

Spieltektonik

Arbeitsblatt [U65](#): „Führen mit Zielvorgaben“

Eine Angestellte einer Sparkasse in Berlin bemängelte, dass riesig viel Geld in Prospektmaterialien gesteckt werde, und bevor sie alles durchgelesen und verstanden habe, sie diese entsorgen und durch neue ersetzen müsse. Wie solle sie so noch mitkommen, bzw. Kunden kompetent beraten? Noch nicht einmal ein Flyer, der zeige, was sich denn nun gegenüber dem vorhergehenden Angebot geändert habe, bekäme sie. Verschwendung wertvoller Arbeitszeit durch **nichtnachdenken**.

Problem hierbei – Teilzielvorgaben, Zielvereinbarungssysteme verursachen hohe Folgekosten. Warum?

Durch die Einteilung in Zuständigkeitsbereiche, Abteilungen, Abteilungsziele, u.s.w. sind die einzelnen Abteilungen so ehrgeizig, ihre „Zielvorgaben“ überzuerfüllen, um den Bonus zu bekommen, dass sie nicht mehr über den Tellerrand hinaus mitdenken mögen: „Nicht meine Aufgabe!“, „Nicht zuständig“, ...

So hat der Planungsstab, der die Produkte in der Bank entwickelt nur an die Kunden gedacht, jedoch nicht umfassend auch an die Kundenberater, die das Produkt ja verkaufen müssen. Es war nicht seine Aufgabe. „Führen mit Zielen!“, „Führen mit flexiblen Zielen!“ - quatsch!

Einfach denkende Menschen vertreten folgende These: Klare Regelwerke regeln das Miteinander.

Leider falsch. Warum?

„*Rasen betreten verboten!*“ Dieser typische Satz hat einen Denkfehler. Er lenkt die Aufmerksamkeit gerade auf den Rasen, von dem er eigentlich ablenken soll!

Wie geht es besser? „*Bitte auf dem Gehweg gehen!*“.

Das menschliche Gehirn denkt in Möglichkeitsräumen, Handlungsräumen und Wahrscheinlichkeitsräumen. So kommen Kinder auch auf eine überraschende Lösung, wenn das Betreten verboten ist: Sie fahren halt mit dem Fahrrad darüber!

Der Hausmeister versteht dann einfach nicht, warum sich Kinder nicht daran halten können, ebenso hier, bei [der Schranke auf dem Parkplatz, die umfahren wird](#), wo nicht passieren kann, was nicht passieren darf?

Wie geht es also noch besser? „*Bitte die Natur schonen!*“

Erst bei dieser Anweisung kommt keine Reaktanz, also keine „Anti-Haltung“ bei den Kindern auf und sie haben ein naturgegebenes Einsehen, dass man Natur schonen sollte, ein „höheres Ziel“, ein TAO. Mit TAO wird ein höheres, dem Menschen einsichtiges Ideal beschrieben, dem Mensch sich freiwillig unterordnen wird. Warum? Nun, weil es nicht als die Handlungsfreiheit „begrenzend“, sondern als „erstrebenswert“ erachtet wird. Und Mensch passt daher seine Handlungsweisen freiwillig an, ohne dass dieser im Denken eingegrenzt wird.

So hat [Würth](#) z.B. den Laptop im Aussendienst abgeschafft, damit sich Mitarbeiter sich wieder auf Kunde konzentrieren.

Ein weiteres Beispiel: Es gibt didaktisch wertvolle, detaillierte Bücher über das Reiten. Man kann

aber auch einfach sagen:

„Schau zu, dass Du das Pferd immer zwischen Dir und der Erde hältst!“

Diese Handlungsanweisung ist überraschend klar. Das menschliche Gehirn „ergänzt“ selbstständig die „[impliziten Logiken](#)“ die sich hinter dieser einen Anweisung verbergen, z.B. dass man erst aufsteigen muss, um das Pferd zwischen Erde und seiner Person zu halten zu können. Oder dass der Reiter das Pferd steuert und nicht umgekehrt, wobei auch Ausnahmen zugelassen sind. Dank ausführlicher Regelwerke des Reitens „empfinden“ es Millionen Reiter in der Welt als „normal“, dass man Sattel und Steigbügel zum Aufsteigen und Reiten haben müsse.

Man kann aber auch dem Pferd beibringen, sich hinzuhocken, um bequem aufsteigen zu können. Das Pferd mit seinen riesigen Kräften vermag mühelos mit Last aufzustehen, ganz nach der Sitte der Kamelreiter.

Ein Spielmacher, der „eingrenzende Regeln“ aufstellt, riskiert, dass sich die Menschen mehr an den Regeln orientieren, viel ihrer inneren Energie aufwenden, diesen Regelwerken irgendwie ausweichen, dabei den höheren Sinn gemeinsamen Handelns aus den Augen verlieren:

„Und als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen!“ Mark Twain

„Orientierung statt Markierung!“

Interessant sind Firmen, wo die Mitarbeiter neue, hoch motivierte Kollegen erst einmal herunterbremsen, mit Spielchen, Tricks, die kaum nachzuweisen sind. Das wirkt nicht nur auf die neuen Kollegen demotivierend, nein auch auf die gesamte Belegschaft.

Jeder, der auch nur ein wenig aus der homogenen Masse herausragt, wird geköpft. Das Hauptaugenmerk der Mitarbeiter liegt fast nur noch darauf, zu beobachten, was der Kollege wie tut. Man kann dieses Phänomen der Gruppendynamik sehr gut in XING im Akquisitionsforum und Texter's Paradise beobachten. Bindungs/Solidaritätsspiele, Ausgrenzungsspiele, bis hin zur Unterstellung von „Verrat“, wenn aus einem Forum eine Information in ein anderes Forum (mit denselben Mitgliedern) getragen wird. Ganz anders im Forum Wortwerk, wo alle friedlich sehr interessante Spiele miteinander spielen und sich ausschließlich über ihre tatsächlichen Fähigkeiten gegenseitig kennenlernen. Aber so sind die Menschen. Adenauer:

„Man muss die Menschen so nehmen, wie sie sind. Es gibt keine anderen!“

Vor lauter „Spielchen“ passiert in Unternehmen, Organisationen oft nix mehr. Der Kunde interessiert schon lange nicht mehr. Solche Firmenkulturen sind dem Untergang geweiht, die Firmen gehen schlicht pleite, weil andere Firmen mit einer anderen Firmenkultur die Kunden und guten Mitarbeiter magnetisch anziehen, abwerben.

Es liegt entscheidend an der Ausgestaltung der Spielregeln in einer Firma, ob und wie Menschen darin agieren, Unternehmenskultur genannt. Letztendlich sind alle Mitarbeiter auch viel zufriedener, wenn Kunden zufrieden sind. Dann erst macht ihre Arbeit Sinn und Freude.

Man braucht Visionen, damit die Menschen sich auf dem Weg selber Ziele stecken und sich selber Regelwerke aufgeben.

Es gibt zwei verschiedene Wege: Einmal das Denken an Ziele, dann wird es immer mit Regelwerken einher gehen, und der Weg zum Ziel wird vernachlässigt, weil die Menschen sich nur entlang der Regelwerke hangeln werden. Und das erzeugt auch nur „reproduzierendes Denken“.

Visionen aufzustellen bedeutet, den Weg dorthin selbst zu regeln und damit dem produzierenden Denken einen Freiraum zu verschaffen, innerhalb dessen der Mensch sowohl eigene Regelwerke

aufstellt, wie auch in FLOW – Erlebnisse¹ kommt, also in der Hingabe an die Sache selbst sehr stark diszipliniert an der Verwirklichung des grossen Ziels mitarbeitet.

Diejenigen Unternehmen, die sich ausschliesslich auf Ziele, wie Ergebnisse, Erfolg ... konzentrieren, entziehen ihren Mitarbeitern den Sinn von Arbeit, während hingegen diejenigen Unternehmen, die Zukunftsvisionen aufstellen, ihren Mitarbeitern den Spielraum geben, ihre Arbeit sinnvoll auszuführen.

Wo keine Spiele miteinander gespielt werden, woran alle teilnehmen können, beginnen Menschen „Spielchen“ zu spielen.

Es gibt daher Situationen, wo man Regelwerke, Spielregeln unbedingt einsetzen sollte:

„Wenn Du kein Schiff bauen willst, gründe zwei Arbeitskreise, wobei im einen die Leute über das Baumfällen und im anderen über die Erhöhung der Sehnsucht nach dem Meer diskutieren!“

Wichtig ist die **Effizienz** der Unternehmensprozesse. So wird allerorts immer wieder beklagt, dass in Konferenzen nichts herumkommt. Man könnte nun endlos über die persönlichen Eigenschaften eines jeden Beteiligten philosophieren, ihn psychologisch/analytisch auseinander nehmen, die Wechselwirkungen, insbesondere die Spielchen, die die Beteiligten miteinander treiben, genauer bezeichnen, und? Was wäre gewonnen? Nix! Hier helfen auch keine „Anreizsysteme“ mehr!

Viel einfacher ist es, ein neues Regelwerk einzuführen: Ein Thema wird diskutiert, wobei jeder der Reihe nach sich dazu eine bestimmte Zeit, max. 1 Minute lang äussern darf, immer im Kreis herum. Wer vom Thema überwiegend abweicht, setzt eine Runde aus, bekommt sein „Mitspracherecht“ vom Moderator, dem Spielführer, kurzfristig entzogen – Bestrafung durch Nichtachtung für eine Runde.

Nicht nur, dass von nun an jeder viel genauer darüber nachdenkt, was er sagt, nicht nur, dass in ihm über das direkte Feedback ein Spiegel vorgehalten wird, der Bewusstseinsprozesse auslöst, nein, es kommt ein regelrechter Wettstreit darum, wer wie gut sich am Thema gehalten hat.

Es obliegt dann dem Spielmacher, alle paar Runden das Regelwerk einem anderen Motto zu widmen, was insbesondere nötig ist, wenn die Dynamiken zum Erliegen kommen.

Nach wenigen Malen dann kann auf das Lernspiel meist verzichtet werden, alle Teilnehmer haben viel dazugelernt und wissen, dass die Lernspiele wieder eingeführt werden, wenn das noch nicht klappt, mit der Diskursfähigkeit.

Natürlich spielen hierbei, wie überall, Eitelkeiten eine Rolle. Wie kann man ein Spiel so gestalten, dass diese keine Rolle mehr spielen?

Nun, man anonymisiert den Meinungsfindungsprozess einfach. Man lässt via Mail ein Excel-Sheet immer im Kreis herum laufen, wo jeder seine Ideen zu einem Problem anonym mit laufender Nummer eintragen kann, es weiter schickt.

Nach einigen Runden werden alle Beteiligten offen befragt, wer denn Idee Nummer x auch teilt. Es melden sich natürlich eifrig viele zu vielen Ideen. Die Supporter der Idee werden eingetragen. Danach liest der Spielmacher die Idee laut vor und nennt die Supporter. Am Schluss dann erst, um die Spannung zu erhöhen, darf dann derjenige sich outen, der die Idee hatte.

Dies verhindert, dass Ideen abgelehnt wurden, nur weil sie von einer bestimmten Person kommen, was angesichts der Spielchen, die Menschen miteinander treiben, sehr oft passiert. Es wird als Solidarität mit der Person ausgelegt.

Durch Spiele erst ist es möglich, die formelle von der informellen von der emotionalen Ebene zu trennen, eine höhere Produktivität zu erreichen.

Zu „Panem et circenses“ siehe auch [Rolle des Spielers im Unternehmen](#).

1 Mihaly Csikszentmihalyi - „Flow“

Dieses sehr spannende Spiel basiert auf einer ganzen Reihe von spieltektonischen Gestaltungselementen, die miteinander wechselwirken, eine völlig neue Dynamik und vor allem am Ende eine ganze Reihe von Bewusstseinsprozessen aktivieren, weil sie Befindlichkeiten, Eitelkeiten, Emotionen durch die Anonymisierung zunächst ausblenden, und dann am Ende „spüren“ alle Beteiligten, welcher hohen Anteil die Emotionen, Vorurteile bei Entscheidungsfindungsprozessen haben.

Beide Spiele kann man dann auch miteinander verweben, sodass völlig neue Dynamiken mit anderen Wirkungen entstehen.

Das Beispiel: Joghurtessen (oder Spaghetti-Essen)

Welche Auswirkungen bereits kleine Änderungen der Regelwerke haben, kann man selber erfahren, wenn man - im Kreis sitzend – zu mehreren Joghurt isst, jedoch jeweils den linken Nachbarn füttern muss. Nach links füttern, nach rechts die Futterluke aufsperrern müssen, führt zu lustigen Effekten. Wohlgemerkt – es findet immer noch Mittagessen statt, jedoch sind die gefühlten, inneren Dynamiken bei jedem Teilnehmer völlig andere.

Bei Problemen mit der Zusammenarbeit im Team kann man dann folgendes Spiel einsetzen:

Da Menschen ja immer gerne von *Schuld, Verantwortung, Ursache – Wirkung, Gerechtigkeit, Recht, Zuständigkeiten, Wahrheit* nach dem alten aristoteles'schen Weltbild reden, insbesondere auch Ingenieure, Techniker, Programmierer, hier ein Spiel, welches allen bewusst macht, dass es immer eine Frage der Sichtweise, der Perspektive ist, wie die Sachverhalte beurteilt werden, und dass die Frage nach Schuld oder Ursache bei Dynamiken, also Prozessen, die sich wechselseitig bedingen, so nicht mehr aufrecht gehalten werden kann:

Die „vermeintlichen“ Verursacher (Wir wissen alle, dass bei dynamischen Wechselwirkungen nach [kybernetischen Modellen](#) die Ursache zur Wirkung und Wirkung wieder zur Ursache wird, daher ist die Aufteilung willkürlich), bleiben im Aussenkreis sitzen, dürfen nur lauschen, während die vermeintlichen „Opfer“ dann im Innenkreis erst einmal „unter sich“ darüber diskutieren.

Namen brauchen nicht genannt werden, da ohnehin jeder weiß, wer gemeint ist. Danach wechseln die Kreise. Die vermeintlichen Verursacher werden nun versuchen, sich zu rechtfertigen. Nun mischt man die beiden Kreise immer wieder. Hierdurch kommen wieder neue Aspekte ins Spiel. Nach einigen Runden dann sind alle Probleme erörtert und vor allem – das ist das Besondere daran – die hoch komplexen Wechselwirkungen aufeinander und die verschiedenen Sichtweisen sind in der Gruppe verstanden und alle müssen zugeben, dass im Grunde genommen an der widrigen Dynamik alle beteiligt waren.

Nach einigen Spielrunden dann hören gegenseitige Schuldzuweisungen auf und damit auch die „Spielchen“.

Und so entscheidet letztendlich die Qualität der Spiele, die in einem Unternehmen gespielt werden, über den Spass und auch die Effizienz, die Produktivität, letztlich über die Attraktivität des Unternehmens für den Kunden und Mitarbeiter.

Sind Sie Führungskraft? Fragen Sie ihre Mitarbeiter, ob sie bei gleichem Gehalt zuhause bleiben würden. Wenn „Ja“, dann verstehen Sie ihr Handwerk nicht!

Aufgabe: Worin liegt der Unterschied bei „Orientierung statt Markierung“? Finden Sie weitere Spiele, die die formelle, informelle und emotionale Ebene voneinander so trennen, dass sich neue Dynamiken ergeben. Zeigen Sie die Parallele zu Flowteam®² oder „Reflecting Team“®³, Syntegration®⁴, XP® (Extreme Programming), SCRUM® sowie „Extreme Projecting“⁵ sowie OpenSpace® auf.

2 <http://www.spieltekttonik.de/ab/Flowteam.pdf>

3 <http://www.spieltekttonik.de/ab/ParadoxeIntervention.pdf>

4 <http://www.malik-mzsg.ch/syntegration/>

5 <http://www.spieltekttonik.de/ab/ExtremeProjecting.pdf>