

Spieltekttonik

Kleine Einführung in die GESTALTUNGSELEMENTE DER SPIELTEKTONIK

Die Gestaltungselemente der Spieltekttonik basieren auf vielen Wissenschaftsgebieten zusammen, u.a. der systemischen Psychologie, Psychotherapie, Arbeits - und Organisationspsychologie, Gestalttherapie, Soziologie, Spieltheorie, Operational Research, Kybernetik, Philosophie. So wurden die Gestaltungselemente komplexer Spielregelwerke, aber auch die gruppenspezifischer Prozesse, wie z.B. [Paradoxe Intervention](#), [Reflecting Team®](#), [Syntegration®](#), [Flowteam®](#), Provokationstherapie, ... durch genaue Analysen bestimmt und es zeigte sich, dass das Geheimnis der psychologischen Wirkung klar in der Aggregation dieser einzelnen Spielelemente begründet liegt, die jeweils ganz bestimmte Eigenschaften des Menschen herauskitzeln, oder in der Gruppe zu kompensieren wissen.

Spieltekttonik hat über die [Spieltheorie](#) die Gestaltungselemente dieser hochkomplexen Regelwerke heraus isoliert und stellt diese als [Gestaltungsbaukasten für Dynamiken](#) wieder zur Verfügung. Spieltekttonik musste bisherige Denkmodelle hierzu völlig *sprengen*, um die **Umkehrung der Spieltheorie** bzw. des 'operational research' denken zu können:

Welche spieltekttonischen Gestaltungselemente bringen die gewünschte Dynamik hervor?

Wer in Psychologie, Soziologie, ... versiert ist, wird natürlich viele der Gestaltungselemente wieder erkennen. Die Kunst liegt jedoch in deren Aggregation, sodass diese als hochdynamisches, interessantes, aufregendes Spiel empfunden werden. Interessanterweise wirken Erkennungsmuster von Dynamiken selber wieder wie Regelwerke. Wer z.B. selber einmal Opfer von Mobbing mit seinen Selektions – und Separationsmechanismen, oder Opfer einer Erweckungsveranstaltung geworden ist, wird schon bei den geringsten Anzeichen des Auftretens solcher widrigen Dynamiken in der Gruppe mit Reaktanz, sprich mit Ablehnung, Blockade reagieren und seinerseits dann ggf. Prozesse starten, die dem entgegenwirken. Das Prinzip der sich selber erfüllenden/zerstörenden Prognose, siehe auch Murphy's Law's. Auch diese sind Gestaltungselement der Spieltekttonik, einem Baukasten, der ewig wird erweitert werden können.

Der Mensch denkt in **Möglichkeitsräumen** dessen, was passieren kann, wägt Wahrscheinlichkeiten ab, hier als **Wahrscheinlichkeitsräume** bezeichnet, verfügt über eigene Erfahrungen bzw. Anschauungen aus nächster Nähe, hier als **Handlungsräume** bezeichnet und selektiert unter allen Möglichkeiten, die sich in den Systemen, denen er angeschlossen ist, seine eigenen Strategien, wovon er meint, dass sie ihm am meisten von Nutzen sind, **Strategieräume** genannt. Und er kalkuliert stets, ob jemand anderes seine Pläne bzw. Prozesse, die er starten möchte, irgendwie durchkreuzen, vereiteln kann, agiert planerisch, präventiv.

Ich möchte mit einem einfachen Beispiel beginnen. Zwei Kinder, die um eine Tüte Haribo streiten und sich dabei heftigst in die Haare geraten. Woran liegt's? In den meisten Fällen an Mangel an Strategien, z.B. sozialen Teilungsregeln¹: „Einer teilt, der andere sucht aus!“

In diesem weisen Regelwerk stecken gleich mehrere spieltekttonische Gestaltungselemente:

1 <http://www.spieltekttonik.de/ab/GerechtesTeilen.pdf>

1. Das „Prinzip Agonalität“, aus dem griech. „Agône“ - „Der Wettstreit“ stammend, der letztendlich aus dem archaischen Ur-Instinkt des Futterneides entspringt. Dieses Gesetz ist der Ursprung des Streites der beiden Kinder.
2. Das „Veto – Prinzip“, auch „Pareto-Prinzip“ („Alle oder niemand“ - Prinzip) genannt. Implizite Logik² ist nämlich, dass niemand die Haribo-Tüte anfasset, bevor nicht „gerecht“ geteilt wurde.
3. Die Teilungsregel selber. Der Teilende sucht als letzter aus. Er wird, sofern er unfair geteilt hat, derjenige sein, der einen Nachteil zu erleiden hat. Daraus leitet sich auch eine Gastfreundschafts – Regel ab. Der Gastgeber bedient sich zuletzt, nachdem alle versorgt sind.
4. Die „gerechte Wirkung“ dieser weisen Teilungsregel sorgt in Zukunft dafür, dass die beiden Kinder sich diesem Regelwerk freiwillig unterordnen werden, und zwar nicht aus Zwang, sondern aus der inneren Einsicht, dass dieses Regelwerk „erstrebenswert“ ist. Das ist das, was die Chinesen als TAO bezeichnen: „Die freiwillige Unterordnung unter die gemeinsame Sache“
5. Weitere Dynamiken werden sich dem anschließen. So z.B. das Wertegerüst, also das Urteil über Verhaltensweisen anderer Menschen. Menschen, die keine „weisen Erzieher“ hatten, graschen sich halt, was sie kriegen können, oder gehen oft leer aus.

Was aber nun, wenn es 10 Kinder auf einem Kindergeburtstag sind, die sich einen Kuchen teilen müssen? Wer teilt, wer sucht aus? Wer die Teilung durch zwei verstanden hat, erkennt, dass sich dieses Regelwerk auch geringfügig verändern lässt.

Einige Regeln kann man wiederverwenden, so z.B. auch die Veto-Regel. Nur die Teilungsregel selber ist so nicht anwendbar. Daher wird eine Person, die teilen muss, bestimmt. Diese legt das Messer an verschiebt es so weit, bis alle einverstanden sind, dass senkrecht herunter abgeschnitten wird. Nachher kann niemand behaupten, er wäre ungerecht behandelt worden, da er ja von seinem Veto-Recht hätte Gebrauch machen können.

Es lassen sich auf diese Art und Weise dutzende, neue und weise Teilungsregeln finden, und zwar immer durch eine geringfügige Variation des obigen Regelwerkes.

Wer sich in Spieltheorie³ auskennt, wird hier eine Klasse von Spielen wiedererkannt haben: 2 – Personen, Nullsummen – Spiel. Nullsumme deswegen, weil der Vorteil des einen Kindes der Nachteil des anderen Kindes ist. Es können niemals beide gleichermassen profitieren.

Hier wurden die Regelwerke des 2 - Personen – Spiels auf N Personen erweitert. Es gehört nun zu der Klasse der N-Personen/Nullsummen – Spiele.

Und da alle „Mitspieler“ über alle Informationen verfügen, weil sie mit ihrer Nase ja direkt hautnah dabei sind, gehört dieses Spiel auch noch in die Klasse der Spiele mit „vollständiger Information“, wie z.B. Mühle, Dame, Schach ... Kartenspiele gehören in die Klasse der Spiele mit „unvollkommener Information“, weil man einander ja nicht in die Karten schauen kann, bzw. darf.

Bei dieser Klasse von Spiel lässt sich ein strategischer Vorteil gewinnen, wenn man z.B. über Informationen verfügt, die der Gegner nicht hat. Es lässt sich jedoch auch ein Vorteil verbuchen, wenn man aus Verhaltensweisen des Gegners in bestimmten Spielphasen gewisse Rückschlüsse auf dessen Blatt ziehen kann, wie z.B. beim Skat. Mitdenken bringt hier einen klaren Strategievorteil, auch wieder ein Gestaltungselement: „Mitdenken füreinander!“

Das, was ursprünglich ein Klassifizierungselement der Spieltheorie war, ist nun in der Spielteknik ein Gestaltungselement geworden.

Allerdings haben sich fast alle Strategien, die Mensch trainiert hat, die auf 2-Personen / Nullsummenspielen aufbauen, als in der Praxis für ein soziales Miteinander untauglich erwiesen.

So funktionieren Anreizsysteme, die z.B. auf der Verteilung eines Gewinnbonus auf alle Beteiligten basieren, nicht. Warum?

2 <http://www.little-idiot.de/teambuilding/ImpliziteLogiken.pdf>

3 <http://www.spielteknik.de/ab/Spielteknik-GeschichteDerSpieltheorie.pdf>

Es ist das, was von jedem Individuum als „moralisches Dilemma“ empfunden wird. Einerseits ist Kooperation in der Firma und das gemeinsame Wirtschaften emotional positiv besetzt – was bedeutet, dass jedes Individuum, das sich dem TAO des gemeinsamen Wirtschaftens freiwillig unterordnen mag, im Alltag kooperative Strategien selektieren wird, jedoch in dem Moment, wo es um die Verteilung des gemeinsamen Bonus geht, eigentlich eine egoistische, nicht kooperative Strategie wählen müsste. Andererseits wird ein „gerechter“ Verteilungsschlüssel, wo alle denselben Bonus bekommen, als „ungerecht“ empfunden, weil es die wirklich fleissigen benachteiligt. „Drei sind einer zuviel!“ - Hier entsteht ebenfalls „kognitive Dissonanz“, weil zwei um die Gunst des Dritten buhlen - „Prinzip Agonalität“!

Diese Regelwerke erzeugen also innerhalb der Mitarbeiterschaft etwas, was als „kognitive Dissonanz“, als „nicht schlüssig“ empfunden wird. Daher entscheiden sich viele Mitarbeiter für ihren Seelenfrieden und den Frieden im Alltag und **ignorieren** daher diese Anreizsysteme.

Gute Anreizsysteme sind also immer Mehrsummenspiele, wo der Spielertrag auf verschiedenen Ebenen des menschlichen Daseins gleichzeitig erfolgt, auf denen sogar Spiele noch aufbauen können. Dabei geht es selten um Geld.

Die Vollständigkeit aller Informationen für alle Mitarbeiter ist ein weiteres, spieltektonisches Gestaltungselement moderner Unternehmenskulturen geworden. Alle Informationen über alle Projekte sind von jedem Mitarbeiter der Firma frei einsehbar. So z.B. bei IBM. Hierdurch reduzieren sich eine ganze Reihe von Prozessen, insbesondere in zwei Punkten. Erstens kann niemand durch Abschattung von Informationen andere in ihrer Arbeit blockieren, was schnelle Informationsflüsse und Entscheidungen ermöglicht, und andererseits sind „**Spielchen um Macht**“ durch Abschattung von Informationen gegenüber „Untergebenen“ **nicht mehr möglich**. Die Mitarbeiter konzentrieren sich daher stets auf das, was Kunde will und genießen ihre überaus weitgreifenden Entscheidungsbefugnisse bzgl. z.B. Preisverhandlungen mit dem Kunden – sie haben ja stets vollständigen Überblick über alle Kosten.

Ein weiteres Gestaltungselement, dass eine ganze Kette von weiteren Veränderungen bei der Selektion persönlicher Strategien aller nach sich zieht, ist folgender Satz:

„Ich möchte allen danken, die Fehler begangen haben, aus denen wir lernen konnten!“

Es obliegt den Führungspersonen, Mitarbeitern die Angst vor Fehlern zu nehmen. Nicht wenige Fehler werden aus Angst vor Entdeckung vertuscht, und noch mehr widrige Dynamiken entstehen, wenn nicht offen und locker mit Fehlern umgegangen wird.

Unmissverständlich muss hier signalisiert werden, dass Fehler passieren, jedoch muss eines klar sein - Doppelfehler sind zu vermeiden ;-)

Diese aus dem Tennis entstammende Regel ist uralte. Ihre psychologische Tiefenwirkung jedoch in ihrer Reichweite weit unterschätzt.

Gute Spielregelwerke verzeihen Fehler, geben Gelegenheit, die eigenen Fehler zu korrigieren, bevor ein Mitspieler diese ausnutzen und gegen einen verwenden kann. Gute Unternehmenskulturen bestehen aus unzähligen dieser „weisen“ Regelwerke. Es ist Aufgabe der Geschäftsführung, Mitarbeiter in Führungspositionen diese Regelwerke zu „vererben“, bzw. diese darin unterrichten zu lassen.

In dem Abstract „Rolle des Spielmachers“⁴ und „Unternehmensregelwerke“⁵ sind eine ganze Reihe von „dynamischen Erscheinungen“ erwähnt, die typischerweise in allen Spiel – und Unternehmenskulturen, ja sogar Online-Communities immer wieder auftauchen. Die Mechanismen, die dort auftreten, sind auf elementare Fehler der Spielmacher zurückzuführen.

Bei der Bestimmung der Gestaltungselemente für interessante Spiele hat sich herausgestellt, dass die Basis-Regelwerke nur einen winzigen Teil der Dynamiken ausmachen. Die eigentliche Dynamik resultiert aus Dynamiken, die auf Dynamiken aufbauen, und typische Erkennungsmuster aufwerfen, die wiederum als Regelwerke empfunden werden.

4 <http://www.spielteknik.de/ab/Spielteknik-RolleDesSpielmachers.pdf>

5 <http://www.spielteknik.de/ab/Spielteknik-Unternehmensregelwerke.pdf>

So z.B. beim Fußball. Wenn z.B. die Strategie der Raumdeckung gespielt wird, so kann die gegnerische Mannschaft viel Energie sparen, und gute Erfolge erzielen, indem sie den Ball einfach über die Verteidigungskette hinwegschießt. Damit werden Zweikämpfe vermieden, es resultiert ein uninteressantes Spiel, weil der Ball immer nur in der Luft sich befinden wird. Daher wurde ein Regelwerk eingesetzt, welches nur in der Dynamik zu beobachten ist, nämlich die Abseitsregel. Diese Regel baut auf einer Dynamik auf, bzw. die typischen Erkennungsmuster wirken wie eine Regel.

Bisherige mentale Modelle gingen immer davon aus, dass es genügen würde, Regelwerke aufzustellen und für deren Einhaltung zu sorgen. Menschenführung, Unternehmensführung funktioniert so einfach nicht. Dynamiken würden blockiert. Die Wissenschaft der Spieltekonik hat daher die dynamischen Erscheinungen mit ihren Erkennungsmustern erfasst und in die Liste der Gestaltungselemente – quasi den „offiziellen Spielregeln“ gleichgesetzt – mit aufgenommen.

Interessanterweise bringt es z.B. auch nichts, einem Fußballer eine Torprämie⁶ zu zahlen. Mensch selektiert stets diejenige Strategie in seinem Möglichkeitsraum, die ihm einen Vorteil bringen wird. Und zwar wägt er ab, zwischen eigenem Vorteil und einem Vorteil für das Team. Eine Torprämie würde den Fussballer lähmen, weil er in jedem Moment des Spiels immer wieder überlegen müsste, ob er nun egoistisch handeln darf, oder ob er nicht vielleicht eine Torchance für das Team gerade verschenkt. „Kognitive Dissonanzen“ lähmen und machen letztendlich handlungsunfähig, bzw. im Fussball speziell würde der Spieler zu langsam handeln, weil er erst noch überlegen müsste, ob er nun selber schießen darf, oder besser den Ball an seinen Mitspieler abgibt, der besser steht.

Daher hat Klinsmann Mental-Coaches eingesetzt, die die mentalen Modelle, nach denen ein Fussballer auf dem Platz handelt, so stark vereinfachen, dass dieser nicht nur schnell entscheiden kann, sondern stets die Vorteile des Teams erkennt und nutzt.

„Es spielen nie die besten elf Spieler den besten Fußball, sondern die elf Spieler, die am besten zueinanderpassen“ Volker Finke, Fußballtrainer

Bestimmte Dynamiken besitzen Erkennungsmuster, die Bezeichner haben, so z.B. Mobbing, andere Dynamiken sind bisher unbezeichnet. Muster die Mitspieler kennen, so kann man durchaus neue Regelwerke/Spielregeln darauf aufbauen, die dann interessante Dynamiken freisetzen, bzw. menschliche Schwächen kompensieren. Siehe z.B. auch das Beispiel: „Einführung einer neuen Unternehmenskultur“⁷ oder „Zusammenarbeit Fördern“⁸

Darin liegt die eigentliche, hohe Kunst der Spieleentwickler begründet: Immer wieder neue Spiele zu entwickeln, die faszinieren, die die Dinge in Bewegung bringen, Dynamik erzeugen.

Siehe auch „Syntegration“⁹ und Flowteam®¹⁰, „Paradoxe Intervention“¹¹, „Reflecting Team“®, XP® (Extreme Programming), SCRUM® sowie „Extreme Projecting“¹² sowie OpenSpace®¹³.

Obige, geschützte Prozessdesigns sind nichts anderes, als die geschickte Aggregation von spieltekonischen Gestaltungselementen.

Dieser Beitrag ist unter <http://www.spieltekonik.de/ab/Spieltekonik-Gestaltungselemente.pdf> nachzulesen.

Mit freundlichen Grüßen, Guido Stepken

„Was nicht auf einer einzigen Manuskriptseite zusammengefaßt werden kann, ist weder durchdacht, noch entscheidungsreif.“ (Dwight David Eisenhower, 34. Präsident der USA 1953-1961; *14.10.1890, † 1969)

6 Reinhard K. Sprenger, ***

7 <http://www.spieltekonik.de/ab/EinfuehrungEinerNeuenUnternehmenskultur.pdf>

8 <http://www.spieltekonik.de/ab/ZusammenarbeitFoerdern.pdf>

9 <http://www.spieltekonik.de/ab/SyntegrationSyntegrity.pdf>

10 <http://www.spieltekonik.de/ab/Flowteam.pdf>

11 <http://www.spieltekonik.de/ab/ParadoxeIntervention.pdf>

12 <http://www.spieltekonik.de/ab/ExtremeProjecting.pdf>

13 http://de.wikipedia.org/wiki/Open_Space