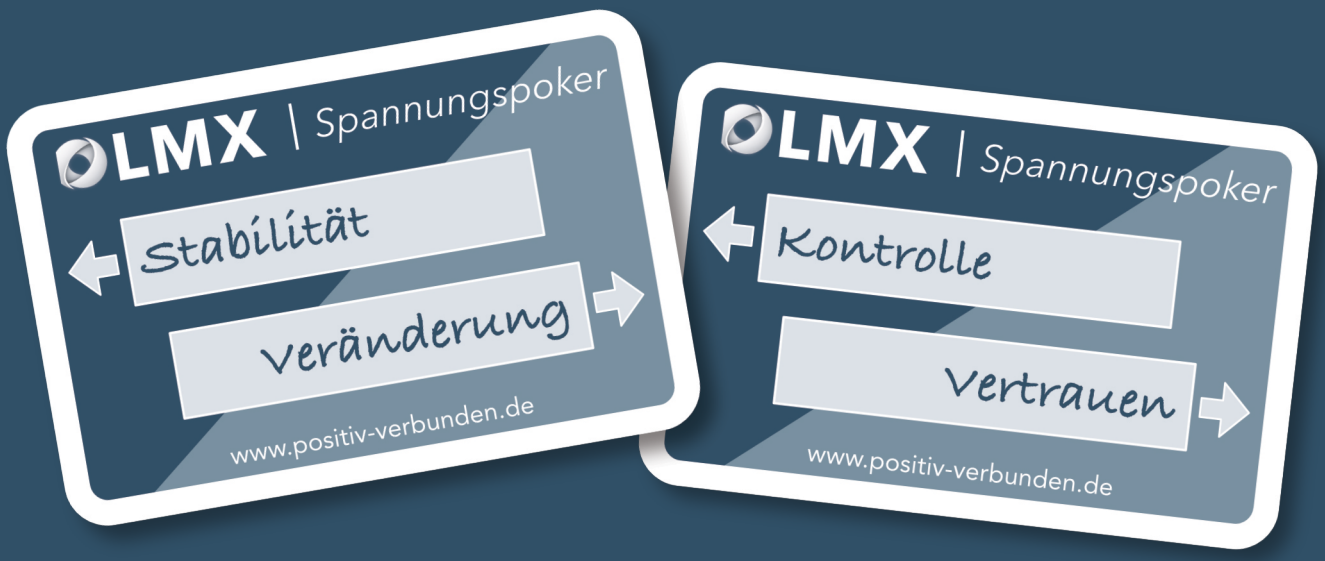
LMX Poker

DAS KARTENSPIEL FÜR KONSTRUKTIVE SPANNUNGEN UND KLÜGERE ENTSCHEIDUNGEN





POSITIV VERBUNDEN

Impressum

Florian Jüchter - positiv-verbunden.de
Vor den Höfen 11

28790 Schwanewede

florian@positiv-verbunden.de
www.positiv-verbunden.de

Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International.
Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/.
Idee und Umsetzung: Florian Jüchter - www.positiv-verbunden.de

Die Spielidee

In Organisationen gibt es selten nur eine richtige Antwort. Häufig treffen zwei Anliegen aufeinander, die beide ihre Berechtigung haben.

- Wir wollen beispielsweise schnell sein und gleichzeitig sorgfältig arbeiten.
- Wir brauchen Vertrauen und müssen trotzdem kontrollieren.
- Wir wollen Veränderungen ermöglichen und zugleich Stabilität sichern.

Das Problem entsteht nicht dadurch, dass diese Gegensätze existieren. Sie gehören zum Alltag jeder Organisation. Schwierig wird es, wenn unterschiedliche Menschen und Bereiche verschiedene Vorstellungen davon haben, wie mit diesen Spannungen umzugehen ist.

Genau hier setzt dieses Spiel an.

DLMX Poker ist ein einfaches Reflexions und Dialogformat. Er hilft Teams und Führungskräften, ihre eigene Position in einem Spannungsfeld sichtbar zu machen, unterschiedliche Perspektiven zu erkennen und gemeinsam über eine passende Balance nachzudenken.

Es geht nicht darum, einen Pol zum Gewinner zu erklären. Es geht darum, bewusster zwischen beiden Polen zu navigieren.

DLMX (gesprochen „Dilemix“) ist ein Kunstwort aus Dilemma und Paradoxie. Es steht für den spielerischen Umgang mit Spannungen und Widersprüchen und die Suche nach neuen Handlungsmöglichkeiten.

Hintergrund und Ziel

Viele Methoden in Organisationen zielen darauf ab, Probleme zu lösen, Entscheidungen zu treffen oder Verantwortlichkeiten zu klären. Das ist wichtig. Doch manche Herausforderungen lassen sich nicht endgültig auflösen.

- Mehr Kontrolle schafft beispielsweise nicht automatisch mehr Sicherheit.
- Mehr Freiheit führt nicht zwangsläufig zu mehr Eigenverantwortung.
- Und mehr Effizienz bedeutet nicht immer bessere Ergebnisse.

Solche Spannungen sind dauerhaft vorhanden. Sie verändern lediglich ihre Ausprägung und Bedeutung, abhängig von Situation, Aufgabe und Kontext.

DLMX Poker macht diese unterschiedlichen Anforderungen greifbar. Die Ziele sind:

- Unterschiedliche Wahrnehmungen und Positionen sichtbar machen.
- Eigene Denkmuster und Prioritäten reflektieren.
- Verständnis für andere Perspektiven entwickeln.
- Gemeinsam herausfinden, welche Ausprägung in einer konkreten Situation hilfreich ist.
- Die Auswirkungen der eigenen Positionierung besser verstehen.
- Einen bewussteren Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen entwickeln.
- Konkrete Ansatzpunkte für die Zusammenarbeit und die eigene Organisation erkennen.

Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International.
Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/.
Idee und Umsetzung: Florian Jüchter - www.positiv-verbunden.de

Vorbereitung des Spiels - Spannungen entdecken

Bevor ihr mit dem DLMX Poker beginnt, nehmt euch etwas Zeit, um die Spannungen zu entdecken, die euren Arbeitsalltag prägen. In jeder Organisation treffen unterschiedliche, oft gleichermaßen berechtigte Anliegen aufeinander. Wir wollen schnell sein und gleichzeitig sorgfältig arbeiten. Wir wünschen uns Vertrauen und brauchen dennoch Kontrolle. Wir möchten flexibel reagieren und gleichzeitig verlässlich planen.

Solche Spannungen sind nicht automatisch ein Zeichen für schlechte Zusammenarbeit. Sie entstehen häufig gerade deshalb, weil unterschiedliche Anforderungen gleichzeitig wichtig sind.

So findet ihr eure Spannungsfelder:

Alleine nachdenken *(2-3 Minuten)*

Notiere ein bis drei Spannungen, die für dich besonders relevant sind.

- Wo erlebe ich in meinem Arbeitsalltag widersprüchliche Anforderungen?
- Was soll gleichzeitig erreicht werden, obwohl sich die Anforderungen manchmal gegenseitig behindern?
- Wo entstehen dadurch Reibungen, Unsicherheit oder schwierige Entscheidungen?

Versuche, beide Seiten möglichst neutral zu formulieren.

Zu zweit austauschen *(5 Minuten)*

Stellt euch gegenseitig eure Beobachtungen vor. Hört zunächst zu und fragt nach:

- In welcher konkreten Situation wird diese Spannung sichtbar?
- Warum ist jeder der beiden Pole wichtig?
- Was passiert, wenn eine Seite zu kurz kommt?

Achtet darauf, die Beobachtungen des anderen nicht sofort zu bewerten oder Lösungen vorzuschlagen. Vielleicht entdeckt ihr bereits eine Spannung, die euch beide beschäftigt. Vielleicht stellt ihr aber auch fest, dass ihr dieselbe Situation ganz unterschiedlich wahrnehmt.

In der Gruppe zusammenführen *(10 Minuten)*

Welche Spannungen tauchen mehrfach auf? Welche unterschiedlichen Perspektiven sind sichtbar geworden? Gibt es ein gemeinsames Thema, das euch besonders beschäftigt?

Einigt euch nicht zu schnell. Unterschiedliche Wahrnehmungen sind kein Hindernis, sondern können wichtige Hinweise auf die tatsächlichen Herausforderungen geben.

Versucht, zwei bis drei zentrale Spannungsfelder herauszuarbeiten.

Achtet dabei auf drei Dinge:

- Beide Pole sind berechtigt. Es geht nicht um richtig oder falsch.
- Die Spannung zeigt sich im Alltag. Beschreibt konkrete Situationen statt abstrakter Schlagworte.
- Die Spannung ist relevant. Sie hat Auswirkungen auf Zusammenarbeit, Entscheidungen oder Ergebnisse.

Entscheidet anschließend gemeinsam, mit welchem Spannungsfeld ihr im DLMX Poker beginnt.

Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International.
Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/.
Idee und Umsetzung: Florian Jüchter - www.positiv-verbunden.de

Was bei der Suche nach Spannungen auftreten kann

Wenn Menschen beginnen, ihre Arbeitswelt aus der Perspektive widersprüchlicher Anforderungen zu betrachten, kann einiges sichtbar werden. Das ist ausdrücklich erwünscht. Wichtig ist, wie ihr damit umgeht.

Eine Seite wird als "richtig" dargestellt

Beispiel: „Wir brauchen endlich mehr Vertrauen. Die Kontrolle muss weg."

Was hilft: Fragt nach der berechtigten Funktion des anderen Pols. Wovor schützt Kontrolle? Was ermöglicht Vertrauen? Versucht, beide Anliegen ernst zu nehmen.

Es wird über Personen gesprochen

Beispiel: „Das Problem ist unsere Führungskraft."

Was hilft: Lenkt den Blick auf Situationen und Rahmenbedingungen. Welche Erwartungen, Regeln oder Strukturen beeinflussen das Verhalten? Beschreibt Muster, statt Schuldige zu suchen.

Es werden Lösungen vorgeschlagen

Beispiel: „Dann müssen wir einfach besser kommunizieren."

Was hilft: Haltet kurz inne. Bevor ihr Lösungen entwickelt, klärt, worin die Spannung tatsächlich besteht. Was macht beide Seiten wichtig? Was geht verloren, wenn eine Seite dominiert?

Nicht alle erleben die gleiche Spannung

Ein Thema, das für eine Person sehr präsent ist, spielt für eine andere möglicherweise kaum eine Rolle.

Was hilft: Versucht nicht, die Unterschiede aufzulösen. Fragt nach den jeweiligen Erfahrungen und Arbeitsbedingungen. Unterschiedliche Wahrnehmungen können wichtige Hinweise darauf geben, wo und wie eine Organisation funktioniert.

Spannung lässt sich nicht benennen

Manchmal gibt es mehrere mögliche Formulierungen oder die beiden Pole sind noch unscharf.

Was hilft: Formuliert zunächst vorläufig. Ihr müsst noch nicht die perfekte Bezeichnung finden. Im weiteren Spielverlauf könnt ihr die Spannung präzisieren.

Es wird persönlich / emotional

Manche Spannungen berühren Erfahrungen, Enttäuschungen oder ungelöste Konflikte.

Was hilft: Nehmt die Wahrnehmung ernst, ohne die Runde zur persönlichen Konfliktklärung zu machen. Niemand muss persönliche Erfahrungen offenlegen. Wenn ein Thema zu belastend wird oder die Gruppe es nicht gut bearbeiten kann, wählt zunächst ein anderes Spannungsfeld.

Eine wichtige Spielregel

Erst verstehen, dann bewerten. Erst Unterschiede sichtbar machen, dann gemeinsam weiterdenken.

Es geht nicht darum, möglichst schnell eine gemeinsame Position zu finden. Es geht darum, die unterschiedlichen Sichtweisen und die dahinterliegenden Anliegen besser zu verstehen.

Eine Spannung muss nicht verschwinden, damit Zusammenarbeit gelingt. Entscheidend ist, wie bewusst und passend ihr mit ihr umgeht.

Nehmt euch deshalb die Freiheit, Fragen offen zu lassen. Manchmal ist eine neue Erkenntnis wertvoller als eine schnelle Antwort.

Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International.
Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/.
Idee und Umsetzung: Florian Jüchter - www.positiv-verbunden.de

So funktioniert das Spiel

Schritt 1: Spannungsfeld auswählen

Das Team wählt ein Spannungsfeld aus, zum Beispiel: "Vertrauen und Kontrolle". Beide Pole werden kurz erläutert.

Schritt 2: Position beziehen

Alle Beteiligten wählen unabhängig voneinander eine Karte zwischen 1 und 7. Sie beantworten damit die Frage: "Wo positioniere ich mich aktuell in diesem Spannungsfeld?" Die Entscheidung erfolgt zunächst ohne Diskussion. So wird vermieden, dass sich Beteiligte gegenseitig beeinflussen.

Schritt 3: Positionen aufdecken

Alle zeigen gleichzeitig ihre gewählte Zahl. So wird sichtbar, wie unterschiedlich das Spannungsfeld wahrgenommen und bewertet wird.

Schritt 4: Unterschiede verstehen

Die Gruppe spricht über die Unterschiede.

- Was steckt hinter den jeweiligen Einschätzungen?
- Welche Erfahrungen, Erwartungen oder Rahmenbedingungen beeinflussen die Positionierung?

Schritt 5: Bewusst navigieren

Die Gruppe überlegt, welche Positionierung in der konkreten Situation sinnvoll wäre.

- Was sollte stärker berücksichtigt werden?
- Was darf nicht verloren gehen?
- Was wäre ein nächster Schritt?

Die sieben Stufen

Die Skala bildet die Position zwischen zwei Polen ab. Sie ist für alle Spannungsfelder gleich aufgebaut.



Radikale Ausrichtung auf Pol A



Deutliche Ausrichtung auf Pol A



Überwiegende Ausrichtung auf Pol A



Situatives Austarieren beider Pole



Überwiegende Ausrichtung auf Pol B



Deutliche Ausrichtung auf Pol B



Radikale Ausrichtung auf Pol B

Die Mitte (4) bedeutet nicht automatisch einen Kompromiss von 50 zu 50, sondern ein bewusstes, situationsabhängiges Austarieren.

Ein Beispiel: Ein Team positioniert sich beim Spannungsfeld Vertrauen und Kontrolle auf Stufe 6. Das bedeutet nicht, dass Kontrolle grundsätzlich besser ist. Es kann bedeuten, dass die aktuelle Situation klare Regeln, engere Abstimmung oder zusätzliche Absicherung erfordert.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht: "Welche Zahl ist richtig?", sondern: Welche Position ist in unserem aktuellen Kontext hilfreich und warum?

Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International.
Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/.
Idee und Umsetzung: Florian Jüchter - www.positiv-verbunden.de

Die häufigsten Spannungsfelder in Organisationen

Bewährte Prozesse erhalten
Verlässlichkeit und Sicherheit schaffen
Routinen und Strukturen nutzen
Kontinuität gewährleisten



Bestehendes hinterfragen
Neue Wege ausprobieren
Strukturen anpassen
Auf neue Anforderungen reagieren

Ein bewährter Prozess funktioniert zuverlässig.
Gleichzeitig verändern sich Kundenanforderungen und Technologien.

Zeit und Ressourcen sparen
Abläufe beschleunigen
Aufwand reduzieren
Ergebnisse mit möglichst wenig Einsatz erzielen



Sorgfältig arbeiten
Fehler vermeiden
Anforderungen zuverlässig erfüllen
Ergebnisse nachhaltig sichern

Eine Aufgabe soll möglichst schnell erledigt werden.
Gleichzeitig müssen Qualitätsstandards und Kundenanforderungen eingehalten werden.

Verantwortung übertragen
Eigenständigkeit ermöglichen
Entscheidungen dezentral treffen
Handlungsspielräume schaffen



Ergebnisse überprüfen
Regeln und Standards einhalten
Risiken frühzeitig erkennen
Transparenz und Nachvollziehbarkeit schaffen

Führungskräfte möchten Verantwortung abgeben.
Gleichzeitig müssen sie sicherstellen, dass wichtige Vorgaben eingehalten werden.

Persönlich ansprechbar sein
Beziehungen pflegen
Anteilnahme zeigen
Gemeinsam Lösungen entwickeln



Professionelle Grenzen wahren
Sachlich entscheiden
Emotionale Unabhängigkeit sichern
Rollen und Zuständigkeiten beachten

Eine Führungskraft möchte für Mitarbeitende da sein.
Gleichzeitig muss sie schwierige Personalentscheidungen treffen und ihre Führungsrolle wahrnehmen.

Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International.
Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/.
Idee und Umsetzung: Florian Jüchter - www.positiv-verbunden.de

Die häufigsten Spannungsfelder in Organisationen

Persönliche Stärken nutzen
Unterschiedliche Bedürfnisse berücksichtigen
Eigene Ideen einbringen
Individuelle Entwicklung ermöglichen



Gemeinsame Ziele verfolgen
Zusammenhalt stärken
Gegenseitige Unterstützung fördern
Teaminteressen berücksichtigen

Mitarbeitende wünschen sich individuelle Arbeitsbedingungen.
Gleichzeitig muss das Team als Ganzes arbeitsfähig bleiben.

Einheitliche Abläufe schaffen
Prozesse vergleichbar machen
Wiederholbarkeit sichern
Wissen systematisch dokumentieren



Auf Einzelfälle reagieren
Individuelle Lösungen finden
Spielräume nutzen
Unvorhergesehenes berücksichtigen

Ein Prozess soll für alle gleich funktionieren. Im Einzelfall braucht es jedoch eine abweichende Lösung.

Neues entwickeln
Experimente ermöglichen
Risiken eingehen
Zukunftschancen nutzen



Bewährtes sichern
Risiken begrenzen
Zusagen einhalten
Stabil funktionierende Leistungen gewährleisten

Ein Unternehmen möchte neue digitale Lösungen einführen.
Gleichzeitig muss der laufende Betrieb störungsfrei funktionieren.

Ziele schnell erreichen
Aktuelle Probleme lösen
Umsätze und Ergebnisse sichern
Sofortige Wirkung erzielen



Kompetenzen aufbauen
Nachhaltig investieren
Mitarbeitende entwickeln
Zukunftsfähigkeit sichern

Eine Führungskraft muss kurzfristig Ergebnisse liefern.
Gleichzeitig braucht das Team Zeit für Lernen, Entwicklung und Verbesserung.

Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International.
Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/.
Idee und Umsetzung: Florian Jüchter - www.positiv-verbunden.de

Reflexionsfragen 1/3

Die Zahlen allein erzeugen noch keine Veränderung. Der eigentliche Wert entsteht im Gespräch danach.

Die folgenden Fragen sind als Impulse gedacht. Nicht jede Frage muss in jeder Spielrunde beantwortet werden. Die Moderation wählt diejenigen aus, die zur Situation und zur Gruppe passen.

Die eigene Position verstehen

- Warum habe ich genau diese Zahl gewählt?
- Was war mein erster Gedanke bei der Entscheidung?
- Welche Erfahrungen beeinflussen meine Einschätzung?
- Was ist mir an diesem Pol besonders wichtig?
- Welche Befürchtungen verbinde ich mit dem gegenüberliegenden Pol?
- Was würde mir schwerfallen, wenn ich mich stärker zum anderen Pol bewegen müsste?
- Welche persönlichen Werte oder Überzeugungen spielen bei meiner Position eine Rolle?
- Hat sich meine Einschätzung im Laufe der Zeit verändert?
- Welche Situation würde mich dazu bringen, eine andere Zahl zu wählen?

Die Positionen der anderen verstehen

- Was könnte hinter den unterschiedlichen Positionen stecken?
- Welche Erfahrungen oder Erwartungen könnten die Einschätzungen erklären?
- Was ist an der Sichtweise der anderen nachvollziehbar?
- Welche Argumente des anderen Pols habe ich bisher möglicherweise unterschätzt?
- Was können wir voneinander lernen?
- Wo unterscheiden wir uns tatsächlich und wo verwenden wir möglicherweise nur unterschiedliche Begriffe?
- Welche Perspektive fehlt bislang in unserer Diskussion?
- Was würde passieren, wenn wir die Position der anderen konsequent einnehmen würden?

Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International.
Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/.
Idee und Umsetzung: Florian Jüchter - www.positiv-verbunden.de

Reflexionsfragen 2/3

Die Auswirkungen auf die Organisation erkennen

- Was ermöglicht uns unsere derzeitige Positionierung?
- Was wird dadurch einfacher?
- Was wird dadurch schwieriger?
- Welche Nebenwirkungen nehmen wir möglicherweise in Kauf?
- Wer profitiert von unserer aktuellen Ausrichtung?
- Wer trägt möglicherweise die Kosten oder Nachteile?
- Welche Auswirkungen hat unsere Position auf andere Teams oder Bereiche?
- Wo entstehen durch unsere Haltung neue Spannungen?
- Welche Verhaltensweisen werden durch unsere aktuelle Position gefördert?
- Welche Verhaltensweisen werden dadurch eher verhindert?
- Welche unausgesprochenen Regeln oder Erwartungen stecken dahinter?
- Welche Strukturen, Prozesse oder Rahmenbedingungen beeinflussen unsere Positionierung?

Die beiden Pole genauer betrachten

- Was würde passieren, wenn wir uns dauerhaft und konsequent für Pol A entscheiden?
- Was würde passieren, wenn wir uns dauerhaft und konsequent für Pol B entscheiden?
- Was ist die Stärke von Pol A?
- Was ist die Stärke von Pol B?
- Wann wird die Stärke von Pol A zur Schwäche?
- Wann wird die Stärke von Pol B zur Schwäche?
- Welche Risiken entstehen, wenn wir einen der beiden Pole vernachlässigen?
- Welche berechtigten Anliegen stecken hinter beiden Seiten?
- Was müssten wir bewahren, selbst wenn wir uns stärker in Richtung des anderen Pols bewegen?

Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International.
Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/.
Idee und Umsetzung: Florian Jüchter - www.positiv-verbunden.de

Reflexionsfragen 3/3

Die passende Balance finden

- Welche Positionierung wäre in unserer aktuellen Situation hilfreich?
- Welche Anforderungen bestimmen, wo wir uns positionieren sollten?
- Ist unsere aktuelle Position eine bewusste Entscheidung oder hat sie sich einfach entwickelt?
- Wo brauchen wir mehr Spielraum?
- Wo brauchen wir mehr Klarheit und Verbindlichkeit?
- Welche Aspekte sollten wir je nach Situation unterschiedlich behandeln?
- Müssen wir für das gesamte Team dieselbe Position finden oder sind unterschiedliche Ausprägungen sinnvoll?
- Welche Bedingungen müssten sich verändern, damit wir unsere Position anpassen können?
- Was wäre ein guter Umgang mit dieser Spannung, ohne einen der beiden Pole aufzugeben?
- Woran würden wir erkennen, dass wir eine tragfähige Balance gefunden haben?

Den eigenen blinden Fleck entdecken

- Welche Seite der Spannung nehmen wir möglicherweise zu selbstverständlich?
- Welche Annahme über unsere Organisation hinterfragen wir zu selten?
- Welche Perspektive hören wir zwar, berücksichtigen sie aber kaum?
- Was vermeiden wir möglicherweise, wenn wir an unserer bisherigen Position festhalten?
- Welche unangenehme Erkenntnis könnte in den unterschiedlichen Einschätzungen liegen?
- Wo verwechseln wir Gewohnheit mit Notwendigkeit?
- Welche unserer bisherigen Lösungen erzeugt möglicherweise genau das Problem, das wir lösen wollen?
- Was würden Außenstehende an unserem Umgang mit dieser Spannung vermutlich bemerken?

Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International.
Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/.
Idee und Umsetzung: Florian Jüchter - www.positiv-verbunden.de