anpassung an



„Wahrheit oder Pflicht“ noch einmal ausformuliert. Die obige allgemeine Beschreibung gilt grundsätzlich für die gesamte Arbeit. Die Beschreibung hier gilt speziell für den Erfahrungsspielraum „Wahrheit oder Pflicht“.

### **Instrumente des Veto-Prinzips für den Erfahrungsspielraum „Wahrheit oder Pflicht“:**

Der Drei-Schritt (im Rahmen des Veto-Prinzips wird grundsätzlich nach dem Drei-Schritt gearbeitet. Ausführliche Erläuterung des Drei-Schritt-Prinzips in 5.2.)

1 Ziel

2 Erfahrungsspielraum

3 Reflexion

Sieben Führungs-Joker, Grundbedürfnisse, Skalen für Selbstfürsorge, Fragekarten für die Reflexion, Beispiel-Aufträge als Orientierung

Einführung der sieben demokratischen Führungs-Joker: Veto. Tempo. Klarheit. Verantwortung. Störgefühl. Freispiel. Blick von außen (hier angepasst für den Erfahrungsspielraum „Wahrheit oder Pflicht“):

- Veto: Wenn ich nicht antworten will, tue ich es nicht. Ich muss nicht erklären warum. Meine innere Grenze ist der Maßstab.
- Klarheit: Wenn ich etwas nicht verstehe, kann ich „Klarheit“ einfordern. Die Fragestellerin muss dann dafür Sorge tragen, dass ich die Chance bekomme, zu verstehen, worum es geht.
- Tempo: Ich kann der Fragestellerin oder dem Fragesteller signalisieren, dass die Fragen gerne persönlicher sein können (mehr Tempo!) oder dass ich gerne etwas Tempo rausnehmen würde.
- Verantwortung: Ich kann dem Fragesteller signalisieren, dass ich zwar eine offene Antwort geben würde, dass ich aber hier die Verantwortung für mein Gegenüber übernehmen will, im Sinne von: Kannst du denn mit meiner Antwort umgehen? Ich habe Sorge, dass meine Antwort eventuell DEINE Grenzen überschreitet.
- Störgefühl: „Störgefühl“ kann ich immer dann melden, wenn mich irgendetwas im Prozess blockiert, bzw. ich ein Gefühl oder eine Irritation empfinde, die mich im Prozess ablenkt oder behindert. Ich muss noch nicht genau wissen, was meinem Störgefühl zugrunde liegt, ich zeige mit diesem Führungsjoker nur an, dass irgendetwas mich gerade daran hindert, wirklich „da zu sein“. Wenn ich Störgefühl sage, gilt das Gesetz „Konflikte haben Vorrang“. In diesem Fall moderiert die Leitung (oder in der Kleingruppe eine andere Person) und behebt durch ein klärendes Gespräch mit den Beteiligten das „Störgefühl“. Störgefühl ist quasi die „Trigger-Karte“. Ich kann dadurch anzeigen, dass eine unangenehme Emotion bzw. ein Schmerz in mir auftaucht, dessen Ursprung mir vielleicht noch gar nicht bewusst ist, der mir aber eventuell kurzzeitig „die Sprache verschlägt“ und bewirkt, dass ich plötzlich nicht mehr „bei mir“ bzw. in der Situation sein kann. Das kann eine kleine emotionale Verletzung sein, aber auf einer „Trigger-Skala“ – im schlechtesten Fall – in der Intensität bis hin zu einer Retraumatisierung reichen.
- Freispiel: Eine Spielart des Vetos. Ich verweigere den Auftrag – aber tue (oder antworte) stattdessen etwas anderes.

– Blick von außen: Wir schauen uns die Situation von außen an. Wir nehmen eine Helikopter-Perspektive ein. Hilfreich können Figur-Aufstellungen sein, mit denen wir komplexe innere Vorgänge darstellen. Statt Figürchen eignen sich alle möglichen Gegenstände (Besteckteile, Salzstreuer, Bierdeckel, Tassen usw.). Der Sinn ist, dass wir eine komplexe Situation in ihre Einzel-Aspekte zerlegen und die vorhandenen Dynamiken aufdecken, indem wir eine systemische Sicht auf die Situation einnehmen.

### **Die Grundbedürfnisse als Kompass beim Integritätstraining:**

Bindung

Autonomie

Identität/Integrität

Selbstkontrolle/realistische Grenzen setzen

Selbstwerterhöhung / Anerkennung

Lust-Befriedigung/ Unlust-Vermeidung

### **Fragen zur Orientierung:**

Sorge ich gut für mich selbst in Bezug auf meine Grundbedürfnisse? Kann ich bei mir und meinen Bedürfnissen bleiben (60 Prozent)? Und kann ich auf dieser Basis in Kooperation mit meinem Gegenüber gehen (40 Prozent) und mitfühlend zuhören und verstehen?

Nehme ich wahr, wenn etwas Trennendes im Gespräch passiert (Trigger, Störgefühl, Konkurrenz, Wettbewerb, „Kampf“)? Und kann ich aus dem Trennenden wieder ins Verbindende kommen?

Trennendes entsteht immer durch autoritär geprägte Denk- und Handlungsweisen: Trennung entsteht durch Moralisieren, Manipulieren, „Richtig-und-Falsch“-Denken, Bewertung.

Trennendes entsteht durch jegliche Form von polarisierendem Schwarz-Weiß-Denken.

Verbindendes entsteht durch eine Haltung der Neugier und des Mitgefühls: (Was sagt mein Gegenüber? Und warum – vor dem Hintergrund welcher Lebens- und Schmerzerfahrungen – sagt mein Gegenüber das?).

Die zugrundeliegende Haltung in allen Erfahrungsspielräumen des Veto-Prinzips ist das Ringen um Kooperation, Integrität und Offenheit.

Je länger die einzelnen Mitglieder einer Gruppe erfahren, dass sie ihre Gedanken und Meinungen WIRKLICH äußern dürfen, desto größer wird ihr Vertrauen, als individueller Mensch da sein zu dürfen und in genau ihrer Art in Ordnung zu sein. Auf dieser Basis wächst der Wunsch nach Verbindung und Kooperation.

Wenn ALLE ihre Gedanken und Perspektiven einbringen dürfen und dafür keine Ausschluss- oder Abwertungserfahrung machen, wächst der Wille, die jeweils anderen zu verstehen und im Verbindenden zu bleiben. Auf diese Weise wird ein großes Spektrum an menschlichem Potential und verschiedenen Perspektiven sichtbar, das zum Gegenstand gemeinsamer Reflexion sowie gemeinsamen Lernens und Gestaltens wird.

### **Skalen für Selbstfürsorge zur Orientierung: Wo auf den Skalen befinde ich mich jeweils?**

Reaktion, fremdbestimmt-----Aktion, selbstbestimmt

Unsicherheit -----Experimentierfreude, Fehlertoleranz

Verdrängen----- Zulassen von Gefühlen

Ängste----- Bewusste Entscheidungen treffen

Wut-----Mitgefühl

Kontrollbedürfnis-----Ambiguitätstoleranz

Leistung, Erfolgsdruck-----Selbstliebe

Getrieben-Sein-----Tempo rausnehmen, innere Ruhe

Gefühl von Ausgeliefert-Sein----Selbstbestimmung

### 2.3.4. Ablauf des Erfahrungsspielraums 1 „Wahrheit oder Pflicht“ (in Trios)

Der folgende sehr konkrete und spielerische Ablauf enthält bereits alle Grundprinzipien des Gesamtkonzepts und kann SOFORT sowohl im beruflichen als auch im privaten Umfeld ausprobiert werden. Wer sich dafür öffnet und diese innere Reise zur Integrität beginnt, wird damit nur sehr schwer wieder aufhören können, denn dieser Prozess hat Suchtpotential. Er führt nämlich zu einer Begegnung mit unseren echten Gefühlen und lässt uns Selbstwert und Selbstwirksamkeit erleben. Bereits mit dieser kleinen spielerischen Anordnung können wir erleben, worum es im Ganzen beim Veto-Prinzip geht. Ich habe den folgenden Spielablauf auf der Basis des bekannten Spiels „Wahrheit oder Pflicht“ entwickelt. Allerdings geht diese Achtsamkeitsübung weit über das bekannte Spiel hinaus, weil das Wesentliche hierbei die Anwendung der Instrumente des Veto-Prinzips ist.

#### Der Drei-Schritt:

##### Schritt 1: Ziel formulieren

**Spiel-Ziel:** Ich versuche, etwas möglichst Persönliches über mein Gegenüber zu erfahren, d.h. ich versuche auf der Skala „Small talk — Deep talk“ möglichst weit in Richtung „deep talk“ zu kommen.

**Prozess-Ziel:** Integrität spürbar machen und stärken. Gleichwürdig und selbstbestimmt führen und folgen. Im Spannungsfeld zwischen Integrität und Kooperation eigene Entscheidungen treffen.

##### Schritt 2: Erfahrungsspielraum

Gleichwürdig Führen und Folgen im Erfahrungsspielraum „Wahrheit oder Pflicht“: Wer eine Frage stellt, führt. Wem eine Frage gestellt wird, folgt. Beide Personen verwenden während des Spiels die oben eingeführten Instrumente und trainieren dabei Integrität und Gleichwürdigkeit.

Führen: Ich stelle meinem Gegenüber persönliche Fragen. Dabei orientiere ich mich an der Skala:

„Small talk“ (geringes Risiko, Rüstung) ————— „Deep talk“ (hohes Risiko, hohe Verletzlichkeit)

...und an den vergebenen Beispielfragen, die ich aber auch ignorieren und durch eigene ersetzen kann.

**Innere Haltung:** Intrinsische Motivation

Beim Führen: Ich möchte, dass du...

Beim Folgen: Ich verhalte mich zu den Fragen/Aufträgen selbstbestimmt, d.h.: Ich wäge ab, in welchem Maße ich kooperieren und wo ich Grenzen setzen möchte.

Gewichtung zur Orientierung: 60 Prozent bei mir selbst sein. 40 Prozent im Außen/bei den anderen sein.

### **Beispielfragen**

BEIM VETO-PRINZIP GIBT ES IMMER IMPULSE ZUR ORIENTIERUNG, WIE HIER DIE BEISPIELFRAGEN. DIE MITGLIEDER DER GRUPPE KÖNNEN DIESE FRAGEN NUTZEN, WENN IHNEN SELBST ERSTMAL NICHTS EINFÄLLT. SIE KÖNNEN SICH ABER AUCH KOMPLETT EIGENE FRAGEN AUSDENKEN. DIE IMPULSFRAGEN VERHINDERN ÜBERFORDERUNGSGEFÜHLE WIE ZUM BEISPIEL „MIR FÄLLT NICHTS EIN!“.

Was ist ein heimlicher Wunsch von dir?

Was würdest du einem wichtigen Menschen in deinem Leben gerne sagen und was hat dich bisher daran gehindert?

In welchen Situationen in deinem Leben hast du ungleichwürdige Kommunikation bzw. Führung erlebt?

Gab oder gibt es in deinem Leben eine große Liebe? Magst du davon erzählen?

Was ist dein größtes Geheimnis?

Was ist zur Zeit dein größter Schmerz?

Gibt es etwas in deinem Leben, das du bereust? Wenn ja, was?

Welche Seite(n) deiner Persönlichkeit hältst du – in bestimmten Situationen oder auch insgesamt – bewusst zurück und warum?

Magst du mir von einer Situation in deinem Leben erzählen, die dir richtig peinlich war?

...

Folgen: Die befragte Person trainiert Selbstfürsorge und Selbstverantwortung (Achtsamkeitstraining), indem sie die Fragen beantwortet und dabei die WAHRHEIT sagt – ODER die sieben demokratischen Führungs-Joker anwendet (Erläuterung der sieben

Führungs-Joker siehe unten) und auf diese Weise anzeigt, wo jeweils die eigenen Grenzen und Bedürfnisse sind. Das heißt: Entweder antworte ich wahrheitsgemäß ODER ich wähle die „PFLICHT“ und treffe dann eine Entscheidung, mit welchem Führungsjoker ich in diesem Augenblick am besten für mich sorgen kann. *Ich orientiere mich dabei an den Skalen für Selbstfürsorge, siehe oben.*

„**Pflicht**“ bedeutet also, die sieben Führungsjoker anzuwenden. Das heißt bei Wahrheit oder Pflicht: ENTWEDER ich antworte wahrheitsgemäß ODER ich wende einen der sieben Führungsjoker an.

Die Instrumente werden vor Spielbeginn eingeführt. Sie dienen beim Spielen der Sicherheit und dem übergeordneten Ziel: eine menschliche, authentische und gleichwürdige Kommunikation zu ermöglichen und dabei die eigene Integrität zu trainieren.

Die Arbeit findet in Trios statt: Es agieren jeweils zwei Personen miteinander. Die dritte Person schaut zu und beobachtet „von außen“. Dann wird reihum gewechselt. Es ist sinnvoll, die Zeit einzuteilen und beispielsweise anzusagen: Jede Person hat 20 Minuten Zeit, um die Führung zu übernehmen, also Fragen zu stellen. Dann würde ein Spieldurchgang „Wahrheit oder Pflicht“ in Trios genau eine Stunde lang sein (3 x 20 min).

### **Schritt 3: Reflexion**

#### **Wer führt, beobachtet sich hinsichtlich folgender Fragen:**

Was macht es mit mir, wenn ich ein Veto bekomme?

Welche Schwierigkeiten habe ich beim Fragenstellen?

Überwiegt dabei meine Neugier auf das Gegenüber oder eher Ängstlichkeit?

Was beschäftigt mich, während ich Fragen stelle?

ORIENTIERUNG AN DEN SKALEN FÜR SELBSTFÜRSORGE

#### **Wer folgt, beobachtet sich hinsichtlich folgender Fragen:**

Traue ich mich, das Veto anzuwenden oder versuche ich, mein Gegenüber zu „schützen“/ in Harmonie zu bleiben?

Bin ich bei mir selbst oder zu sehr bei den Bedürfnissen meines Gegenübers?

Ziel Integrität: 60 Prozent bei mir selbst sein. 40 Prozent bei meinem Gegenüber sein.

ORIENTIERUNG AN DEN SKALEN FÜR SELBSTFÜRSORGE

### **Reflexion**

Nach dem Spiel (Erfahrungsspielraum) folgt die Reflexion. Nun sprechen die jeweiligen Trios darüber, was sie erlebt und gespürt haben, WÄHREND sie „Wahrheit oder Pflicht“ gespielt haben. Hierfür werden INSGESAMT noch einmal 20 min Zeit gegeben.

#### **Die Trios orientieren sich dabei an den obigen und an den folgenden Fragen:**

Wann – in welchen Phasen – habe ich mich wohl gefühlt? Warum?

Wann – in welchen Phasen – habe ich mich nicht so wohl gefühlt? Warum?

Welche Gefühle habe ich in welchen Momenten / Situationen bei mir selber wahrgenommen?

In welchen Situationen habe ich meine Grenzen und Bedürfnisse bemerkt?

Wo verorte ich mich während einzelner (welcher?) Spiel-Momente auf den Skalen für Selbstfürsorge?

Was möchte ich an meine jeweilige Führung zurückmelden?

Was habe ich von außen beobachtet?

Übertragung auf den Alltag:

Wie lässt sich diese Erfahrung auf meinen Alltag übertragen? Wo verorte ich mich in meinem persönlichen Alltag auf den Skalen für Selbstfürsorge in spezifischen Situationen mit anderen Menschen? Ich kann mich dabei auch an den Karten „Kontexte/Situationen“ orientieren:

**Karten Kontexte/Situationen:**

Berufsalltag

Familie

Freundschaft

Partnerbeziehung

Corona-Alltags-Situationen

Sex

Reisen

Begegnungen, Feiern, Austausch

Kulturelles Leben (Kino, Theater, Konzert, Restaurant, Kneipe, Club ...)

Spielarten und Erweiterungen Der Erfahrungsspielraums „Wahrheit oder Pflicht“ finden sich im Buch „Das Veto-Prinzip. Die sieben Säulen gleichwürdiger Pädagogik“, Maike Plath, 2023 Beltz Weinheim & Basel.

## **2. Erfahrungsspielraum 2 „Open Mic – Geschichten am Mikro“**

### **Open Mic – Erfahrungsspielraum (zum Thema Kindheits-Prägung)**

Ziel: Innere Haltung überprüfen, Präsenztraining „Innen und außen“

#### **Aspekte:**

- Innerer Hochstatus (Integrität)
- Präsenz
- „Da sein“

bedeutet: Sich den Raum nehmen für den eigenen „Auftritt“.

### **Ablauf:**

Es wird Musik gespielt.

Alle gehen durch den Raum.

Es liegen Themenkarten im Raum (siehe unten).

Moderation der Führung: Wenn du Lust hast, etwas zu sagen: Klatsch in die Hände, alle gehen in einen „Freeze“. Du gehst zum Mikrofon, klatschst erneut in die Hände, alle wenden sich dir auf dieses Klatschzeichen hin zu. Dann sprichst du zu einem ausgewählten Karten-Impuls. Wenn du fertig bist, gehst du einfach wieder in den Raum und mischst dich wieder unter die anderen.

Wie immer gelten alle sieben Führungs-Joker: Tempo. Klarheit. Verantwortung. Veto. Freispiel. Störgefühl. Blick von außen.

Moderation der Führung: Bleib bei dir, du MUSST gar nichts. Sensibilisiere dich für dein inneres Lustbedürfnis. Wenn du nichts am Mikro sagen möchtest, kannst du auch einfach im Raum umher gehen und dich gedanklich mit den thematischen Karten-Impulsen und den Sprechbeiträgen der anderen beschäftigen.

### **Thematische Beispiel-Impulse für den Erfahrungsspielraum „Open Mic“ zum Thema „Kindheitsprägung“:**

- 1 Wie sollte ich als Kind sein? Wie sollte ich als Kind NICHT sein?
- 2 Wofür wurde ich als Kind gelobt?
- 3 Was habe ich als Kind am liebsten in meiner Freizeit getan?
- 4 Drei Eigenschaften, wie ich meinen Vater charakterisieren würde.
- 5 Drei Eigenschaften, wie ich meine Mutter charakterisieren würde.
- 6 Eine typische Geschichte zu meinem Vater und mir.
- 7 Eine typische Geschichte zu meiner Mutter und mir.
- 8 Wie würde ich selbst meine Rolle damals in der Schule beschreiben? Was war ich für ein Kind?
- 9 Ich beschreibe eine glückliche Situation aus meiner Kindheit.
- 10 Ich erzähle von einer traurigen Situation in meiner Kindheit.
- 11 Wovor hatte ich als Kind Angst?
- 12 Ich erzähle eine Narbengeschichte aus meiner Kindheit. (Das können innere oder äußere Narben sein).
- 13 Ich erzähle euch, was ich mir als Kind immer gewünscht habe.
- 14 Ich erzähle euch, was ich als Kind vermisst habe.
- 15 Ich erzähle euch von einer Situation, als ich Gewalt erlebt habe.
- 16 Ich erzähle euch von einer Situation, die mein Leben bis heute prägt und wie ich damit umgehe.
- 17 Ich erzähle euch von Menschen, die in meinem Leben Mentor:innen für mich waren.
- 18 Ich erzähle euch eine typische Familiengeschichte aus meiner Kindheit.
- 19 Ich erzähle euch von einer Situation, in der ich mich sehr allein gefühlt habe.
- 20 Ich erzähle euch von einer Situation, in der ich mich befreit habe.

### **Anschließend Schritt 3 - Reflexion - in der Kleingruppe:**

Geh mit 4 anderen Personen zusammen, die gerade in der Nähe stehen.

Zu den Open Mic-Themenkarten kommen jetzt noch zwei weitere Karten-Impulse dazu:

- Was hindert mich daran, bei mir selbst zu sein? (im Alltag)
- Was brauche ich, um bei mir selbst sein zu können, sprich: Aus einer Position der Integrität und Authentizität heraus zu agieren?

Moderation der Führung: Tauscht euch in der Kleingruppe zu den thematischen Karten-Impulsen aus und haltet eure Gedanken und Erfahrungen auf Blanko-Karteikarten (Din A 5) schriftlich fest. Wenn ihr nach 20 min Austausch aus der Reflexion in der Kleingruppe wieder zurückkommt, legt eure Karten zu den jeweils passenden, auf dem Boden ausgebreiteten, Themenkarten.

Ausstellung der Themenkarten und Rundgang

In einem gemeinsamen Abschluss-Kreis können abschließend „Lieblingsmomente“ und „Lieblingserkenntnisse“ geteilt werden. Dazu können folgende Impulse Orientierung geben:

Ein Lieblingsmoment aus dem bisherigen Prozess

- Ein herausfordernder Moment
- Ein Störgefühl
- Was hat dich gestresst, bzw. gefordert?
- Eine neue Erkenntnis
- Wo lässt sich diese Erkenntnis auf meinen Alltag übertragen?
- Meine Challenge für die nächsten Prozesse...
- Was wünsche ich mir?
- ...

## **4. Erfahrungsspielraum 3: „Actionfiguren auf Bahnen“**

„Action Figuren auf Bahnen“ ist ein Achtsamkeitstraining zur Schulung von Präsenz (außen) und Integrität (innen) und ein vertiefendes Spiel-, Trainings- und Kreativformat. Es basiert auf den Prinzipien der Fragmentarisierung und der Montage zahlreicher verschiedener Gestaltungs- und Reflexionsebenen. Schritt für Schritt werden immer mehr Ebenen der Gestaltungsmöglichkeiten (in Form von Karten) hinzugegeben. Einerseits geht es um die Erfahrung „Komplexität der Vielzahl an Möglichkeiten und der eigene, autonome Umgang damit“. Andererseits geht es in den im Folgenden beschriebenen Phasen um eine zunehmende Sensibilisierung für die Herausforderungen von „Führen und Folgen“ und ein entsprechendes Achtsamkeitstraining auf beiden Seiten.

Die Spieler:innen können wie immer beim Veto-Prinzip grundsätzlich Gebrauch von den sieben Demokratischen Führungs-Jokern machen: Tempo, Klarheit, Verantwortung, Veto, Störgefühl, Freispiel und Blick von außen.



„Actionfiguren auf Bahnen“ ist einer der umfangreichsten Erfahrungsspielräume des Veto-Prinzips und kann auf einer Skala von EINFACH ————— KOMPLEX auf zahlreiche verschiedene Arten ausgebaut und thematisch erweitert werden. Wie alle Erfahrungsspielräume des Veto-Prinzips lässt er sich individuell sowohl an verschiedene Themenschwerpunkte als auch an die Bedürfnisse der einzelnen Spieler\*innen anpassen.

**Gearbeitet wird grundsätzlich auf allen drei Ebenen: Körper, Emotion und Kognition.**

Es geht darum, innerhalb eines klar geregelten Erfahrungsspielraumes etwas zu erfahren und Erkenntnisse zu gewinnen, die dabei aufkommenden Gefühle wahrzunehmen und diese nicht zu bewerten, sondern zunehmend klarer benennen und einordnen zu können. Dies bildet die Grundlage für die Fähigkeit, die inneren, individuellen Prozesse und Erkenntnisse fortwährend subjektiv benennen und mit anderen reflektieren zu können. Das „Konzentrat“ der gewonnenen Erkenntnisse wird grundsätzlich immer wieder in den Wissenspool der gesamten Gruppe eingebracht. Alle lernen voneinander und erfahren unterschiedlichste Facetten aus unterschiedlichsten Perspektiven. Diese Vielfalt wird durch die Skalen und die Rückführung auf die konzeptionellen Begriffe in eine Ordnung gebracht und kann daher zunehmend komplexer kognitiv verstanden, für die eigenen Lernprozesse nutzbar gemacht und individuell weiterprozessiert werden.

**Ebene Körper: Erfahrungsspielräume – Der Körper im Spannungsfeld Raum und Zeit**

**Ebene Emotion:** Gefühle zulassen, wahrnehmen, wertfrei annehmen und beschreiben lernen, authentisch sprechen, schmerzhaft Gefühle integrieren und verstehen lernen, statt sie zu verdrängen.

**Ebene Kognition:** Introspektion und Reflexion der inneren und äußeren Prozesse mit den anderen Teilnehmenden. Orientierung an den sieben Führungsjokern, den Skalen für Selbstfürsorge und an den „Angeboten zur Gestaltung auf der Bahn“, siehe unten. Der Erfahrungsspielraum „Actionfiguren auf Bahnen“ ist ein klassisches Beispiel für das Veto-Prinzip. Jeder Mensch kann – ausgehend von der eigenen Integrität und auf der Grundlage des eigenen Potentials – unabhängig von Normen seine eigenen „Mischpult-Kanäle“ selbstgesteuert entdecken, zunehmend komplex und vielfältig auf ein gemeinsames Ziel hin einbringen und auf Skalen eigenmächtig steuern.

Skala „Einfach bis komplex“: Jede\*r steuert das Komplexitäts-Level selbst – auf der Basis der eigenen Grenzen, Bedürfnisse und Potentiale.

**Ziel:**

- Auf der „eigenen Bahn bleiben“ (Integrität) und auf dieser Basis Schritt für Schritt in Kooperation mit anderen agieren können
- Gleichwürdig führen und selbstbestimmt folgen können

**Erfahrungsspielraum:** Actionfiguren auf Bahnen

**Reflexion:** Nach jeder Spielphase Austausch zwischen Führenden und Folgenden im Gesprächsformat „Gespräch unter Freunden“, anschließend Perspektivwechsel durch Tauschen der Rollen Führen und Folgen.

## **Actionfiguren auf Bahnen (Grundversion)**

### **Ausgangsposition:**

Die Karten liegen als „Mischpult“ ausgebreitet auf Tischen oder auf dem Boden. Die eine Hälfte der Spieler\*innen steht auf der einen Seite des Karten-Mischpults im Raum verteilt, die andere Hälfte als „Regie“/Führung auf der anderen Seite des Mischpults mit Blick in den Raum auf die Spieler\*innen und die Karten vor sich. Jede\*r Spieler\*in im Raum hat eine gerade Bahn zur Verfügung, auf der sie sich hin und zurück bewegt – jeweils vorwärts nach vorn und rückwärts nach hinten. Die eine Hälfte der Karten des Mischpults ist für die Regie/Führung ausgerichtet, die andere Hälfte der Karten für die Spieler\*innen im Raum.

Die Spieler\*innen im Raum bewegen sich vorwärts und rückwärts auf ihrer jeweiligen geraden Bahn – von hinten nach vorne zur Bühnenrampe und wieder zurück zur hinteren Bühnenwand. Die Spieler\*innen auf der anderen Seite des Karten-Mischpults schauen den Spieler\*innen im Raum zu und geben hinterher im angeleiteten Reflexionsgespräch Rückmeldung, was sie wahrgenommen haben.

### **Erste Phase: Achtsamkeit für „Gleichwürdig und selbstbestimmt führen und folgen“**

Sensibilisierung für Autonomie und Selbstführung auf der Bahn. Was bedeutet „innen hoch“ (=Integrität)? Wo bin ich bei mir selbst und wo versuche ich, vermeintliche äußere Erwartungen zu erfüllen? Wann bin ich „außer mir“ und wann bin ich „bei mir“?

Die Spieler\*innen agieren nach dem Prinzip „Ego-Shooter“. Das heißt: Sie steuern sich selbst und entscheiden selbst, was sie auf der Bahn machen wollen (Autonomie). Die Führung hat in der ersten Phase „nichts zu tun“, außer als Zuschauende und (hinterher) Rückmeldende präsent zu sein.

Auf einer Skala von einfach bis komplex können sich die Spielenden auf der Bahn selbst steuern und sich zunehmend umfangreichere Aufträge stellen. Grundsätzlich stehen in Form der Mischpultkarten mehr Aufträge zur Verfügung als machbar sind. Dies hat einen Grund: Es geht darum, die Autonomie und die Selbststeuerung zu fördern und es notwendig zu machen, dass jede:r für sich wirklich bewusste Entscheidungen trifft. Daher gibt es immer ein Buffet-artiges Angebot an Möglichkeiten, das im Ganzen zu viel ist und individuelle Entscheidungen ERFORDERT. Dies entspricht auch der realen Situation im Alltag: Wir sind grundsätzlich in komplexen Situationen, die nicht nur eine Handlungsmöglichkeit und eine Perspektive zulassen, sondern prinzipiell unendlich viele. Wenn ich Selbstführung und Selbstverantwortung stärken möchte, muss ich trainieren, aus einem Überangebot an Möglichkeiten diejenige auszuwählen, die meinen Grenzen, Bedürfnissen und Potentialen am ehesten entspricht. Und ich muss lernen, diese MEINE Perspektive selbstbewusst zu vertreten, sie auf gemeinsame Ziele hin konstruktiv einzubringen, für gemeinsame Ziele zur Verfügung zu stellen und Verantwortung dafür zu übernehmen. Wir müssen diese Fähigkeit wieder trainieren, weil wir es gewöhnt sind, dass jemand anderes bereits für uns die Verantwortung übernommen und Wege vorgezeichnet hat, die wir nur noch nachlaufen müssen und bei denen wir im Vorhinein wissen, was erwartet wird (siehe Abbildung Veto-Landkarte: „Land des inneren Gehorsams“).

### **Folgende Möglichkeiten stehen für den Erfahrungsspielraum „Actionfiguren auf Bahnen“ zur Auswahl:**

Minimalanforderung: Konzentriert über den gesamten Zeitraum hinweg auf der Bahn auf und ab gehen und dabei bei sich selbst bleiben und nicht „außer sich geraten, nicht „aus der Bahn geworfen werden“. Anmerkung: Wenn ich vier Minuten lang auf meiner Bahn selbstbestimmt Dinge tue und mich dabei wohl fühle, ist das ein Zeichen dafür, dass ich „bei mir geblieben bin“. Wenn ich mich unwohl und unsicher fühle und mich frage, was die „anderen denken“, „was ich machen soll“ usw., dann ist das ein Zeichen dafür, dass ich „aus der Bahn geworfen bin“. Zu den „Actionfiguren auf Bahnen“ wird Musik gespielt. Wenn die Musik stoppt, ist die Phase zu Ende und es geht in die anschließende Reflexionsphase.

### **Weitere Angebote zur Auswahl auf der „eigenen Bahn“:**

A Konzentration auf den eigenen Atem. Durch die Nase einatmen, durch den Mund ausatmen. Dem natürlichen Atem nachspüren. Nur im Atem „sein“.

B Ein inneres „Gedankenhaus“ entstehen lassen: Das bedeutet, dass ich auf meiner Bahn meine Gedanken auf eine spezifische, angenehme Situation in der kürzer oder länger zurückliegenden Vergangenheit richte. Ich stelle mir alles genau vor, wie eine Filmszene und versuche, dieses Gedankenhaus so anschaulich und lebendig auszugestalten wie möglich und mich nicht durch andere Gedanken oder Eindrücke davon ablenken zu lassen.

C Fokus auf die Skala „Rüstung und Verletzlichkeit“ richten: Wie sehr schirme ich mich ab vom Publikum bzw. wie viel Kontakt zum Publikum kann ich aufnehmen, ohne aus meiner inneren Ruhe (bzw. meinem inneren Auftrag) und meiner Konzentration herauszufallen?

D Fokus auf die Skala „Präsenz“: Ich kann vollkommen bei mir selbst sein und ohne Blickkontakt zu den Zuschauenden präsent sein. Aber kann ich auch dann bei mir selbst und somit präsent sein, wenn ich eine zuschauende Person anschau? Weiterhin kann ich mir bewusst den Auftrag stellen, eine Person anzuschauen und dann bewusst Nähe zu senden (z.B. Lächeln) oder Distanz zu senden (die betreffende Person kühl anblicken). Ich orientiere mich also an der Skala Präsenz: „Da sein“, präsent sein auf der Basis von Integrität (ohne Blickkontakt zum Publikum) über „Da sein“, präsent sein auf der Basis von Integrität MIT Blickkontakt zu einzelnen Personen im Publikum bis hin zu „Da sein“, präsent sein auf der Basis von Integrität und DABEI Kommunikation von Distanz und Nähe durch Blickkontakt mit einzelnen Zuschauenden.

E Stream of consciousness: Ich rede beim Auf- und Abgehen vor mich hin – und äußere alles, was mir an Gedanken gerade spontan in den Kopf kommt, ohne mich zu zensieren oder zu bewerten (Ich kann dies in unterschiedlichen Lautstärken ausprobieren, Lautstärkeskala 1—10).

F Eine Auswahl der Karten der BELTZ-Methodenrepertoires 1 und 2 erproben („Freeze und Blick ins Publikum“ und „Freak out mit Engel-Stopp“, Beltz Verlag, Maike Plath). Hier eine Auswahl als Beispiel:

Freeze. Fokus. Gehen im Tempo 1-10. Blick ins Publikum. Rücken zum Publikum. Pose. Gefühlsthemen (gelbe Karten). Fortbewegung im Raum. Bewegungsqualitäten (Skala ängstlich bis mutig, Skala müde bis hellwach, Skala liebevoll bis aggressiv, usw.), das heißt: Ich kann austesten, wie es ist, aggressiv auf den Bahnen zu gehen, zu tanzen, zu laufen bis hin zu liebevoll auf der Bahn zu gehen, zu tanzen, zu laufen, usw.). Körperteile (ich kann mich auf einen bestimmten Körperteil fokussieren und zum Beispiel beim Laufen meinem Kinn

folgen, oder meiner linken Hand, usw.). Tätigkeiten-Karten (rot): Das Publikum anflirten. Das Publikum beschimpfen. Tanzen. Applaudieren. Winken. Luftküsse werfen. Usw.).

Die Karten auf dem Boden, die als Material das „Mischpult“ bilden (Beispiele siehe unten), lassen verschiedenste Möglichkeiten der Auslegung und der Kombination unterschiedlicher Karten zu. Die Führung muss entsprechend der Ausgangssituation und den Bedürfnissen der Gruppe eine Auswahl treffen. Zu Beginn reichen die ersten neun Karten völlig aus. Je sicherer die Personen im Umgang mit dem Erfahrungsspielraum „Actionfiguren auf Bahnen“ werden, desto mehr Karten und Möglichkeiten können hinzugefügt werden. Das Karten-Mischpult kann beliebig erweitert werden (später auch durch die Vorschläge aller Teilnehmenden) und bleibt dadurch ein unendlich flexibles Spielinstrument, das immer komplexere Erkenntnisprozesse möglich macht.

Auf den Bahnen versuche ich grundsätzlich, mich nicht zu bewerten, wenn ich unangenehme Gefühle bei mir wahrnehme oder aus „meiner Bahn herausfalle“.

### **Ich sensibilisiere mich für folgende Fragen:**

Wann nehme ich Widerstände in mir wahr, wann höre ich meinen „inneren Zensor“?

Wann bin ich im „Flow“ und genieße mich selbst auf meiner Bahn und in meinem jeweiligen Tun?

Kann ich unabhängig von den Zuschauenden frei und autonom auf der Basis MEINER Bedürfnisse und Grenzen agieren und bei den mir selbst gestellten Aufträgen bleiben?

Weitere Möglichkeiten an Aufträgen für die Bahnen:

A Die Kanäle des Mischpults erproben: Tempo 1-10, Körperspannung 1-10, Größe der Bewegung 1-10, Arbeit mit der Stimme und Lautstärke 1-10, Status 1-10, Rolle (Tierqualität) 1-10.

B Thema (z.B. Macht/Ohnmacht)

C Handlung (z.B. Sich schminken, einen Liegestuhl aufbauen, usw.)

D Rolle (z.B. „Ich bin eine Königin“ oder: Tierqualitäten wie zum Beispiel: „40 Prozent Pinguin, 60 Prozent Mensch“)

E Verschiedene Posen

F Statusvarianten gekoppelt an eine Situation (z.B. „Ich komme zu spät und entschuldige mich im absoluten Hochstatus“).

G Genre (z.B. Western, Slapstick, Horrorfilm)

H Text (einfache Einschübe)

I Text (biografische Texte oder Teile: z.B. Glaubenssätze, Familien-Motto-Sätze, Sätze zu den eigenen Stärken, usw.)

J Text (Fremdtexte, Textvorlagen)

K Text (Dialog) mit einem anderen Spieler

L Alle Karten zu verschiedenen Themen aus den Kleingruppen (Beispiel: Ergebnisse aus „Open Mic“)

Zunehmend können auch Mittel miteinander kombiniert werden. Zum Beispiel: Verschiedene Posen in verschiedenen Tempi, Bewegungsqualitäten, Rollen ...

### **Unterschiedliche Themenschwerpunkte:**

Grundsätzlich kann der Erfahrungsspielraum „Actionfiguren auf Bahnen“ auf unterschiedliche thematische Schwerpunkte und Ziele hin angepasst werden.

### **Unterschiedliche Ziele können sein:**

1 Sensibilisierung für die inneren Prozesse beim Führen und Folgen (Inneren Zensor überwinden, eigene Bedürfnisse und Grenzen wahrnehmen, innere Widerstände wahrnehmen und bewusste Entscheidungen treffen, Sensibilisierung für „Außer-sich-sein“ und „Bei-SICH-bleiben-können“ usw.).

2 Erprobung der unterschiedlichen Wirkungen von Hoch- und Tiefstatus

3 Erprobung der Wirkung von unterschiedlichen ästhetischen Mitteln

4 Übertragung kognitiver Themen auf die Ebenen Emotion und Körper (Gefühle wahrnehmen und in den Körper bringen)

### **Beispielhafte Ablaufbeschreibung „Actionfiguren auf Bahnen“:**

**Phase 1 Ego-Shooter:** In der ersten Phase laufen die Actionfiguren auf ihren Bahnen auf und ab und gestalten diese Bahnen selbst, so wie sie es möchten (Ego-Shooter). Dazu wird Musik gespielt. Die erste Runde ist vier Minuten lang. Wenn die erste Runde vorbei ist, treffen sich Spieler\*innen und Zuschauer\*innen in der Mitte – an der Bühnenrampe – zum „Gespräch unter Freunden“. Nach der Reflexion (dem „Gespräch unter Freunden“) wird gewechselt und alle erleben die jeweils andere Perspektive. Dadurch entsteht ein ständiger Wechsel der Perspektiven Führen und Folgen.

### **„Gespräch unter Freunden“ (Schritt 3 Reflexion):**

Die zuschauenden Spieler\*innen beschreiben subjektiv ihre Lieblingsmomente. Dabei ist es wichtig, dass die Führung in der Moderation darauf achtet, dass keine „neuen Normen“ entstehen und der gesamte Raum an Möglichkeiten offen bleibt. Das heißt: Das eine ist nie „besser“ als das andere, sondern es geht darum, die „Essenz von Lieblings-Momenten“ zu beschreiben und größtmögliche Vielfalt zu erzeugen.

Anschließend melden die Spieler\*innen zurück, wie es ihnen auf den Bahnen innerlich gegangen ist (innere Prozesse). Die Führung moderiert das Gespräch.

### **Mögliche Fragen der Führung:**

Wie habt ihr die Zeit empfunden? War euch diese Arbeitsphase zu lang oder zu kurz? Oder genau richtig?

Wann wart ihr motiviert etwas zu tun und gab es andererseits auch „Motivationslöcher“ oder Phasen, in denen ihr nicht wusstet, was ihr machen wollt?

Wie seid ihr damit umgegangen?

Wann wart ihr bei euch selbst (im Flow) und wann wart ihr im Bewertungs-Modus (innerer Zensor und Gefühl des „Außer-sich-Seins“)?

Wie seid ihr mit Phasen des „Außer-sich-Seins“ umgegangen?

Wo auf der Skala zwischen Rüstung und Verletzlichkeit habt ihr euch bewegt?

Welche Erkenntnisse nehmt ihr mit?

Die Führung ermutigt die Teilnehmenden dazu, sich wirklich für das zu sensibilisieren, was innerlich auf den Bahnen passiert und dies nicht zu werten. Phasen, in denen einem „nichts einfiel“ und man nur auf- und abgegangen ist, können genauso wertvoll und erkenntnisreich sein, wie Phasen, in denen eine Gestaltungs-Idee nach der anderen kam.

Übertragung auf den Alltag:

Was nehmt ihr aus der Erfahrung auf der Bahn für innere Prozesse in eurem Alltag mit?

### **Beispielfragen:**

In welchen Situationen meines Alltags bin ich bei mir selber und im Flow?

In welchen Situationen meines Alltags bin ich „außer mir“?

Wann haut es mich „aus der Bahn“?

Welche mentalen Strategien habe ich, um wieder meinen inneren Fokus zu finden?

In welchen Situationen und aus welchen Gründen nutze ich das Mittel der Rüstung nach außen?

Was brauche ich, um umgekehrt in die „Verletzlichkeit“, also in die Nähe mit den Leuten, zu kommen?

Wie kommuniziere ich, was ich brauche, um bei mir selbst sein zu können?

Wo nehme ich im Alltag bei mir wahr, dass ich „aus der Bahn fliege“ und wie sind meine Strategien, damit umzugehen? Was möchte ich eventuell ändern?

Zur weiteren Sensibilisierung für die Reflexion werden wieder die **Skalen für Selbstfürsorge** hinzugenommen, an denen sich die Spieler\*innen auf den Bahnen und in der anschließenden Reflexion orientieren können (Siehe Kapitel 2.3.3). Auch die Skalen für Selbstfürsorge können zunehmend ebenso auf innere Prozesse im Alltag übertragen werden.

## **Phase 2: Führung übernehmen im Erfahrungsspielraum „Actionfiguren auf Bahnen“**

In einer zweiten Phase interagieren die Spielenden mit den zuschauenden Personen, indem die Zuschauenden Aufträge hineinrufen können und damit Führung übernehmen. Die Spieler\*innen auf den Bahnen bleiben trotzdem weiterhin autonom. Sie können sich völlig selbstbestimmt zu den Aufträgen verhalten.

Die Zuschauenden können sich eigene Aufträge ausdenken, sich Anregungen bei den vor ihnen liegenden Karten holen („Mischpult“) und diese auf unterschiedliche Weisen kombinieren.

Sie übernehmen schrittweise (von einfach bis komplex) phasenweise die Führung, indem sie einen Schritt nach vorne treten und laut einen Auftrag an die Spielenden auf den Bahnen geben. Auf diese Weise entsteht ein Spannungsfeld zwischen Integrität und Kooperation, weil die Spieler\*innen auf ihren Bahnen weiterhin autonom bleiben und trotzdem jetzt AUCH auf Regie-Aufträge aus dem Publikum reagieren dürfen (selbstbestimmt folgen) – wenn sie wollen. Die Schwierigkeit besteht für die Zuschauenden darin, etwas bereits Funktionierendes durch ihre Führung zu „stören“, sich dennoch klar dafür zu entscheiden und möglichst ihre Ansage durchzusetzen. Wenn also durch schrittweise komplexere Phasen auf beiden Seiten zunehmend klarer gestaltet und geführt wird, entsteht eine ungeheure Energie, zahlreiche starke Aktionen und Bilder und gleichzeitig eine sehr reiche Basis für den Austausch neuer Erkenntnisse im anschließenden Feedback-Format „Gespräch unter Freunden“ (Reflexion).

Grundsätzlich stehen der Führung zusätzlich zu den oben beschriebenen Möglichkeiten nun auch die folgenden Mischpult-Karten zur Verfügung:

„Bug“-Beheben bei SOS-winkenden Spieler\*innen: Wenn sich ein:e Spieler:in „aufhängt“ (im Sinne eines Computer-Bugs) und Blickkontakt zu einer zuschauenden Person aufnimmt und dabei winkt, dann muss die betreffende zuschauende Person durch einen Auftrag, z.B. einen Bewegungsvorschlag, die jeweilige Spieler:in wieder „auf die Bahn bringen“, sie wieder „zum Laufen bringen“. Die Spieler:in auf der Bahn kann den Auftrag annehmen, wenn dieser für sie nützlich ist und ihr hilft, wieder „zu sich zu finden“. Wenn nicht, winkt sie weiter und signalisiert dadurch, dass sie einen anderen Auftrag braucht. Die zuschauende Person ist so lange gefordert, Vorschläge zu machen, bis der „Systemfehler behoben ist“ und die Spieler:in wieder bei sich angekommen ist.

„Chaos!“ und „Reset!“: Die zuschauenden Spieler:innen dürfen „Chaos“ reinrufen. Dann verlassen alle Spieler:innen ihre Bahnen und veranstalten Chaos, bis die Gruppen-Regie „Reset“ reinruft und alle sich wieder auf ihre Bahnen zurückbegeben. „Reset“ heißt auch: Alles auf Null, alles von vorne. Das heißt, die vorherigen Aufträge oder Bewegungsbausteine sind „gelöscht“ und die Spieler:innen kehren auf ihre ursprünglichen Bahnen zurück.

Bahnwechsel: Alle Spieler:innen wechseln die Bahn.

In der anschließenden Reflexion (Gespräch unter Freunden) berichten zusätzlich zu den Spieler:innen auf den Bahnen auch die Personen hinter dem Mischpult, die geführt haben, subjektiv über ihre inneren Prozesse.

Das „Gespräch unter Freunden“ wird von der Führung moderiert. Grundsätzlich werden als erstes die subjektiv empfundenen Lieblingsmomente genannt. Bei „Actionfiguren auf

Bahnen“ im Kontext Integrität und Präsenz sind das beispielsweise die Momente, in denen die Spieler:innen besonders konzentriert bzw. präsent wirken.

In der zweiten Phase des Feedbacks berichten die Spieler:innen über ihre inneren Prozesse auf den Bahnen (siehe oben) und in der dritten Phase beschreiben diejenigen, die zugeschaut bzw. Aufträge erteilt (Führung übernommen) haben, was sie dabei bei sich beobachtet haben. Die Reflexion der Führung orientiert sich an folgenden Fragen:

Hatte ich Freude, während ich vorne stand und die Führung übernommen habe?

Wo gab es Stressmomente?

Konnte ich bei mir bleiben und wirklich das umsetzen, was MIR Freude macht?

Oder war ich zu sehr im Außen und habe mich unter Druck gesetzt, „besonders toll sein zu müssen“?

War ich zu 60 Prozent bei mir und zu 40 Prozent bei den anderen oder haben sich diese Zahlen zu meinen Ungunsten verschoben (z.B. 90 Prozent bei den anderen und nur 10 Prozent bei mir selbst?)

Durch immer weitere Spielphasen können die Möglichkeiten an Auftragsangeboten zunehmend erweitert werden, so dass die Anforderungen und Erkenntnismöglichkeiten immer komplexer werden. Vor allem geht es auf den Bahnen zunehmend auch um die Erprobung von Statuswirkungen der Körpersprache. Mit dem Format „Actionfiguren auf Bahnen“ können die Spieler:innen sich eigene Herausforderungen suchen (z. B. Hochstatus „sehr viel Raum einnehmen“, „selbstbewusste Körperhaltung“, „Stimmlage und Stimmtempo in Richtung Hochstatus bzw. In Richtung Tiefstatus usw. variieren). Alle erleben sich grundsätzlich autonom beim Führen und beim Folgen: sowohl auf den Bahnen, wenn sie sich eigene Herausforderungen stellen als auch hinter dem Mischpult, wenn sie Aufträge für die Gruppe formulieren. Gleichzeitig wird das jeweilige Thema durch den ritualisierten Ablauf und durch die steigende Auswahl an Karten immer anspruchsvoller und komplexer erschlossen und reflektiert. Und alle erleben dabei immer beide Perspektiven: führen und selbstbestimmt folgen.

Alle Spielenden bewegen sich in diesem Erfahrungsspielraum grundsätzlich im Spannungsfeld zwischen Integrität („auf meiner Bahn“) und Kooperation mit den anderen („mit den anderen kommunizieren und gestalten“). Der existentielle Konflikt zwischen Autonomie (Integrität) und Bindung (Kooperation) wird hier für alle spürbar und kann Schritt für Schritt individuell ausgelotet und selbstbestimmt gelöst werden: Wie kann ich so bei mir selbst sein (Integrität), dass ich immer mehr inneren Raum für die anderen habe (Kooperation)? Durch den ständigen Wechsel zwischen Tun, Erfahren und Reflexion, zwischen körperlichem Erleben, Fühlen und Reflektieren (Ebenen Körper, Emotion, Kognition) werden sehr nachhaltige und intensive Erkenntnisprozesse initiiert und immer weiter vertieft.

Die Spielphasen werden kontinuierlich von vier Minuten auf sechs Minuten und später auf bis zu 15 Minuten verlängert.



## 5. Arbeitsweise und Instrumente der gleichwürdigen Führung nach dem Veto-Prinzip

Im Folgenden finden Sie eine Auflistung der Instrumente des Veto-Prinzips auf einen Blick. Für Menschen, die anfangen mit dem Veto-Prinzip zu arbeiten, ist es hilfreich, sich auf einer abstrakten Ebene immer wieder klar zu machen, an welcher Stelle des Prozesses sie sich befinden: Ist das jetzt „Erfahrungsspielraum“ oder „Reflexion“? Gibt es genug Beispiel-Impulse, damit die Teilnehmenden ihren individuellen Startpunkt finden können? Orientieren wir uns gerade an Skalen oder fallen wir zurück in alte, polarisierende und trennende Wertungen? Die folgende Auflistung bietet einen Überblick über die konzeptionellen „Weg-Marken“ gleichwürdiger Führung.

### 5.1. Übersicht über die Instrumente des Veto-Prinzips

Der Drei-Schritt als grundsätzliche Arbeitsweise (daher allgemeine Erläuterung des Dreischritts in 5.2.):

- 1 Ziel
- 2 Erfahrungsspielraum
- 3 Reflexion

Arbeit mit den sieben demokratischen Führungs-Jokern:

Veto. Tempo. Klarheit. Verantwortung. Störgefühl. Freispiel. Blick von außen.

Werte statt Normen

Narrative und Bilder zur Sinn-Bildung und Kontextualisierung

Skalenprinzip statt Norm: Orientierung an Skalen (in Bezug auf gemeinsame Ziele), statt an Standards und Normen („Skala statt Tabelle“). Von der Anpassung („Land des inneren Gehorsams“) in die Selbstverantwortung („Land der inneren Freiheit“).

Prinzip des Offenen Wissens: Arbeitsinstrument „Mischpult“ (Transparenz, offenes Wissen). Die jeweiligen Karten-Mischpulte (auch: Methodenrepertoires bei BELTZ) fungieren als gemeinsames Wissens-Referenzsystem und werden von der jeweiligen Gruppe immer weiter entwickelt.

Mischpult-Prinzip: Fragmentarisierung von Wissen

Gamification: Klar geregelte Spielfelder und Spielregeln, Koordinaten zur Orientierung und Selbststeuerung nach Skalen-Prinzip (Kompass: Wo will ich hin?)

Training Führungskompetenz auf Basis der Statuslehre und der fünf Führungs-Statustypen: Löwe, Kläffer, Erdmännchen, Schildkröte, Schlange

Arbeit auf den Ebenen: Kognition. Emotion. Körper. Spiel.

Prinzip der wechselnden Führung: Gruppenarbeit im Nummernprinzip, Selbstregulierungsprinzip

Ritualisierte Feedbackverfahren

Das Mischpult: Gemeinsames, flexibles Wissens-Referenzsystem; gemeinsame „Sprache“ in Form von Begriffen und Instrumenten, Open Knowledge Prinzip: Jegliche Inhalte und Themenfelder werden von der Führung in sogenannten Karten-Mischpulten transparent und zugänglich gemacht. Das heißt: Was jeweils im Raum verhandelt wird, liegt in Form von Themen- und Wissenskarten in fragmentarischer Form im Raum aus. Alle haben Zugriff auf die zu verhandelnden Inhalte. Und zwar von Anfang an. Das heißt: Die Führung wählt nicht einzelne Wissenshäppchen aus und präsentiert diese didaktisch Schritt für Schritt wie eine von ihr komponierte Menü-Folge, sondern sie präsentiert von Anfang an das gesamte Buffet auf einmal. Der Grund dafür liegt darin, dass nur dann jede\*r seinen eigenen individuellen Einstieg WÄHLEN und sich von diesem Startpunkt ausgehend immer weiter die eigenen Lern- und Erkenntniswege bauen kann. Zur Orientierung dient die Skala „Einfach bis komplex“.

LOW FLOOR, WIDE WALLS, HIGH CEILING: Für alle konzeptionellen Instrumente gelten die Prinzipien LOW FLOOR, WIDE WALLS und HIGH CEILING. Das bedeutet, dass grundsätzlich beim Einfachen individuell begonnen werden kann (LOW FLOOR), dass grundsätzlich unendlich viele Kombinations- und Gestaltungsmöglichkeiten bereitstehen (WIDE WALLS) und dass zu jeder Zeit bestehendes Wissen übertroffen werden und neue Entdeckungen gemacht werden können (HIGH CEILING).

Insgesamt ritualisiertes Regelsystem im Rahmen spielerischer Anordnungen, um eine einschließende Kommunikations- und Wertekultur zu etablieren.

Schrittweise Vermittlung (von „einfach bis komplex“) der Koordinaten gleichwürdiger Führung (durch die Statuslehre) und wechselnde Übernahme von Verantwortung/Führung („Gruppenarbeit im Nummernprinzip“)

Intrinsische Motivation:

Führen auf der Basis von „Ich will“: Bedürfnisse/Grenzen – Integrität – Sinn – Intrinsische Motivation

Folgen Selbstbestimmt folgen auf der Basis von „Ich will“: Bedürfnisse/Grenzen – Integrität werden angezeigt und kommuniziert durch Verwendung der sieben demokratischen Führungsjoker. Basis: Intrinsische Motivation.

Dabei grundsätzlich Innen- und Außenperspektive mitdenken und ermöglichen.

Durch das Konzept der gleichwürdigen Führung, das die Gruppenmitglieder schrittweise auf einer Skala von „einfach bis komplex“ ermächtigt, selbst die Führung und somit Verantwortung zu übernehmen, wird es möglich, dass die Gruppen ihre Lern- und Gestaltungsprozesse auf der Basis aller vorhandenen Potentiale eigenständig führen und somit von jeglichem normorientierten Denken und von äußerer Bewertung unabhängig sind.

Die Gruppenmitglieder finden situations- und kontextabhängig individuell heraus, was sie zur Bewältigung der als nächstes anstehenden Herausforderung brauchen und wie sie Probleme lösen können. Diese Lösungen können weitaus kreativer sein und weit über das hinausgehen, was in normorientierten Kontexten bisher denkbar ist.

## **5.2. Der Dreischritt im Veto-Prinzip als übergeordnete Arbeitsweise**

Grundlegende Arbeitsweise beim Veto-Prinzip ist der sogenannte Drei-Schritt. Dieser wurde exemplarisch anhand der oben beschriebenen Erfahrungsspielräume bereits erläutert. Hier noch einmal allgemein als Arbeitsprinzip erklärt:

### **1 Gemeinsames Ziel formulieren**

**2 Erfahrungsspielraum eröffnen** mit Zugangsmöglichkeiten zu einem gemeinsamen Wissens-Referenzsystem (Karten-Mischpult, das von den Teilnehmenden erweitert werden und unterschiedlichen Themen und Arbeitsphasen entsprechend flexibel modifiziert werden kann). Orientierung innerhalb der Erfahrungsspielräume an jeweils ausgewählten Themen-Skalen und grundsätzlich an der Skala von „einfach bis komplex“. Es geht darum, sich im jeweiligen Erfahrungsspielfeld beispielsweise immer wieder neu an spezifischen Skalen zu orientieren, auf dieser Basis individuelle Entscheidungen zu treffen (Wo bin ich und wo will ich hin?) und die daraus resultierenden Erfahrungen und Erkenntnisse immer wieder mit den anderen zu reflektieren.

Skalenbeispiele (im thematischen Kontext ‚Führen und Folgen‘):

„Freiheit und Sicherheit“,  
„Integrität und Kooperation“,  
„Selbstfürsorge und Mitgefühl“,  
„Gesundheit und Genuss“,  
„Rationalität und Intuition“,  
„Begrenzung und Freiheit“,  
„Disziplin und Loslassen-Können“,  
„Kontrollbedürfnis und Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten“,  
„Wissenschaft und Spiritualität“,  
„Disziplin und Chaos“,  
„Liebe und Angst“,  
„Verletzlichkeit und Rüstung“,  
„Vertrauen und Kontrolle“,  
„Nähe und Distanz“,  
„Solidarität und Egoismus“,  
„Kind-Ich und Erwachsenen-Ich“,...

Niemals ist nur das eine ODER das andere richtig. Sondern es geht darum, in unübersichtlichen Situationen selbstbestimmt anhand der Skalen Entscheidungen zu treffen und diese Entscheidungen und daraus resultierenden Erfahrungen mit den anderen zu reflektieren. Dabei gelten grundsätzlich die sieben demokratischen Führungs-Joker.

**3 Ritualisierte Formate für die Reflexion:** Konkrete Regeln und Rituale für eine ständige eigene und gegenseitige Reflexion des Erlebten und Erfahrenen (Orientierungsmarken sowohl für die Selbstreflexion als auch die ständige Reflexion mit den anderen).

### **Beispielhafte Erläuterung des Dreischritts und der grundsätzlichen Arbeitsweise beim Veto-Prinzip:**

Es wird ein gemeinsames Ziel formuliert, das es gemeinsam zu erreichen gilt (übergeordnetes Ziel und jeweiliges Spiel-Ziel).

Es muss selbstverständlich sein, dass dieses Ziel nur erreicht werden kann, wenn alle in ihren verschiedenen Potentialen bestärkt werden und auf das Ziel hin konstruktiv und autonom agieren können.

(Das würde bedeuten, dass „schnell laufen“ nicht besser ist als „langsam laufen“ – oder als „fahren“, dass rechnen nicht besser ist als malen usw.)

Wie aber können verschiedenste Facetten und Potentiale aller Beteiligten sichtbar werden? – Indem wir nach der Ausformulierung eines gemeinsamen Ziels ein breites Erfahrungs- und Experimentierfeld eröffnen. Damit ist folgendes gemeint:

Die Gruppe muss ermächtigt werden, auf das Ziel hin eigene Strategien zu entwickeln, wie sich jede:r einzelne sinnhaft und konstruktiv in das Gemeinsame einbringen kann. Und zwar von den Bedingungen ausgehend, die jede\*r individuell mitbringt.

Dafür braucht es folgende konzeptionelle Grundvoraussetzungen:

Erstens ein flexibles und damit immer weiter ausbaufähiges, gemeinsames, für alle transparentes Referenzsystem, auf das sich alle Gruppenmitglieder beziehen, welches sie selbstständig weiterentwickeln und über das sie miteinander kommunizieren können.

Zweitens braucht es ein ritualisiertes Regelsystem auf der Basis einer einschließenden Werte-Kultur, das jeglicher Kommunikation und jeglichem Handeln aller Beteiligten eine Form, einen Sinn und eine Richtung gibt.

Und drittens braucht es ein Konzept der gleichwürdigen und demokratischen Führung. Dieses muss schrittweise an alle Teilnehmenden vermittelt werden und macht es möglich, dass alle Phasen des Prozesses klar geführt ablaufen – aber durch jeweils unterschiedliche Menschen, die nach klaren und transparenten Regeln zeitweise Verantwortung für alle übernehmen.

Nach Ziel und Erfahrungsspielraum ist die Reflexion die dritte große konzeptionelle Koordinate dieses Konzepts: Von Beginn an lernen alle Beteiligten anhand klarer Regeln, wie sie den Prozess in einem ständigen Austausch miteinander reflektieren können. Durch die Reflexion werden Wissen und Erfahrungen ständig gemeinsam weiterentwickelt.

Die Führung wählt zunächst die in diesem Buch beschriebenen Erfahrungsspielräume und leitet sie an. Später entwirft sie jeweils eigene „Wander-Routen“ (Drei-Schritte) durch das „Gelände der inneren Freiheit“. Dabei entwirft sie „Umwege“ und „Extra-Ausflüge“ (jeweils methodisch klein-schrittige Extra-Erfahrungsspielräume), wenn sie erkennt, dass auf das Ziel bezogen in der Gruppe noch Bedarf an Vertiefung ist. Die Führung entwirft diese „Extra-Routen“ immer auf die Frage bezogen: Was müssen die Geführten erfahren/wissen/erleben, um den nächsten Schritt gehen zu können? Die Führung orientiert sich NICHT an Zeit oder Normen – sondern an der Sinnhaftigkeit auf das übergeordnete Ziel bezogen und an den Konzept-Koordinaten und der Arbeitsweise nach dem Drei-Schritt: Ziel – Erfahrungsspielraum – Reflexion.

Alle steuern sich selbst innerhalb der Erfahrungsspielräume auf der Skala

EINFACH ————— KOMPLEX

Alle Erfahrungsspielräume und weiteren Prozessphasen des Veto-Prinzips sind in der Publikation „Das Veto-Prinzip. Die sieben Säulen gleichwürdiger Führung“ (Maike Plath, BELTZ 2023) ausführlich beschrieben und können in den Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen von ACT e.V. ([www.act-berlin.de](http://www.act-berlin.de)) praktisch erprobt, vertieft und individuell weiterentwickelt werden.

## **6. Weiterführende Informationen zum Konzept, zu ACT e.V. & zum Institut für innere Freiheit (IFIF)**

### **Wofür braucht es das Veto-Prinzip in der Welt?**

Unsere Gesellschaften fußen immer noch zu großen Teilen auf (oft unbewussten) trennenden autoritären Strukturen und trennenden Verhaltensweisen, wie Belohnung, Bestrafung, Moralisieren, Manipulieren, Beschämen und Ausschluss. Es gibt kaum verbindende Räume, wo wir üben können, diese Verhaltensweisen systematisch zu verlernen und durch konstruktivere zu ersetzen. In Schulen, Unternehmen und Familien braucht es mehr Instrumente, Erfahrungswissen und Vorbilder für echte Kooperation, gelingende Kommunikation und Gleichwürdigkeit.

### **Vision – wovon wir träumen**

Wir leben in einer Welt, in der Dominanz, Machtstreben und Konkurrenz abgelöst werden durch Kooperation, Lösungsorientierung und Eigenverantwortung aller Menschen.

### **Mission – was wir dazu beitragen, damit Träume Realität werden**

Immer mehr Menschen wollen autoritäre Prägungen und Konkurrenzverhalten hinter sich lassen und selbstverantwortlich und kooperativ handeln, um unsere Erde als lebenswerten Ort zu erhalten. ACT zeigt mit dem Veto-Prinzip Wege auf, wie wir autoritäre Muster ent-lernen können und wie wir üben können, in uns selbst zu vertrauen, Vielfalt zu nutzen und Verantwortung für uns und andere zu übernehmen. ACT bietet unterschiedliche Zugänge zum Veto-Prinzip an, damit sich jeder Mensch individuell seinen:ihren eigenen Zugang wählen kann, unabhängig von Alter, sozialer Situation oder Prägung.

### **Was tut ACT?**

- Wir gehen davon aus, dass jeder Mensch frei, selbstverantwortlich und solidarisch handeln kann, wenn sie:er dies in Kooperation mit anderen tut und die eigenen Grenzen und Bedürfnisse ausdrücken kann.
- ACT schafft mit dem Konzept „Veto-Prinzip von Maike Plath“ Räume, in denen Menschen Kooperation und Vielfalt als etwas Positives und Innovatives erleben können.
- Der Verein ermöglicht unterschiedlichsten Menschen Erfahrungen von Selbstwert, Selbstwirksamkeit und sozialer Anerkennung.
- Die Kurs- und Workshopleitungen bei ACT leben in allen Angeboten einen gleichwürdigen Führungsstil vor und geben schrittweise Verantwortung an die Gruppe ab.
- ACT bestärkt Menschen darin, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen, und bietet dafür Wege, Erzählungen und Role Models an.
- ACT bietet folgende Möglichkeiten an, das Konzept „Veto-Prinzip“ kennenzulernen, selbst zu erleben und an andere weiterzugeben:
- Kostenfreie Angebote für Kinder und Jugendliche

- Eineinhalbtägige ACT-Workshops für Erwachsene in den Bereichen Führung, Künste und Familie in Berlin.
- Einjährige Weiterbildung zum Veto-Prinzip in Berlin und in Zürich.
- Zertifizierung zum: zur Veto-Trainer:in

### Wer ist ACT?

- ACT ist eine Bildungsinitiative, die sich für Gleichwürdigkeit, Selbstermächtigung und das Entlernen autoritärer Verhaltensmuster einsetzt.
- Der gemeinnützige Verein ist anerkannter Träger der freien Jugendhilfe in Berlin.
- Das Team besteht zum Ende des Jahres 2022 aus 6 Angestellten und 11 freiberuflich tätigen Mitarbeiter:innen.
- Über die eigene Auseinandersetzung mit dem Konzept und der Haltung darin können sich alle Menschen, die das möchten, individuell und selbstgesteuert mit ACT verbinden.
- Die Organisation wird von einem dreiköpfigen Leitungsteam geführt, arbeitet aber weitgehend dezentral und über klare Rollen-, Budget- und Verantwortungsbereiche der einzelnen Personen.

### Was kommt im Jahr 2023?

Pläne zu machen ist zur Zeit nicht leicht, und mit jeder Zu- oder Absage von Fördergeldern ändert sich unsere Situation. Um dieser Dynamik nicht ohnmächtig ausgeliefert zu sein, verfolgen wir im kommenden Jahr folgende Ziele:

- Die Gründung einer GmbH. In Zukunft werden dann Veranstaltungen zum Veto-Prinzip über das Institut für Innere Freiheit (IFIF) angeboten und nicht mehr über ACT. Das Ziel bleibt aber das Gleiche und die Gewinne kommen weiter ACT e.V. zu Gute.
- Mit dem ACT-Workshop Veto-Prinzip Familie“ nehmen wir ein neues Format für Eltern und Erziehungspersonen in unser Programm auf.
- Auslobung eines ACT-Awards für Stiftungen. Damit wollen wir auf die Situation von sozialen Organisationen aufmerksam machen und Stiftungen ermutigen, ihre Förderpraxis an tatsächlichen Bedarfen auszurichten.

Gleichzeitig führen wir die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen im ACT\_Lab und am Heimathafen Neukölln weiter. Die Verantwortung ist dabei mittlerweile ganz in die Hände der nächsten Generation übergegangen. Wir Älteren stehen nur noch bei Bedarf oder Konflikten beratend zur Seite. Die Schulprojekte werden von Menschen aus dem ACT-Team selbstverantwortlich weitergeführt. ACT ist als Organisation also nicht mehr an Schulen direkt aktiv, sondern ermächtigt immer mehr Menschen, selbst in ihrem Umfeld aktiv zu werden. Das spart Ressourcen und ist langfristig nachhaltiger.

### Wo finde ich weiteres Material zum Veto-Prinzip?

#### Kostenfrei:

- „Türwächter\*innen der Freiheit“ von Maïke Plath als Hörbuch überall wo es Podcasts gibt. Mehr Infos zum Buch gibt's [hier](#).
- Bei unseren [Veranstaltungen](#) gibt es auch immer wieder kostenfreie Angebote.
- Maïke Plath im Interview bei „[Life after Lehramt](#)“ (Isabell Probst).
- Beim Podcast „[Zukunft macht Schule](#)“ gibt es immer wieder Folgen zum Veto-Prinzip.
- Der [ACT berlin](#) YouTube-Kanal mit Vorträgen, Filmen etc.
- „Rede mal ordentlich, Frau Plath!“ [YouTube-Kanal](#) mit Tutorials
- [Glossar](#) zu Begriffen des Veto-Prinzips

- Offenes Angebot für [Kinder und Jugendliche](#) (ACT\_Lab und am Heimathafen NK)
- [Material](#) zum ACT-Fachforum als pdf.

**Geringe Kosten:**

- Alle [Buchpublikationen](#) und Methodenkästen von Maike Plath sind im Buchhandel erhältlich.
- Wir haben auch immer wieder öffentliche Veranstaltungen, die [hier](#) immer wieder aktualisiert werden.

**Kostenpflichtig (Rabattmöglichkeiten):**

- [ACT-Workshops](#) in Berlin
- Die Veto-[Weiterbildung](#) in Berlin und Zürich

Mehr Informationen unter [www.maikeplath.de](http://www.maikeplath.de) oder [www.act-berlin.de](http://www.act-berlin.de)



Maike Plath, 28. November 2022

Anlage 1: Die sieben demokratischen Führungsjoker im Kartenformat

Der vorliegende Handlungsleitfaden wurde im Auftrag des Bezirksamt Neukölln, Amt für Weiterbildung und Kultur, erstellt.

