

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielmakers in Organisationen

Seite 1 von 29

Während der Spielführer für die Einhaltung der vorgegebenen Regelwerke innerhalb eines Spiels sorgt, so ist der Spielmacher innerhalb des mentalen Gebäudes der Spieltekttonik für die Schaffung und Ausgestaltung der Regelwerke von Spielen zuständig, die möglichst positiv emotionalisieren, mitreissend sein sollten. Spieltekttonik beschreibt Prozesse, Dynamiken aus prozessualer/emotionaler Sichtweise.

„Der Mensch spielt nur, wo er in voller Bedeutung des Wortes Mensch ist, und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt“ Friedrich Schiller

Selegierung von Strategien

Die Erfindung der Spieltheorie 1928 durch John von Neumann hat die Grundlagen für eine neue Art der Betrachtung von Spielen, Organisationsdynamiken gelegt.

Hierbei werden nicht mehr einzelne Handlungen, Spielbäume betrachtet, sondern Strategieräume, wo bestimmte Handlungen, Strategien der einen Person (oder Unternehmens) Strategien der anderen Person vereiteln, bzw. die andere Person zwingen, neue Strategien zu selegieren.

Dies kann man z.B. in der Kommunikation oft beobachten, wo Personen, die argumentativ nicht mehr folgen können, oder keine Gegenargumente kennen, auf die emotionale Schiene ausweichen, oder die Prämissen (Tatsachen) rückwärtig verdrehen. Schon klei-

ne Veränderungen der Regelwerke veranlasst mitunter eine ganze Gemeinschaft innerhalb kurzer Zeit, ihre Strategien zu verändern. Insbesondere sind oft die Handlungsmotive des Spielmakers einer Organisation für die Mitspieler nicht durchschaubar, sodass hier jede Veränderung torpediert wird. Eine Vielzahl von Dynamiken treten hier auf, denen der Spielmacher Kraft seines Amtes als Zeremonienmeister wirkungsvoll entgegenzutreten kann. Wie das funktioniert, sei hier erläutert.

Archaische Ur-Instinkte

Die Daseinsberechtigung von Spielmachern ist einfach zu erklären:

„Die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen in einem leeren Raum übereinander herfallen, ist grösser, als das sie aus sich selbst heraus Spiele entwickeln und diese leidenschaftlich miteinander spielen!“

Die archaischen Ur-Instinke, wie z.B. „Agonalität“, also Wettbewerbsspiele, ursprünglich aus dem Futterneid abgeleitet, oder das „Prinzip Verteidigung“, z.B. Rechtfertigungsspiele, oder das „sich zur Schau stellen“, Balzspiele und Ausweichlogiker (Tatsachen nachträglich verdrehen) können die Dynamiken in Spielgemeinschaften arg beeinträchtigen. Kaum ein Spielmacher weiss, sich diese Urinstinkte bzw. menschlichen Eigenheiten zu Nutze zu machen. Stattdessen werden diese

Instinkte und menschlichen Eigenheiten durch kollektive Prozesse der emotionalen „Negativbesetzung“ solchen Benehmens unterdrückt.

Ein Großteil der Energie in Unternehmen und Organisationen fließt letztendlich in die Unterdrückung von Trieben, vornehmlich des Spieltriebes. Es wird so getan, als ob Arbeit, Spass und Spiel zwei völlig konträre Dinge wären.

„Man muss aus seinem Unternehmen den aufregendsten Ort der Welt machen“ Jack Welch, Ex-CEO von General Electric aus: Wirtschaftswoche, Nr. 51 vom 13.12.2001

„Wenn die Frustration im Unternehmen noch höher ist, als schon bei den Mitarbeitern zuhause, sinkt die Leistung ins Bodenlose“

Daher werden, wenn eine Abteilung „unproduktiv“ wird, neue Regelwerke eingeführt, damit die Vorgabezahlen wieder erfüllt sind. Depressionen, hoher Krankenstand und eine miese Stimmung lassen die Produktivität dann völlig abkippen. Das wäre ungefähr so, als wollte man ein Mensch-Ärgere-Dich-Nicht-Spiel interessanter gestalten, indem man immer neue Regelwerke hinzufügt, und dann erwartet, dass die Spieler noch Spass am Spiel haben. So ungefähr werden heutzutage Unternehmen geführt.

Intrinsische Motivation

Einer der grössten Irrtümer ist die

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 2 von 29

Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. So sitzen Menschen teilnahmslos in Büro's herum, jedoch beim Fussballspiel toben die auf der Tribüne. Intrinsisch oder extrinsisch motiviert? Oder beides?

Spiele haben schon seit Urzeiten Menschen fasziniert. Man braucht Menschen nur ein neues Spiel vorzusetzen, und schon sitzen sie davor und testen die Dynamiken aus, die das Regelwerk bietet, sich dem Regelwerk unterordnen, sich dem Spiel hingebend. Diszipliniert sitzen sie da und spielen voller Begeisterung.

Es bedarf keinerlei Unterscheidung in intrinsische und extrinsische Motivation oder einer Ergründung der Ursachen für demotivierte Mitarbeiter. Die Antwort ist klar – es fehlt ein Spiel. Und wenn das Spiel dann auch noch mit der Arbeit zu tun hat, zeigen Menschen Begeisterung bei der Arbeit. Man kann alles letztendlich als Spiel auffassen.

Vernunftbegabung des Menschen

Mensch ist sehr wohl vernunftbegabt, jedoch keineswegs „vernünftig“. „Vernünftig“ sind Mechanismen, die nachhaltig förderlich für die Gemeinschaft sich erwiesen haben, emotional positive und nichtblockierende Dynamiken freisetzen.

Es bedarf hier einer langen Anlernphase und die Gemeinschaft muss hierzu auch jedem eigenen

Individuum ausreichend Gelegenheit geben, selber zu lernen, eigene Erfahrungen zu machen.

Warum stehen Worte, wie „nass“ und „heiss“ in keinem Lexikon? Weil man sie selber erfahren haben muss: Einem Kleinkind kann man 1000x sagen, dass es nicht in die heisse Flamme fassen soll, es tut es trotzdem. Erst der erwachsene Mensch ist bedingt zur abstrakten Einsicht fähig.

Kollektive Bewusstseinsprozesse in Form von Ritualen schaffen Gelegenheit, wo die Erfahreneren ihr Wissen weitergeben können. Gemeinschaften und ihre feinen Regelungen - und Bewusstseinsprozesse stehen in einer jahrtausendelangen Tradition, die allerdings ins Wanken kommt, wenn Gesellschaft sich aufgrund von besonderen, äusseren (und inneren) Umständen sehr schnell wandelt. Hier finden dann verstärkt „Wertefindungsprozesse“ und „Bewusstseinsprozesse“ statt.

Steigerungsdynamiken, Prozesse

[Spieltektonik](#) als Wissenschaft hat hier diejenigen Regel-Bausteine aus dem Baukasten für Spiele herausgefiltert, die die Mitspieler zu begeistern vermögen, die den positiven Dynamiken förderlich sind.

Auf der anderen Seite sollen widrige Dynamiken gedämpft werden, indem, wenn sie auftreten, weitere Spiele für Erkenntnisprozesse sorgen.

Jede versuchte „Unterdrückung“ von Emotionen oder Erkenntnis- und Lernspielen wird immer von der „Spielgemeinschaft“ mit einem Stop aller Spiele abgestraft. Es will keine Dynamik mehr aufkommen. Daher wird in der Spieltektonik grundsätzlich nur zwischen Spielen entschieden, die Dynamiken zum Erliegen bringen und Steigerungsdynamiken unterschieden.

Hier nun geht es um die „Qualitäten“ des Spielers und die Möglichkeiten, wie dieser dafür sorgen kann, das vornehmlich seine Spiele gerne und nachhaltig begeistert gespielt werden.

Spielchen und Spiele

Innerhalb von Gruppen laufen – überwiegend hinter den Kulissen, also „nicht offiziell“ – eine Vielzahl von „Spielchen“ ab, die die Dynamiken des eigentlichen Gemeinschaftsspiels erheblich beeinträchtigen. Die Aufmerksamkeit der Mitspieler und auch der Betrachter wird vom eigentlichen Spiel so weg gelenkt, sodass die ungewollte Dynamiken der „Spielchen“ das Miteinander auch derart beeinträchtigen, sodass Ausgang und Erfolg des eigentlichen Gemeinschaftsspiels ungewiss wird.

„Spielchen“ unterscheiden sich von „Spielen“ dadurch, dass deren Dynamiken mehr dem Zweck der Emotionalisierung und weniger der Sache dienen.

Ebenfalls charakteristisch ist hier,

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 3 von 29

dass andere Mitspieler des „offiziellen Spiels“ prinzipiell ausgeschlossen sind, weil sie die Hintergründe nicht verstehen.

„Spielchenspieler“ verstehen sich sehr gut auf Isolation anderer Mitspieler, tendieren also dazu, auf emotionaler Ebene Menschen auszusortieren und zu isolieren, nicht mehr auf sachlicher.

Auch charakteristisch für „Spielchenspieler ist, dass sie Form von Inhalt nicht trennen können, dazu tendieren, den emotionalen Anteil in der Kommunikation zu suchen oder/und anderen zu unterstellen, sie wären unsachlich oder sogar beleidigend.

Aufgrund den zwangsläufig daraus resultierenden, veränderten Kommunikationsstrukturen, verbunden mit Abschattung von Information, erwachsen in Unternehmen ernste Probleme. So „informieren“ sich Personalchefs, Arbeitgeber, Auftraggeber zunehmend über potentielle Kandidaten und deren Diskussionskultur, Diskursfähigkeit genannt. So z.B. schauen sie sich deren Diskussionsverhalten in XING genau an.

Umkippen von Communities

Da, wie ich analysieren konnte, ganze Gemeinschaften nur durch wenige „Spielchenspieler“ „umkippen“ können, also weg von „Spielen“, hin zu „Spielchen“, siehe Akquisitionsforum in XING oder die erfolglose Gründung von MyWhitelister, einer Community, welche

das Ziel hatte, die Community auf Regelwerken, einer „Empfehlungskultur“ aufzubauen, die ausschliesslich nur wohlwollend miteinander umgehen wollte.

Damit eine Community nicht „umkippt“, bedarf es einer Lenkung des Bewusstseins, der Schaffung gemeinsamer, verbindender Werte, eines TAO.

Überforderung der Spielführer

Hier sind meist die „Spielführer“, also diejenigen, die über die Einhaltung der Spielregeln wachen, überfordert, weil es hier einer „Lenkung“ in Form von neuen, zusätzlich gespielten Spielen bedarf, nämlich durch Schaffung spezieller Bewusstseins – und Erkenntnisspiele, sodass dann die Spielgemeinschaft gerne wieder die gewünschten Dynamiken freisetzt.

Da jede Situation immer wieder anders ist, die Dynamiken stets einen anderen Verlauf nehmen, eine andere Geschichte haben, gibt es keinen einheitlichen Weg.

Der Spielführer muss hierzu die Fähigkeiten eines Spielers mitbringen, der stets immer wieder neue Spiele zu erfinden vermag, oder die alten so abwandelt, dass die Begeisterung der Spielgemeinschaft immer wieder neu entfacht wird.

Herstellung des TAO

Die Potentialität eines Spielers

sollte diejenigen seiner Mitglieder der Spielgemeinschaft in gewisser Weise übertreffen - in dem Geschick der Gestaltung neuer Spiele und in der Art und Weise, wie er es versteht, jeden einzelnen zu integrieren, für das gemeinsame Spiel zu begeistern. Ein wichtiger Aspekt liegt in dem Erschaffen dessen, was Chinesen als **TAO** bzw. **DAO** bezeichnen - dem **„freiwilligen Willen zur Unterordnung unter die gemeinsame Sache“**. Schon [Sun Tse](#) hat vor 2500 Jahren die Gabe und das „Handwerkszeug“ beschrieben, welches hierzu nötig ist, damit Individuen sich freiwillig der gemeinsamen Sache unterordnen und für sie begeistern können. Die Gabe der Schaffung des „TAO“ ist nicht jedem gegeben.

Individuen einer Gruppe befinden sich in höchst unterschiedlichen, inneren Zuständen. Damit das Gefühl der Gemeinsamkeit aufkommen kann, ist es Aufgabe des Spielers, bei allen denselben „inneren Zustand“ herzustellen, die Bereitschaft zu einem neuen Spiel, in dem langsam und stetig die Neugierde bzw. „Vorfremde“ jedes einzelnen Mitgliedes in der Gruppe gesteigert wird. Die Individuen werden in den Zustand einer gemeinsamen Erwartungshaltung versetzt, welches sich durch innere Erregungszustände ausdrückt. (Erweckungsveranstaltungen des MLM, z.B.)

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielmakers in Organisationen

Seite 4 von 29

Das kollektive Gedächtnis

Der Spielmacher hat das TAO in dem Moment hergestellt, wenn die Individuen sich freiwillig zu einer Gruppe (virtuell oder wirklich) versammelt haben, und bereit sind, sich dem Gemeinschaftsgeist unterzuordnen. Die inneren Erregungszustände machen jedes einzelne Mitglied empfindsam für Stimmungen in der Gruppe, und somit hoch suggestibel (siehe Spiegelneuronen, Empathie), gleichzeitig aber wachsam für Stimmungen, vergleichbar einem Alarmzustand. In diesem Moment kann ein kleiner Fehler in der Ansprache, eine Unsicherheit, eine Zögerlichkeit des „Spielmakers“, ein kleiner Zweifel an der Durchführbarkeit der gemeinsamen Idee die Stimmung völlig umkippen lassen. Erfahrene Spielmacher greifen in solchen Situationen dann gerne auf etwas zurück, was sich da „kollektives Gedächtnis der Gruppe“ nennt. Er ruft dann, Kraft seiner Sprache und seiner Funktion, die ihm von der Spielgemeinschaft übertragen wurde, gemeinschaftlich positive „Erinnerungen“ an Ereignisse der Vergangenheit hervor, was für weitere Steigerung des Erregungszustandes im positiven Sinne sorgen soll. Das Individuum wird sich freiwillig dann noch wohlwollender sich der Stimmung der Menge unterordnen und in eine Art Gemeinschaftstrance verfallen, ein archaischer Urinstinkt. Der eigene Wille verschwindet währenddessen völlig.

Hierbei jedoch ist zu beachten, dass Ereignisse nicht von sich aus immer von allen „positiv“ bewertet werden, sondern vielmehr obliegt es dem Spielmacher, diese durch eine passende Zeremonie als für die Spielgemeinschaft emotional „positiv“ zu definieren. Die Mitspieler werden diese „Umwertung“ dann innerhalb einer solchen Veranstaltung in ihr eigenes Werteschema übernehmen.

„Sie verwenden einen großen Teil ihrer Zeit darauf, Legenden auszuarbeiten, Mythen zu entwickeln, Geschichten über ihre Vergangenheit zu erzählen und in Episoden auszuschnücken, die sie aus ihrem Erleben zur besonderen Beachtung ausgesondert haben. Diese Tätigkeiten haben durchaus nicht den Charakter störender oder allenfalls bedeutungsloser Nebenbeschäftigungen, die sich der unvermeidlichen Tatsache verdanken, dass Organisationen nun einmal aus Menschen bestehen. Sie spielen vielmehr eine entscheidende Rolle bei der Wahrnehmung, Interpretation und Ausgestaltung der eigenen Aktivitäten“ Karl Weick

Kopflösigkeit während Gemeinschaftsveranstaltungen

Während einer solchen „Erweckungsveranstaltung“ ordnet sich das Individuum stets der Stimmung der Gruppe unter, was auch erklärt, dass Communities in ihrer Sprachkultur „umkippen“ können.

Nach einer solchen Veranstaltung jedoch kommen alle Mitglieder wieder zur Besinnung und fragen sich oft, was sie da eigentlich gefühlt oder empfunden haben, warum sie während der Veranstaltung der Meinung des Zeremonienmeisters noch zugestimmt haben, die sie Tags darauf nun ganz anders sehen.

Der Schuss ist dann nach hinten losgegangen, die Veranstaltung geriet zu einer Farce, zum „Mimikry“. Wenn jedoch der Zeremonienmeister betont, dass er ein Ereignis ausschliesslich persönlich als „positiv bewertet“, hierdurch den Teilnehmern der Zeremonienveranstaltung eindeutig klar macht, dass er hier zwar ein TAO (bzw. Zustimmung, Übernahme des Wertmaßstabes) wünscht, jedoch jedem Individuum selber die Freiheit des eigenen Werturteils lässt, so kann er mit hoher Akzeptanz und freiwilliger, wohlwollender Zustimmung im Sinne des TAO, also der „freiwilligen Unterordnung unter die gemeinsame Sache“ dennoch rechnen. Der Versuch einer „plumpen“ Manipulation der Meinung durch den Spielmacher wird bereits abgestraft! Hier kann es passieren, dass bereits während der Veranstaltung die Absicht durchschaut wird und die Stimmung ins Gegenteil umkippt. Es genügen hierzu bereits wenige, die offensichtlich sich nicht dem TAO unterordnen wollen.

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 5 von 29

Rituale und Zeremonien

Wer dauerhaft das TAO einer Community erhalten möchte, ist auf regelmäßige Rituale generell angewiesen, weil sie nicht nur das „kollektive Gedächtnis“ erhalten, sondern dieses sich erst hierdurch auf Neulinge in der Spielgemeinschaft überträgt, siehe auch das Beispiel [Monkey Business](#).

Diese „rituelle“ Aufnahme neuer Mitglieder in die Spielgemeinschaft lässt nicht nur die Neulinge das TAO, die Stimmung in der Gruppe fühlen, sondern signalisiert auch allen bisherigen Mitgliedern, dass hier ein neues Mitglied ist, welches sich freiwillig der gemeinsamen Sache unterordnen will.

Dieser archaische Urinstinkt ist z.B. auch bei Wölfen zu beobachten, die durchaus verrückte Einzeltiere in das Rudel durch – für alle offen wahrnehmbare - „Leck – und Putz“ - Rituale neu aufnehmen. Das neue Mitglied beantwortet dies meist mit Unterwürfigkeitsritualen.

Dem **Spielmacher** obliegt es nun in seiner Funktion, die verschiedenartigsten Rituale als „**Zeremonienmeister**“ zu gestalten und zu „feiern“, angefangen vom Begrüßungsritual, Aufnahme-ritual, Verabschiedungsritual, Zurechtweisungsrituale und Ausgrenzungssysteme, Wertsch(w)ätzungsrituale, Wertfindungsrituale, Ritualen, die die Hierarchien bekräftigen oder neu festlegen, Bestätigungsrituale, Ritualen zur kol-

lektiven Be- und Umwertung von vergangenen Ereignissen / Aussagen / Gerüchten, Zusammenfassungs- und Bewusstmachungsrituale, u.s.w. Bemerkt er z.B. gewünschte Veränderungen in der Struktur der Spielgemeinschaft, z.B. der Hierarchien oder in den Zuständigkeiten, so wird von ihm erwartet, das er diese durch offene, klar für alle wahrnehmbare Rituale „bestätigt“.

Bleiben diese Rituale, diese „Bestätigungen“ aus, so werden einzelne Individuen in der Spielgemeinschaft immer wieder aktiv dagegen angehen und das TAO stören, indem sie hier und da die gemeinsame Sache sabotieren bzw. nicht verlässlich in Wort und Tat für sie eintreten, für Disharmonien in der Gruppe sorgen. Interessanterweise gibt es hier einen Rückkopplungseffekt: Ein Spielmacher, der anfangs nur Bestätigungsrituale ergänzend zu Entscheidungen der Gruppe durchführt, wird mit der Zeit von der Gruppe dann immer mehr „gefragt“ werden, ob eine Entscheidung richtig sei (Feedback-Dynamiken). Seine Rolle wird in und für die Spielgemeinschaft allein durch seine Rolle als Zeremonienmeister immer wichtiger. Dieses Phänomen hat etwas mit der grundsätzlichen Tendenz der Komplexitätsreduktion bei Denk- und Entscheidungsprozessen zu tun, was dem Individuum Energie spart. Wenn „Verantwortung“ an Spielmacher oder an andere Mitspieler abgegeben werden kann,

so wird der Mitspieler dies tun. Daher tendiert Mensch auch grundsätzlich zur Spezialisierung, also einer Art Rollenverteilung in der Spielgemeinschaft. Jeder Versuch einer Umverteilung der Rollen, einmal verteilt, erfordert erhebliche Anstrengungen. Es ist ein [kybernetisches Prinzip](#).

Das Prinzip der „inneren Harmonie“

Die „innere Harmonie“ mit dem Spielmacher ist dem Individuum wichtig. Kann es diese nicht herstellen, oder bekommt es nicht vom Spielmacher die Bestätigung, vollwertig akzeptiertes Mitglied der Gruppe zu sein, so treten verschiedene, innere emotionale Zustände auf, die sich dann schnell auf die Gruppe übertragen. Wohl gemerkt – Es bezieht sich dieses „akzeptiert sein“ ausschliesslich auf die Art und Intensität der emotionalen Einbindung in die Dynamiken der Gruppe, keinesfalls sind hier die „Fähigkeiten des Individuums“ gemeint.

Auffälliges Verhalten

Folgt der Spielmacher dann dem durch „auffälliges Verhalten“ signalisiertem Bedürfnis nach „Einbindung in die Gruppe“ bzw. „Harmonie“, so sorgt er durch Ausübung der durch die „gemeinschaftliche Kultur“ geprägten, anerkannten und angewohnten Rituale dafür, das das Individuum seine „innere Harmonie“ mit dem Spielmacher, der den gemeinsa-

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 6 von 29

men Geist der Gruppe repräsentiert, wieder herstellen kann. Siehe auch: [Was wir von China lernen können](#). Führt der Spieler diese Rituale für alle wahrnehmbar durch, so wirkt die somit wieder hergestellte, innere Harmonie des Individuums mit dem „Gemeinschaftsgeist“ umso intensiver und nachhaltiger, und dies überträgt sich dann ebenso wieder auf die Gruppe zurück.

Projektionen

Holt der Zeremonienmeister z.B. ein Individuum der Spielgemeinschaft in das Rampenlicht, so überträgt sich dessen Stimmung sofort auf die Beobachter. Bekräftigt der Zeremonienmeister im Rampenlicht dann seine Zugehörigkeit zur Gruppe, so wird er nicht mehr als Zeremonienmeister, also als höhere in der Hierarchie angesehen, sondern als gleichwertiges Mitglied und somit überträgt sich dessen Stimmung dann auf die Gruppe.

Ausbleiben der Rituale

Entzieht der Spieler sich durch dauernde Abwesenheit, oder führt er diese „Pflege-Rituale“ nicht durch, ist er nicht sensibel für Störungen der inneren Harmonie des Individuums mit dem TAO, oder pflegt er die gemeinschaftliche Kultur nicht so, wie von der Spielgemeinschaft erwartet, so folgen ihm die empathischeren Mitglieder der Gruppe als erste nicht mehr. Es sind über-

wiegend diejenigen, die die höchste Begeisterung und Energie für die gemeinsame Sache zeigen und Mitglieder der Gruppe durch ihre hohe Emotionalität „begeistern“ und somit „mitreißen“ können. Sie signalisieren durch mangelnde Folgsamkeit - zunächst nur durch intensiveres Kommunikationsbedürfnis - zunächst einmal nur ihren Unmut über die Gefahr des Verlustes des TAO.

Hierbei spaltet sich die Persönlichkeit des Individuums in der Gruppe. Es fühlt eine innere Zerrissenheit zwischen der noch bestehenden Identifikation mit den gemeinsamen Werten der Gruppe und dem sich „nicht mehr identifizieren können“ mit dem Spieler, welcher die gemeinsamen Werte in der Wertegemeinschaft in ihren Augen repräsentiert. Dies überträgt sich dann schnell auf die Gruppe und nach einiger Zeit folgen dann auch die weniger empathischen, weniger emotionalisierbaren Mitglieder der Gruppe dem Spieler und „seinen Spielen“ nicht mehr. Stattdessen werden vorrangig andere Spiele gespielt, mitunter sogar demonstrativ. Das „TAO“ wird aktiv sabotiert.

Ist ein solcher Zustand des verlorenen Gemeinschaftsgeistes erst einmal eingetreten, sollte der Spieler keinesfalls von seiner ihm durch Handlungsvollmachten verliehenen Autorität Gebrauch machen.

„Simply pushing harder within the old boundaries will not do“ Karl

Weick

Er hätte keine Chance mehr, in Zukunft die Mitspieler für **sein** Spiel zu begeistern. Insbesondere würde er dann in den Augen der Mitspieler nicht mehr den Gemeinschaftsgeist repräsentieren, was zu einer dauerhaften, inneren Zerrissenheit aller Mitspieler führen würde, die dann zwischen dem Willen, dem Gemeinschaftsgeist folgen zu wollen, jedoch dem Spieler aus emotionalen Gründen nicht mehr folgen zu können, hin – und her gerissen wären.

Die Zweifel einiger kritischer Mitglieder der Spielgemeinschaft übertragen sich automatisch auf die Gruppe, und zwar umso schneller, je höher der Erregungszustand der Gemeinschaft ist.

Das TAO wird am intensivsten bei den Gruppenmitgliedern empfunden, wenn sie sich gleichermaßen mit den (positiv) menschlichen Eigenschaften des Spielers als auch mit dem TAO in der Sache identifizieren können. Hierbei ist dann der Wille zum Sieg oder Erfolg am grössten.

Von seiner ihm anverliehenen Autorität gegenüber einzelnen Mitgliedern sollte er immer nur dann Gebrauch machen, wenn er aus rein menschlicher Sichtweise, also rein emotional **alle** Mitglieder der Gruppe hinter sich weiss. Es ist streng darauf zu achten, dass sich zuvor kein anderes Mitglied sich mit dem z.B. „zu bestrafenden

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 7 von 29

Mitglied“ zuvor solidarisiert hat. Dieses nämlich würde sich gleichermassen mitbestraft fühlen und würde fortan den Spielmacher und Gemeinschaftsgeist wohlmöglich sabotieren. Auch die Angemessenheit einer möglichen Strafe spielt eine erhebliche Rolle bei der Identifikation dieses Mitgliedes mit oder gegen den Spielmacher in Zukunft.

Strafe durch Nichtachtung

Es gibt für den Spielmacher jedoch eine einfache Möglichkeit, gänzlich auf jede Art von Strafe zu verzichten. Anstatt die einen zu aktiv zu loben und die anderen aktiv (vor allen anderen vielleicht noch) für ihr „Unvermögen“ zu tadeln, was mitunter die Mitspieler emotional sehr demütigt, also dauerhaft „beschädigen“ und völlig demotivieren kann, kann der Spielmacher die darin ablaufenden Regelwerke ja selber bestimmen. Seine Autorität besteht hierbei einzig und allein aus seiner Funktion als **„Zeremonienmeister“**, die es ihm erlaubt, eine Zeremonie einzuführen, also quasi zu „erfinden“, die alle Mitglieder, die brav mitspielen in die höchsten Höhen lobt, und diejenigen, die er eigentlich „bestrafen“ will, schlicht totschrweigt, bzw. sich bei ihnen - quasi nebensächlich – „nur“ für ihre Mitarbeit bedankt. Wie Tucholski schon sagte – nichts hört der Mensch lieber, als seinen Namen, Schmeicheleien, Komplimente. Es obliegt z.B. dem

„Zeremonienmeister“, alle „guten“ Mitarbeiter unter belobigenden Worten auf die Bühne zu bitten. Oben stehend haben diese dann freien Blick auf die „unbelobigten“, „ungenannten“, die sich gegenseitig dann ja auch eindeutig wahrnehmen. Diese „Zeremonie“ allein hinterlässt tiefe Nachwirkung, und zwar werden daraufhin - ohne dass irgendein böses Wort fällt – sich in Zukunft die „Unbelobigten“ sichtlich Mühe geben, und dem TAO freiwillig in Zukunft nicht nur unterordnen, sondern auch aktiv in der Gemeinschaft für den Erfolg der gemeinsamen Sache umso mehr einsetzen. Diese aktive Gestaltung von „Zeremonien“, die auf die Psyche nachhaltig wirken, habe ich [„Psychodynamisches Prozessdesign“](#) genannt.

Nachwirkungen einer Zeremonie

Interessanterweise wird kein „unbelobigtes“, „kritisiertes“ und somit „gedemütigtes“ Mitglied während der „Zeremonie“ irgendeine Art Widerstand gegen die Masse aufbringen oder Kritik äussern, auch wenn der Zeremonienmeister demonstrativ hierzu die Gelegenheit bietet. Es wird sich, auch wenn es dem Ganzen kritisch gegenübersteht, der Stimmung der Masse dennoch unterordnen. Hierdurch wird ein weiterer Effekt ausgelöst: Nach einer solchen Veranstaltung wird sich das Individuum fragen, warum es nicht

den Mut aufgebracht hat, seine Meinung frei zu sagen, sich vor sich selbst schämen und auch in Zukunft dann sich nicht mehr trauen, etwas gegen die Stimmung bzw. Meinung der Masse zu sagen – Gesichtsverlust. Dieses mitunter vom Spielmacher gewollte „Mundtotmachen“ eines Mitgliedes jedoch wird sich bei über-nächster Gelegenheit rächen, so dass dieser immer und immer wieder sich dieses „Tricks“ bedienen muss, um dieses Mitglied im Zaume zu halten, was die Stimmung und die Dynamiken in der Gruppe nachhaltig beeinflusst, bzw. völlig umkippen lassen kann. Daher werden derlei Dynamiken dann auch immer in kleinstmöglichem Rahmen „gelöst“, sodass das Mitglied sein Gesicht nicht vor der Gruppe verliert und dann in der Gruppe intrigiert.

Aktive Nichtachtung – ein Paradox

Besonders interessant ist die „aktive „Nichtachtung“ eines Mitspielers. Um eine Person (z.B. auf einer Party oder in Diskussionsforen) „nichtzuachten“, muss man sie nämlich genau beobachten. Daher tut derjenige, der eine Person aktiv „nichtachtet“, eigentlich genau das Gegenteil von dem, was er vorgibt, zu tun. Erfährt diese Person dann noch durch die Informationsflüsse in der Spielgemeinschaft, dass der Spielmacher sich über diese Person unterhalten hat, so ist der Spielmacher

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 8 von 29

dann plötzlich der Gesteuerte. Er verliert hierdurch automatisch den Respekt der Gruppe.

Analysen mangelnden TAO's

Jede Art von den „Spielen des Spielers“ abweichendes oder zusätzlich gespieltes Spiel in der Gruppe ist ein Signal mangelnden TAO's, also irgendwelcher subtil empfundenen „Disharmonien“ entweder mit dem Spieler oder in den Abläufen der Dynamiken der Spieler untereinander.

Zur Wiederherstellung des TAO ist es nicht erforderlich, genau zu analysieren, warum, was, wie gespielt wird. Es kommt auch nicht auf die Art und Weise der Kommunikation oder wohlmöglich subtile „Kommunikationsfähigkeiten“ an, wie Trainer behaupten. Nichts von alledem spielt eine tatsächliche Rolle, weil - „Kommunikation“ beherrschen wir schon seit dem Kindergarten: *„Duuu? Wie heisst Du? Woher kommst Du? Was machst Du hier? Warum machst Du das so? Hast Du uns was mitgebracht? Wann kommst Du wieder?“*

Die Komplexität der „Spielchen“, die Mitglieder in Communities so nebenher spielen, und die Verschiedenartigkeit dieser Spielchen, die gleichzeitig gespielt werden, bzw. auch die Komplexität deren Wechselwirkungen unter/aufeinander ist eh unübersehbar. Was würde es helfen, nach ausgiebigen Analysen einige we-

nige genau **bezeichnen, identifizieren** zu können? Zeit und Aufwand wären verschwendete Energie, da die Lösung stets woanders liegt.

Wiederherstellen des TAO's

Wie also fängt man die dem Gemeinschaftsgeist entglittenen Mitspieler so ein, dass sie wieder Spass am Mitspielen, also an der „freiwilligen Unterordnung unter die gemeinsame Sache“, dem „TAO“ bekommen?

Jede Art zusätzliches Spiel, welches am „offiziellen Gemeinschaftsspiel“ vorbei gespielt wird, sorgt für emotionalen Stress durch ein „schlechtes Gewissen“ (wegen der Abweichung vom TAO und der Gefahr, erlappt zu werden, dass man Zeit anderen Spielchen widmet), Ungewissheit, was eigentlich gespielt wird, und warum, ob und wie dieses Spiel kontrollierbar ist, ob alle wieder sich der offiziellen, gemeinsamen Sache nach einiger Zeit unterordnen werden, u.s.w.

Ist die „Spieldisziplin“ nicht mehr da, sind alle verunsichert, da das gemeinschaftliche Spiel auch in diesem Moment nicht mehr wirklich weitergeht, durch die ständigen Unterbrechungen durch „Nebenspiele“. Hierbei rufen üblicherweise diejenigen Mitspieler zuerst zur Disziplin auf, die sich dem TAO emotional am stärksten verbunden fühlen, und die auch üblicherweise für die gemeinsame Sache eintreten, diese stets aktiv

vorantreiben, die anderen normalerweise mitreissen, begeistern können.

Sind die Kräfte, die sich dem TAO verweigern, bzw. „Spielchen“ spielen wollen, jedoch grösser, so ist der Spieler hier schlecht beraten, von seiner Autorität Gebrauch zu machen. Allgemeine Appelle an die Spieldisziplin würden ungehört verhallen.

Es obliegt dann dem Spieler, neue „Rituale“ in regelmässigen, kurzen Abständen zu inszenieren, die immer wieder auf das eigentliche Spiel hinweisen, also mit diesem direkt zu tun haben, z.B. „Aufgaben“, und die die volle Aufmerksamkeit der Spielgemeinschaft fordern. Der Denkfluss innerhalb der Denkstrukturen jedes einzelnen Mitspielers wird dann allmählich weg von den „Spielchen“, die bisher seine Aufmerksamkeit voll in Anspruch nahmen, hin zu den eigentlichen Spielen der Spielgemeinschaft gelenkt.

Einzelne Mitspieler, die dann mental immer noch nicht beim „Gemeinschaftsspiel“ angekommen sind, kann er – Kraft seiner Autorität als „Zeremonienmeisters“ - ins Rampenlicht der Mitspieler erheben, wo sie dann eine Spezialaufgabe zu bewältigen haben. Das hierdurch „erzeugte“ Lampenfieber setzt den Mitspieler so in Stress, dass dieser nach kurzer Zeit sich dann lieber voll dem Gruppenspiel unterordnet.

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 9 von 29

Verunsicherungsspiele

Genügt dies dann noch nicht, so kann der Spielmacher auf eine Art von Spiel zurückgreifen, die ich einmal „Verunsicherungsspiel“ nennen möchte.

Hierbei werden gezielt die einzelnen Mitspieler in der Spielgemeinschaft im Wechsel ins Rampenlicht der Spielgemeinschaft befördert, wo sie dann sich zum Gemeinschaftsspiel und Möglichkeiten der weiteren Gestaltung Gedanken machen können. Auch dieses Spiel dann lässt die Mitspieler wegen des Stresses, dem sie dann ausgesetzt sind, langsam einlenken. Und – da sie sich ja mit den Regelwerken des Gemeinschaftsspiels hier auseinandersetzen müssen, was ihre volle Hirnkapazität in Anspruch nimmt, verschwinden dann – mangels Energie – Gedanken an andere Spiele oder Spielchen vollends aus ihren Gedanken.

Führbarkeit bei Verunsicherung

Eine Besonderheit hat dieses Verunsicherungsspiel noch. In dem Moment, wo die Verunsicherung am grössten ist, die Mitglieder der Gruppe sich in subtilen, emotionalen Erregungszuständen befinden, werden diese hoch suggestibel, also führbar. Dies ist der perfekte Zeitpunkt für den Spielmacher tätig zu werden und hier dann ist seine Führungspersönlichkeit und sein Geschick gefragt. Dieser muss dann in der Lage

sein, allen ein gemeinsames Spiel anzubieten, welches einen grösseren Reiz bietet, als die „Spielchen“, die gerade gespielt werden, und das viele der Spieler und Betrachter in ein zeitweiliges, emotionales Chaos und – mitunter - völlige mentale Erschöpfungszustände geführt hat.

Der Zeitpunkt des „Abholens“ aller Spieler gemeinsam zu einem neuen Spiel, der Herausführung aus den unkontrollierten Eigendynamiken, die eine Gruppe dann frei setzt, will gut gewählt sein. Spielmacher definieren Spiele, bieten Spielregeln an, an denen sich alle Mitspieler orientieren können, deren Befolgung für innere Harmoniezustände sorgt. Der Mitspieler ist dann mit dem TAO und dem Spielmacher in Harmonie.

Werden jedoch überall Spielchen gespielt, die dann eine unkontrollierbare Eigendynamik entwickeln, so braucht der Spielmacher nur in Ruhe abwarten, bis sich die „Mitspieler“ in emotionalen Zuständen der Verunsicherung befinden. In diesem verunsichertem Zustand wenden sich gerade die hochempatischen Mitspieler hilfeschend an den Spielmacher, der die Spieldisziplin bitte, bitte wieder herstellen möge. Indirekt bitten sie darum, für äusserliche Ordnung zu sorgen, die sie selber angesichts des Anblicks in Unruhe versetzt. Ein für sie unerträglicher Zustand.

Aber auch dann ist mitunter der richtige Zeitpunkt nicht gekom-

men, die Gruppe wieder dem gemeinsamen Spiel zuzuführen. Damit das TAO unter Individuen, die sich ja alle in verschiedensten Erregungszuständen befinden, manche mehr, weil sie aktiv sich an den Spielchen beteiligt haben, manche weniger, weil sie „nur“ beobachtet haben, einheitlich wieder hergestellt werden kann, muss zuvor eine kollektive Bereitschaft zur Rückkehr zum Gemeinschaftsspiel hergestellt werden. Wie geschieht das?

Man halte jedem verunsicherten Mitspieler (der Nebenspiele) einen Spiegel (seiner von ihm in der Gruppe gespielten „Spielchen“) vor, beziehe ihn jedoch immer in das Spiel mit ein, setze ihn also relativ in Bezug zu seinen anderen Mitspielern, schaffe ein Bewusstsein dafür, welche Rolle er in der Gruppe normalerweise spielt, und welche er innehatte, als er – vom TAO abweichend - dann andere Spielchen spielte. Ist dieser Mitspieler dann immer noch nicht genügend verunsichert (und damit auch wie gewünscht suggestibel), so erhöhe man für diesen noch den Reiz, damit auch dieser dann recht bald, vollends verunsichert, ebenfalls seine innere Bereitschaft signalisiert, dass er nun abgeholt werden wolle und auch bereit sei, sich dem TAO nun unterzuordnen.

Der Spielmacher braucht also nur geduldig zu warten, bis das emotionale Chaos perfekt ist und es genügt ein winziges Signal, dass die Mitglieder der Gruppe freiwillig

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 10 von 29

lig und dankbar sich dem TAO wieder unterordnen, um wieder ihre emotionale Ruhe und Harmonie mit der Gemeinschaft zu finden.

Beenden von Gerüchteküchen

Verunsicherung durch Gerüchte oder Streuung von Falschinformationen beschreibt fast einen Normalzustand in jeder Community.

Die Ursachen sind vielfältig und bei jedem Individuum verschieden. So werden Wahrnehmungen stets an den eigenen Wertemaßstäben interpretiert bzw. uminterpretiert. Das eigene Wertesystem ist im Grunde ein „Uminterpretationsfilter“, der beim Menschen in einer äusserst flexiblen Hirnregion angesiedelt, und somit sehr labil ist. Innerhalb von Minuten kann das komplette Wertegerüst eines Menschen ins Wanken geraten, wie das Milgram-Experiment („Das Experiment“) und der Film „Die Welle“ nachweisen.

Anzeichen für Wertever-schiebungen

Ein Anzeichen für Führungsschwäche ist immer das wankende Wertegerüst, was sich in Verunsicherung, also stark ansteigendem Kommunikationsaufkommen zeigt. Hier versuchen die einzelnen das Wertegerüst, also die Regelwerke des situativen Kontextes zu verschieben und lösen damit eine extreme Verunsicherung aus, wo Menschen gegensei-

tig demütigend übereinander herfallen. Die Emotionen kochen über. Überlässt man dann eine solche Gemeinschaft sich selber, so entwickeln sich in Ermangelung „verlässlicher“ Werte die abstrusesten Wertennormen / Wertemasstäbe. Gleich einem kollektiven Irrtum entwickeln sich völlig „verrückte“ Wertemasstäbe, die von den Individuen dann als „völlig normal“ empfunden werden. Eine Community ohne geistige Korrektive alter, erfahrener „Bewahrern“ vergangener Werte, die zudem noch sehr verantwortlich handeln und argumentieren, verliert seine Fähigkeit der Selbstkorrektur oder Selbstbereinigung aus sich selber heraus.

Einmal „verrückt“, so ist die Korrektur moralischer und ethischer Werte nur noch mittels Autorität möglich. Auch den ständigen Versuchen einzelner Individuen, die Community zu destabilisieren, muss Einhalt geboten werden.

Mehrere TAO's

Wenig verstanden ist, warum einige Versuche, z.B. Regelwerke aus Japan, hier in Deutschland einzuführen, gescheitert sind. Das Dasein als Mensch besteht ja nicht nur in der Befolgung des Gemeinschaftsspielregeln in einer Gruppe, sondern Mensch ist vielen verschiedenen Gruppen mit unterschiedlichen TAO's angeschlossen. Während in JAPAN die Spiel-macher es verstanden haben, sämtliche Bedürfnisse eines Mitar-

beiters so zu befriedigen, dass dieser auch gerne seine Freizeit in der Firma mit seinen Kollegen verbringt, so funktioniert dies hier schon allein aus kulturgeschichtlichen Gründen nicht. In unserer Kultur darf kein TAO so stark werden, dass es dominiert. Nach dem Krieg wurden Spieldynamiken und Wertesysteme „installiert“, die sofort jedes „zu starke“ TAO demontieren. Andere Kulturen haben jedoch keinen inneren Konflikt mit der Dominanz eines TAO.

Unkalkulierbare Spiel-macher

Verunsicherung ist grundsätzlich nicht als taktisches Mittel anzuwenden, sondern höchstens zu dem alleinigen Zweck, nach einem gemeinsamen Exkurs zu irgendwelchen Spielchen, die innere Bereitschaft aller gemeinsam wiederherzustellen, sich dem TAO unterzuordnen. Hier und nur hier kann der Spiel-macher die Mitspieler dann „spüren“ lassen, was passiert, wenn er auch mal „Spielchen“ spielte. Unkalkulierbarkeit des Spiel-machers generell führte dann dazu, dass die Individuen diesen nicht mehr als Repräsentanten, Symbol der gemeinsamen Idee bzw. als „Leitfigur“ anerkennen würden. Generell basiert innere Harmonie und der freiwillige Wille zur Identifikation mit einem Idealbild auf Vertrauen und Beständigkeit. Hierbei ist Fließstabilität für den Wandel in einer Organisation stets anzustreben.

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 11 von 29

Das Aufkommen von „Spielchen“ in einer Gruppe kommt nie einfach aus dem Nichts, sondern sind zumeist Ausdruck eines elementaren Versäumnisses des Spielers.

Innerhalb jeder Gruppe gibt es Mitglieder, die ebenfalls die Fähigkeit zu „Spielern“ haben und auch ständig bemüht sind, irgendwelche „Spielchen“ zu inszenieren. Solange der „offizielle“ Spieler seine Aufgabe als „Zeremonienmeister“ für die Vielzahl von ihm erwarteten Rituale (siehe oben) wahrnimmt, so wird er in seiner Funktion auch niemals von irgendeinem Mitglied in Frage gestellt, ungeachtet der Potentialität dieses Mitgliedes als möglicher Spieler.

Alle erfolgreich „bewältigten“ Spielchen innerhalb der Gruppe führt danach wieder - für gewisse Zeit - zur Unterordnung der Gruppe unter das TAO. Jede Art von Dynamik jedoch hinterlässt in der Wahrnehmung eines jeden Individuums Spuren, und nicht nur in jedem Individuum, sondern auch in der Spielgemeinschaft, quasi als „kollektives Gedächtnis“ vergangener Ereignisse, die in Erinnerung bleiben und durchaus noch Jahrzehnte noch „Wirken“. Auch wenn danach wieder nach exakt denselben Regelwerken, wie zuvor gespielt wird, so werden sie von den Individuen rein subjektiv völlig anders wahrgenommen.

Erneuerung der Spielregeln

Es sind also kontinuierlich stets „kleine Veränderungen“ an den Spielregeln vorzunehmen, damit die Beteiligten beim Spielen immer geringfügig andere Dynamiken erfahren, das Spiel also immer wieder als „neu“ und „interessant“ empfinden. Bleiben die „kleinen Veränderungen“ aus, so hat der Spieler mal wieder seinen Job nicht richtig gemacht.

Spielchen aus Langeweile

Die Mitglieder der Gruppe langweilen sich und tendieren dann wieder dazu „Spielchen“ zu spielen. Die aufkommenden „Spielchen“ jedoch geben dem Spieler klare Hinweise darauf, welche kleine Veränderung dieser an den „offiziellen Regelwerken“ er vornehmen könnte, damit der Spielspass in der Spielgemeinschaft wieder steigt. Achtet der Spieler nicht diese klaren Hinweise, die ihm aus der Spielgemeinschaft angetragen werden, oder verändert er die Spielregeln nicht rechtzeitig, so muss er wieder mit dem Auftreten von „Spielchen“ rechnen.

Jede Art von hochemotionalen „Spielchen“ haben immer auch mit den Regelwerken des Gemeinschaftsspiels zu tun, von denen der Spieler erwartet, dass die Gruppe sie gerne spielt. Die hochemotionalen Dynamiken dieser Spielchen verändern die inneren Zustände eines jeden Mitgliedes der Gruppe nachhaltig. Je

intensiver sich ein Gruppenmitglied an den Spielchen beteiligt hat, desto veränderter in seiner inneren Einstellung geht es aus diesen Spielchen hervor.

Zerstörerische „Spielchen“ von Adrenalinjunkies

Bestimmte „Spielchen“ sind mitunter so aufreibend, dass sie nachhaltig ihre Spuren im Erinnerungsgedächtnis des Mitspielers hinterlassen und ihn auf gewisse Art und Weise „beschädigen“:

„Der Mensch ist manipulierbar wie eine Maschine; aber wenn er gedemütigt wird, ist er irreparabel“ Ernst R. Hauschka

So sind z.B. Mobbing-Spielchen derart, dass Täter und Opfer sich gegenseitig stets abwechseln, jeder Beteiligte sich jedoch immer als Opfer empfindet. Es gibt tatsächlich Spielchen, deren unbewussten Regelwerke die Beteiligten in unglaubliche Steigerungsdynamiken führen und für äußerst hohe Adrenalin-Pegel sorgen. Die Biologie des Menschen jedoch funktioniert derart, dass bei Abbau des Adrenalins Endorphine, also Glückshormone ausgeschüttet werden, und zwar umso mehr, je höher zuvor der Pegel an Adrenalin war. Freud hat dieses Phänomen damals „hysterischen Frauen“ zugeschrieben, die wie eine Zeremonienmeisterin etwas „Inszenieren“ (man spricht auch von „jemandem eine Szene machen“), um danach - in sicherer Gewissheit der Ausschüttung

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielmakers in Organisationen

Seite 12 von 29

der Glückshormone – wieder so zu tun, als wenn nichts gewesen wäre. Heutzutage wissen wir, dass die Ursachen solcher Steigerungsdynamiken letztendlich in den Regelungsprozessen der Biochemie im Körper zu suchen sind, und diese widrigen Dynamiken eben nicht von alleine zum Erliegen kommen, sondern stets des Einschreitens des Spielmakers bedarf, um derartiges, mitunter zwanghaftes Verhalten schon im Ansatz zu bestrafen, d.h. emotional so negativ zu besetzen, dass die Person dann ihren inneren Zwängen **woanders** nachgeht.

Sehr schlecht ist es, wenn von diesem Mechanismus „befallene“ Personen hohe Adrenalinpegel gewöhnt sind. Hierbei ist dann zu erwarten, dass diese dauerhaft auch bei den Personen in ihrem Umfeld so Stress macht, dass auch diese sich an einen höheren Adrenalinpegel gewöhnen. Steigerungsdynamiken sind hier dann vorprogrammiert, die mit hoher Wahrscheinlichkeit ein häufiges Eingreifen des Spielmakers erforderlich machen werden, was Zeit, Geld und letztendlich alle Nerven kostet.

Spiegel der Selbsterkenntnis

Normalerweise jedoch gilt: Sobald der Spielmaker den Beteiligten die Mechanismen ihrer „Spielchen“ klar macht, ihnen einen Spiegel vorhält, genügt diesen dies, das die Person oder Gruppe

sich selber disziplinieren kann. Der Spuk hat dann ein Ende.

Überhaupt sind Spielmaker gut beraten, den Beteiligten, die meinen, „Spielchen“ spielen zu müssen, stets einen Spiegel ihres Verhaltens vorzuhalten, und zwar einen, den sie gerne sehen mögen, der auch wieder eingebettet in interessante Dynamiken ist. Hier sind besonders die Fähigkeiten des Spielmakers gefragt, der hierzu wieder eine Zeremonie einberuft, wo er dann auf humorige Art und Weise - ähnlich einer Karikatur - allen Beteiligten dann einen Spiegel vorhält. Das interessante an diesen Rollen – bzw. Mimikry – Spielen ist, dass der Betroffene sich stets wiedererkennt und ebenfalls daraus lernt, ohne jedoch sich selber angegriffen zu fühlen. Der Spielmaker ist also gut beraten, stets äusserst schnell zu reagieren, bevor in der Gruppe tatsächlich Unmut entsteht. Um jedoch frühzeitig Stimmungen in der Gruppe mit zu bekommen, ist es unbedingt erforderlich, regelmässige Rituale der lockeren Zusammenkunft zu inszenieren, wo sich – wenn man genau hinschaut – schon mögliche Spannungen frühzeitig abzeichnen. Wenn die Gruppe in Stress verfällt, werden die Mitspieler nicht besonders freundlich miteinander umgehen, was unnötig Spuren in der Zukunft hinterlassen wird, weil sich die Dinge mitunter lange Zeit aufstauen.

Verweigerung – das Bauchgefühl

Jeder Mensch hat ein Emotions - Erinnerungsgedächtnis für Dynamiken, die ihm in der Vergangenheit geschadet haben (Bauchgefühl). Daran gekoppelt ist ein Trigger, ein Auslöser, ein mitunter auch „kollektiver“ Warnmechanismus, der Alarm gibt, sobald sich eine bestimmte Dynamik wieder abzeichnet. Mitunter weigert sich dann eine ganze Spielgemeinschaft, ein bestimmtes Spiel zu spielen. Hier helfen dann auch Einzelgespräche nichts mehr.

Hier besonders ist die Kreativität des Spielmakers gefragt. Er muss nämlich sich ein anderes, „neues Spiel“ ausdenken, welches ebenfalls gewünschte Dynamiken freisetzt, sprich dass die Mitspieler entsprechend ihren Rollen sich einbringen. Die Bereitschaft zu neuen Spielen ist immer da. Ist es jedoch dem vorhergehenden Spiel zu ähnlich, so wird es von der Spielgemeinschaft abgelehnt. Ist der Spielmaker hier überfordert, so muss er sich dann bei einem erfahreneren Spielmaker Rat holen.

Das Beispiel „[Monkey Business](#)“ zeigt, dass mitunter Warnmechanismen noch lange im „kollektiven Gedächtnis“ erhalten bleiben, obwohl absolut keine „Gefahr“ mehr droht. Da die „emotionale“ Verantwortung bei Menschen unterschiedlich tief ist, kann es daher sein, dass einige Mitglieder der Spielgemeinschaft nach Klärung

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 13 von 29

der Sachlage dann bereit sind, mitzuspielen, andere (noch) nicht. Ein üblicher Versuch ist es dann, diejenigen Mitspieler, die noch nicht ihre Bereitschaft signalisiert haben, mitzuspielen, in ein Spezialtraining zu entsenden, wo sie dann emotional „umkonditioniert“, „assimiliert“ werden.

Abgesehen davon, dass dieses Vorgehen für alle einfach durchschaubar ist, so wird es aus einem besonderen Grund auch keinen Erfolg bringen. Erinnerung, insbesondere Gruppenerinnerungen sind nicht löscherbar. Überhaupt ist nichts aus dem menschlichen Gedächtnis auf irgendeine Art „löscherbar“, siehe Spruch von Hauschka oben.

Hierzu beschrieb der Philosoph und Schriftsteller Umberto Eco, „Im Namen der Rose“ einmal:

„Die Ordnung, die unser Geist sich vorstellt, ist wie ein Netz oder eine Leiter, die er sich zusammenbastelt, um irgendwo hinaufzugelangen. Aber wenn er dann hinaufgekommen ist, muß er sie wegwerfen, denn es zeigt sich, daß sie zwar nützlich, aber unsinnig war. Er muß gelichsame die Leiter abwerfen, so er an ir ufgestiegen ... Sagt man so?“

Hier zitiert er im Grunde den Philosophen und Modelltheoretiker Wittgenstein, T.L.P. 6.51. Einmal auf ein bestimmtes Niveau gelangt, so ist es dem Menschen nicht mehr möglich, gewissermaßen wieder herabzusteigen, von

einer Erfahrung, die er einmal gemacht hat. Negative Erfahrungen beschädigen also auch nachhaltig.

Abtritt des Spielers

Wohl aber kann der Spieler neue Spiele in Kraft setzen, die bei den bis dato unwilligen Mitgliedern der Spielgemeinschaft in keiner Art emotional negativ besetzt sind. Hier sind wir dann an einem Punkt angekommen, was die Qualität des Spielers betrifft. Fällt dem Spieler nichts mehr an Spielen ein, die der „unwillige“ Teil der Spielgemeinschaft noch nicht kennt, und die gleichzeitig zu den gewünschten Dynamiken führen, so **muß** er abtreten, und mitunter auch sein designierter Nachfolger, falls auch ihm die Phantasie ausgegangen ist. Hier ist dann ein externer Spieler gefragt. Ein besonders schwieriger Punkt sind dann die Eigenangaben der Mitspieler zu ihrer inneren Bereitschaft, mitzuspielen.

Dieser Eigenangabe ist nicht zu trauen: Schau nicht auf das, was ein Mitspieler sagt, sondern nur darauf, was er tut, ob, wann, wo und wie er an welchen Dynamiken der Spielgemeinschaft sich selber aktiv einbringt, und wo nicht.

Selbstkorrektiv der Gruppe

Zu den Aufgaben eines Spielers und Zeremonienmeisters gehört es auch, den Mitgliedern seiner Spielgemeinschaft die inne-

ren Logiken dieser Dynamiken immer wieder vor Augen zu führen, und diese besonders dafür zu sensibilisieren, selber erkennen zu können, welche Handlungen von welchem Mitglied der Gemeinschaft nun gerade welche Dynamik ausgelöst hat, im positiven wie negativen Sinne. Hierdurch implementiert dieser eine Art gegenseitiges Korrektiv, womit sich die Gruppe dann letztendlich selber „ausbalancieren“ kann, falls widrige Dynamiken auftauchen. Dieses „Sensibilisieren“ der Gruppe auf das frühzeitige Erkennen widriger Dynamiken im Ansatz, also die „Programmierung“ des kollektiven Erkennens – und Erinnerungsgedächtnisses der Gruppe erfolgt dann auf trickreiche Weise: Um nicht das TAO der Spielgemeinschaft selber durch diese „Trainings“ zu stören, wird – für gewisse Zeit – eine Gruppe von Mitspielern in die Gruppe eingeschleust, die dann unbewusst den einen oder anderen Fehler machen und somit widrige Dynamiken hervorrufen. Hierdurch kann der Spieler seine Spielgemeinschaft „trainieren“ bzw. „sensibilisieren“, ohne tatsächlich den inneren Frieden, die innere Harmonie zu gefährden. Selbstreflektion, bzw. Selbstreflektion der Gruppe auf sich selbst jedoch wird ausschliesslich vom Zeremonienmeister moderiert.

Überlässt man die Gruppe sich selber, so besteht Gefahr, dass ggf. irriige Annahmen, Meinung einzelner über die möglichen Ur-

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 14 von 29

sachen widriger Dynamiken sich auf die Spielgemeinschaft übertragen und somit die Gemeinschaft auf etwas sensibilisiert wird, was nichts mit den tatsächlichen Ursachen deren inneren Konflikte zu tun hat.

Fehler des Spielers

Da jeder Spieler auch Fehler begeht, **muss** er hierzu zwei sich in Art und Weise völlig unterscheidende Arten von Zeremonien vorhalten. Eine Zeremonie, wo über Dynamiken reflektiert wird, und wo die Spielgemeinschaft hinzulernt, und eine Zeremonie, wo der Spieler hoch offiziell seinen Irrtum zugeben kann, seinen Fehler korrigiert und das dann „von oben“ noch abgesegnet wird.

Hierzu ist die Anwesenheit noch „höherer“ Spieler unbedingt erforderlich, damit diese dann eine Zeremonie über den Zeremonienmeister gestalten. Dies ist in sofern wichtig, als dass dieses Ritual die Mitglieder der Spielgemeinschaft beruhigt, dass Fehler entdeckt werden (können), und auch der Spieler stets unter „Überwachung“ steht. Instinktiv wissen jedoch alle Mitglieder einer Spielgemeinschaft, wann ein Spieler tatsächlich elementare Fehler begangen hat, auch wenn sie nicht wissen, wie dieser es hätte anders machen sollen:

„Wir diskutieren nicht, weil wir die Wahrheit haben, sondern weil sie uns fehlt!“

Fehlerkultur

In vielen Communities fehlt eine Fehlerkultur, also ein gemeinsamer Wertemaßstab, wie mit Fehlern umzugehen ist. Gerne stürzen sich Mitglieder einer Community auf dasjenige Mitglied, das gerade einen Fehler begangen hat. Es werden sogar von den Mitgliedern wertemaßstäbe erfunden, wann ein Mitglied aufgrund von Fehlern ausgegrenzt werden darf. Hier hat der Spieler die Möglichkeit, durch ein Ritual eine Fehlerkultur einzuführen. So kann er z.B. die Fehler, die jüngst begangen wurden, erläutern, mit folgendem Kommentar: „Ich danke allen, die die Fehler begangen haben, aus denen wir dann lernen durften!“

Damit hat er klar einen neuen Wertemaßstab im Umgang mit Fehlern geschaffen. Jeder darf angstfrei Fehler begehen – nur sollten es keine Doppelfehler sein! Allein durch Einführung dieser Fehlerkultur kommt wieder Bewegung in eine Gemeinschaft, es wird experimentiert und die Mitglieder haben den Mut, Veränderungsprozesse zu starten. Existiert keine Fehlerkultur, erstarrt jeder in Angst, einen Fehler zu begehen, und selegiert für sich die Strategie des Stillstandes. Er wird aus Angst vor den Konsequenzen seiner Fehler jede Veränderung ablehnen, ja sogar aktiv dafür sorgen, dass alles beim Alten bleibt.

Nestbeschmutzung

Ein besonderes Regelwerk als „Selbstkorrektiv“ ist ein sehr mächtiges, welches von etwas unerfahrenen Spielern sehr gerne eingeführt wird, um kritische Stimmen „mundtot“ zu machen: Der Spieler definiert einfach eine Regel, dass nur er eine Zeremonie über die Selbstreflektion, z.B. Konflikte innerhalb der Gruppe initiieren darf.

Die Mitglieder der Spielgemeinschaft denken sich zunächst nichts dabei, wenn genauer definiert wird, **wann** eine Selbstreflektion stattfindet. Dass sie nicht stattfinden darf, wurde ja nicht untersagt. Damit jedoch sind sie in die Falle geraten: Als implizite Logik, also den Mitgliedern der Spielgemeinschaft erst einmal unbewusst, ist für viele enthalten, dass **ausserhalb** dieser Zeremonie halt nicht reflektiert wird.

Das Wort im Munde herumdrehen

Obwohl der Spieler dies nie so explizit gesagt hat, der Umkehrschluss rein logisch nicht zulässig ist, so kann der Spieler dennoch damit rechnen, dass viele aus der Spielgemeinschaft dies so interpretieren werden. Warum? Viele Menschen haben mit dem „modus tollendo tollens“, mit Sprachlogiken arge Probleme: „*Jeder Hering ist ein Fisch, aber nicht jeder Fisch ist ein Hering!*“ - „*Wenn es regnet, ist die Strasse nass*“ – Wenn die Strasse

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 15 von 29

nass ist, muss es aber nicht zwangsläufig geregnet haben.

Es ist dann nur noch eine Frage der Zeit, bis dann irgendein Mitglied sich darüber beschwert, dass ausserhalb der dafür vorgesehenen Zeitfenster das Thema angeschnitten, insbesondere aber „inoffiziell“, also hinter dem Rücken aller Gruppenmitglieder „geredet“ wird.

Und so hat der Spieler durch eine trickreiche - eigentlich ganz harmlos erscheinende Anweisung - erreicht, dass plötzlich die Stimmung in der Spielgemeinschaft „umkippt“, und die Gemeinschaft über jeden herfällt, ihn der „Nestbeschmutzung“ bezichtigt, der irgendwie Kritik an der Gruppe äussert.

Ein weit verbreitetes Phänomen in Online-Communities, die kurze Zeit darauf tot sind. Es entwickelt sich eine Paranoia, wo Leute dann zuerst jede kritische Stimme verjagen, woraufhin dann sogar die Steigerung dieser Paranoia recht bald zu beobachten ist: Es wird auf Verräter Jagd gemacht, die angeblich Informationen nach „aussen“ verraten, d.h. nach ausserhalb einer Gruppe in der Gruppe. Hierzu werden dann „Bündnisse“ geschmiedet, Intrigen erfunden, „Spielchen“ gespielt. Mobbing hält Einzug in die Spielgemeinschaft.

Wie Menschen Menschen bewerten, ist eine Frage der Maßstäbe, die an Mensch angelegt werden. Ob Mensch „Respekt“ vor anderen

Menschen hat, ist eine Frage, ob Mitspieler dieselben „Wertmaßstäbe“ teilt, wie Mensch selber.

Eigendynamiken, die sich durch o.a. Mechanismen entwickeln, resultieren einerseits aus einem elementaren Fehler des Spielers, andererseits aus einer Zerrissenheit in der Spielgemeinschaft über Werturteile, Maßstäbe, die an alle Mitglieder der Gemeinschaft gleichermaßen angelegt werden. Unternehmenskultur besteht aus einheitlichen Wert - / Moral - und Ethiknormen, denen die Mitglieder folgen. Sie ist Teil des TAO.

Bestehen krasse Unterschiede in den Vorstellungen der einzelnen Mitglieder, so drückt sich das durch respektlosen Umgang miteinander aus.

Mentale Modelle

Ein Hauptproblem sind mentale Modelle. So dienten im 18. Jahrhundert das Rad, die Pyramide, das Netz, das Gewebe, das Uhrwerk, das Planetensystem als anschauliche Grundlage sozialer Systeme, die dann im 19. Jahrhundert den organischen, biologischen Modellen wichen und im 20. Jahrhundert den Kybernetischen Modellen der zyklischen Rückwirkungen wichen, wo Wirkungen wieder zur Ursache werden. Auch das strukturfunktionalistische Modell von Parsons (ALG II) und die Modelle der Signalverarbeitung (Shannon) prägen das 20. Jahrhundert.

Implizite Logiken

Die impliziten Logiken, die sich hinter Begriffen verbergen sind von diesen mentalen Modellen geprägt, sodass jeder Sprache intern anders verarbeitet und auch völlig andere Handlungsstrategien selegiert. Gibt man jemandem, der nur ein Lineal kennt, den Auftrag, einen Kreis zu zeichnen, so wird dieser ebenso scheitern, wie jemand, der nur einen Zirkel kennt und damit eine gerade Linie zeichnen soll. Die Wahrnehmung der Welt und der Prozesse ist bei diesen Personen eine völlig verschiedene. Menschen, die eine Vielzahl von Modellen „trainiert“ haben, verhalten sich in Diskussionen viel verständnisvoller und toleranter, als diejenigen, die nur wenige mentale Modelle kennen.

Wirkung von Autorität

Sobald der Spieler dann irgendwie versucht, dies durch herumexperimentieren, also neue Regelwerke, z.B. aufoktroierte Umgangsformen, ... disziplinarische Massnahmen in den Griff zu kriegen, so geht der Schuss nach hinten los. Nicht nur das TAO ist verloren, sondern auch der Respekt vor dem Spieler. Tja, wie kommt die Gemeinschaft hier wohl wieder heraus? Die Lösung ist recht einfach ;-) Have fun!

Steuerung der Informations - und Emotionsflüsse

Ein weiterer, sehr schwieriger

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 16 von 29

Punkt ist die Steuerung der Informations – und Emotionsflüsse. Eine Spielgemeinschaft tauscht nicht nur Informationen aus, sondern mit jedem (persönlichen) Austausch von Informationen findet auch ein Austausch der zu den jeweiligen Informationen zugehörigen Emotionen statt, die über das Internet recht schwierig zu transportieren sind. So basieren z.B. auch bekannte Fernsehformate (Candid Camera, Versteckte Kamera, Big Brother, Herzblatt) auf Abschattung von Information, bzw. asynchroner Kommunikation, was neue Spiele erst ermöglicht. Besonders die sehr empathischen Menschen, also diejenigen, die das TAO besonders spüren wollen, sind diejenigen, die mit ihrer Begeisterungsfähigkeit Mitspieler mitreisen könnten. Sie „spüren“ jedoch das Gegenüber via Internet so nicht mehr, ebensowenig, wie den Gemeinschaftsgeist.

Wer in einer Spielgemeinschaft die Dynamiken lebendig halten will, kann trotz Internet und schnellen Informationsflüssen doch nicht umhin, als alle Beteiligten nach wie vor persönlich miteinander in Kontakt zu bringen.

Hierbei spart dann Internet, Mail ... z.B. keinerlei Kosten ein, eher im Gegenteil. Alles wird sehr viel teurer, wie Untersuchungen gezeigt haben. Einziger Vorteil: *Mögliche* Beschleunigung der Entscheidungsprozesse in Phasen, wo Spitzenleistungen abverlangt

werden.

Innerhalb der Spielgemeinschaft existieren unterschiedlich „dicke“ Informations – und Emotionsflüsse. Mitspieler, die „dicke“ miteinander sind, tauschen intensiver Emotionen aus, als welche, die sich weniger leiden mögen oder kennen. Bei der Analyse der Informationsflüssen in Spielgemeinschaften ist mir aufgefallen, dass zwar diese gemessen werden können, jedoch der Emotionsanteil sich weitgehend der Analyse entzieht und somit der Spielers keinerlei Ahnung mehr von dem tatsächlichen „Zustand“ seiner Spielgemeinschaft hat.

Da jeder Mitspieler prinzipiell auch Schauspielfähigkeit hat, so entgleitet dem Spielers angesichts der Technik langsam aber sicher die Eingriffs – und Steuerungsmöglichkeit, sodass hier das TAO oft auf der Strecke bleibt.

Informationsflüsse und Macht

Hinzu kommt, dass einzelne Mitglieder andere von Informations – und Emotionsflüssen abschneiden, bzw. ständige „Umbaudynamiken“ im Gange sind, die asynchrone Informationsflüsse erzeugen, die eine Gemeinschaft extrem verunsichern. Macht und Machterhalt von Seilschaften im Team werden häufig durch Abschneiden Einzelner oder ganzer Gruppen von wichtigen Informationsflüssen „demonstriert“. Es werden „Kommunikationsspiel-

chen“ inszeniert, denen offensichtlich nur „Eingeweihte“ folgen können. Diese übliche Praxis ist ein sehr unangenehmes, taktisches Instrument der Mitspieler untereinander, aber auch ein weit verbreitetes, strategisches Instrument des „vermeintlichen Machterhaltes“ der Spielers selber. Genaugenommen sind es nur „Spielchen“, die aber das TAO gefährden.

Der Spielers sind auf solche Spielchen keinesfalls angewiesen, da er ja – Kraft seines Amtes – Zeremonienmeister eh ist und somit Gestaltungsmöglichkeiten eh schon hat. Der „Spielers“ würde sich zum Kasper machen, der Respekt wäre dahin.

Spielt der Spielers auch „Spielchen“, so ist dies für die Spielgemeinschaft ein Signal, dass diese „Spielchen“ wohl gespielt werden dürften. Das führt dann in der Praxis automatisch zu unzähligen „Spielchen“ untereinander, die irgendwann sowie Raum im Denken der Spielgemeinschaft einnehmen, dass das Gemeinschaftsspiel nur noch am Rande gespielt wird. Die Effizienz ist völlig dahin. Es werden durch den hiermit verbundenen Wirklichkeitsverlust hierbei dann auch recht bald Dinge hineininterpretiert, die nicht sind, woraus miteinander unglaubliche Dynamiken sich allein aus Missverständnissen ergeben.

Um diese „Spielchen“ einzudämmen und um keine weiteren, falschen Signale zu geben, haben

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 17 von 29

die Spielers grosser Spielgemeinschaften dann alle Möglichkeiten, Informations – oder Emotionsflüsse irgendeiner Art „abschirmen“ zu können, abgeschafft: Völlige Transparenz und Offenheit. So kann z.B. jeder Mitarbeiter von IBM jedes Detail jedes Projektes auf einem Wiki einsehen.

Die Hoffnung war, dass dann sich die „Spielchen“ einstellen würden. Leider nur hatte sich die Spielgemeinschaft so sehr an „Spielchen“ gewöhnt, dass sie diese als eine Art „Gewohnheitsrecht“ betrachteten, mit der Folge: Die „Spielchen“-Spieler haben sich einfach andere Möglichkeiten gesucht, Spielchen zu spielen und auch andere Möglichkeiten gefunden, ihre Isolations – und Separations- oder Ausgrenzungsspielchen¹ weiter spielen zu können. Offiziell eingerichtete „Kommunikationswege“ wurden einfach sabotiert, nicht genutzt bzw. umgangen („Zielvereinbarungssysteme“, u.s.w.) Auch persönlich überreichte „Spielanweisungen“ haben dabei dann nicht geholfen. So wird z.B. das Prozessmanagement – Werkzeug ARIS von IDS-Scheer in vielen Spielergemeinschaften einfach nicht genutzt. Vielfach sehen sog. „success stories“ ganz anders aus, wenn man sich die Dynamiken in diesen Spielgemeinschaften näher anschaut.

Spieltrieb und Spielsucht

Spielsucht ist deswegen Spielsucht, weil der Spieler immer wieder den Spielchen „verfällt“, die er am besten kennt und die emotional positiv besetzt sind. Nicht nur die Gemeinschaftsspiele stärken das TAO, nein auch das „Spielchen“ spielen der Mitspieler untereinander stärkt das TAO, das Gefühl der Zusammengehörigkeit. Versucht der Spielers, diese „Spielchen“ zu unterbinden, so wird die Spielgemeinschaft ihm selber Sabotage des TAO vorwerfen.

Hier hat der Spielers keine andere Chance, als etwas anzuwenden, was die Chinesen mit „Umlenkung der Lebensenergie“ nennen. Der Spielers kann daher nicht einfach ein anderes bewährtes Spiel aus anderen Spielgemeinschaften einführen, in der Hoffnung, das seine Spielgemeinschaft dieses nun vorrangig spielen würde, damit die gewünschten Dynamiken wieder stattfinden können. Nein – die Spielgemeinschaft lehnt derartige Spiele immer aus zwei Gründen ab: Erstens – Spiele müssen aufeinander aufbauen, aneinander anknüpfen.

Ist der Bruch zu stark, verweigern die Mitspieler das Spiel. Zweitens – der Reiz des neuen Spiel muss immer grösser sein, als der des vorhergehenden, damit die innere Bereitschaft da ist, sich mit dem neuen Spiel zu beschäftigen, sich auf dieses einzulassen, was ja im-

mer einen Lernvorgang erfordert, also eine erhebliche Anstrengung für das Hirn des Mitspielers darstellt, Aufwand und Anstrengungen bedeutet. Mensch ist nicht blöd. Er wägt immer ab, ob der Energieaufwand lohnt. Im Grunde stellt er sich vor seinem geistigen Auge die Situationen jetzt und nachher vor, vergleicht also zwei „imaginäre“ Reize, die er jedoch als „real“ empfindet.

Spielgemeinschaft mag Spiel nicht

Schlechte Spielers verzweifeln dann an der Situation, wenn die Spielgemeinschaft das neue Spiel nicht annehmen will. Gute Spielers kümmern sich gar nicht darum, ob, wer und warum Mitspieler aus der Spielgemeinschaft das Spiel ablehnen, sondern verwenden ihre Energie ausschliesslich darauf, den Reiz immer weiter zu erhöhen. Neue Regelwerke einzuführen, erfordert natürlich zuerst eine saubere Ausarbeitung, sodass jeder Mitspieler genau weiss, welche Rolle er in dem neuen Spiel dann auszufüllen hat. Irgendwann dann, wenn durch immer wieder neue Rituale, die sich alle um das neue Spiel drehen, Mensch sich mit dem neuen Spiel angefreundet hat, der positive Reiz grösser ist, als die eigene Bequemlichkeit, werden einzelne Mitspieler „umkippen“, also ihre innere Bereitschaft klar signalisieren, dass sie wohl nun „bereit“ wären. Wartet der Spiel-

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

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 18 von 29

macher dann noch so lange, bis die Spannung in der Spielgemeinschaft hoch genug ist, kann er durch ein Einführungsritual sobald die neuen offiziellen Spielregeln in Kraft setzen und alle werden begeistert mitspielen.

Nichts ist nämlich für Mensch unerträglicher, als ewig immer dasselbe Spiel zu spielen. Es genügt völlig, alle Rituale, die sich um das alte Gemeinschaftsspiel rankten, langsam einschlafen zu lassen, und zunehmend Rituale für das neue Spiel zu inszenieren, auch wenn oder gerade weil es noch nicht in Kraft gesetzt ist, noch nicht gespielt werden „darf“!

Ein Spielmacher, der vor die Aufgabe gestellt wird, in einer Spielgemeinschaft ein neues Spiel einzuführen, wo der Vorgänger von dem Instrument der Rituale keinen Gebrauch gemacht hat, muss daher erst Rituale für das alte Spiel einführen, also den Reiz für das alte Spiel kurzzeitig enorm erhöhen, um dann, wie oben beschreiben, überzuwechseln.

Der Masstab, an dem gemessen wird

Welche menschliche Eigenschaft in einer Spielgemeinschaft gerade „inn“ ist, ist eine reine Setzung. Die Maßstäbe, an denen Menschen in verschiedenen Spielgemeinschaften gemessen werden, sind völlig willkürlich: In der einen Gemeinschaft haben die Frauen lange Häse zu haben, die durch Ringe verlängert sind, in einer an-

deren sind Tattoos und Piercings „inn“ in wieder einer anderen zählen die beruflichen „Fähigkeiten“, in noch einer anderen die irgendwie gemessene „Intelligenz“, in noch anderen die „Schönheit“, die dann am Gewicht oder der Schlankheit der Figur gemessen wird (oder der Fülle), und in wieder anderen die „Kreativität“, der „Fleiss“, Geld, u.s.w.

Das bedeutet, dass die „Wertmaßstäbe“, die eine Spielgemeinschaft für die Bewertung „seiner Mitglieder“ ansetzt, allein vom Spielmacher diktiert werden kann. Karl Lagerfeld z.B. ist so ein Spielmacher, ein Zeremonienmeister. Er „inszeniert“ und das Volk „folgt“ seinem Maßstab für das neue Jahr. Zeitungen, Medien, ... hängen sich dran. Eine „Modewelle“, eine globale Dynamik entsteht. Längst verdient Lagerfeld mit Einnahmen aus „Übertragungsrechten“ von seinen „Zeremonien“ mehr, als mit Mode.

Wandel der Wertesysteme

So obliegt es dem Spielmacher, ein Ritual in seiner Spielgemeinschaft zu zelebrieren, wo die „neuen Werte“, an denen die Gemeinschaft sich messen und über welche sie sich „definieren“ darf, festgelegt werden. Es ist auch einfach nur ein Spiel, welches von jeder Spielgemeinschaft aber gerne als neues Spiel angenommen wird. Neue Maßstäbe nämlich verändern auch den Sichtwinkel auf altbekannte Sachverhalte. Die

Wahrnehmung und die Gefühle verändert sich, wenn man den Sachverhalt dann aus dem Blickwinkel des „neuen Maßstabes“ heraus betrachtet, und damit auch die zwischenmenschlichen Dynamiken. Bestimmte Menschen werden dann nur aufgrund ihrer Kleidung als „out“ erklärt und somit ausgegrenzt. Respektlosigkeiten sind auf unterschiedliche Wertemaßstäbe zurückzuführen. Diese jedoch sind willkürliche Setzungen. Es gibt unendlich viele Weltanschauungen, und es obliegt dem Spielmacher, durch Schaffung des TAO eine gemeinsame Weltsicht zu schaffen. Er muss einen Reiz schaffen, dass die verschiedenen Individuen auch die Welt unter dieser „einheitlichen Weltanschauung“ gerne sehen wollen.

„Selbstorganisierende Systeme funktionieren nur mit erkennenden Wesen, welche nur diejenigen Muster „erkennen“, auf welche sie konditioniert wurden.“

Interessanterweise ist das „Wertegerüst“ eines Menschen in einer Hirnregion angesiedelt, die sich dauernd verändert. Wertegrüste verschieben sich bei einem Menschen mitunter innerhalb weniger Minuten, bzw. sind verschiebbar, fast beliebig, und zwar umso leichter, je mehr Terror Mensch ausgesetzt ist bzw. war. Man kann von Menschen, die Druck gesetzt werden, nicht erwarten, dass sie Stabilität in ihrer Persönlichkeit mit einem festen Wertegerüst auch noch unter Druck aufrecht

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 19 von 29

erhalten (können). In sofern besitzt Mensch mehr Verstand, Vernunft und Urteilsfähigkeit, Fähigkeit zur korrekten Wahrnehmung seiner Umwelt, je weniger Stress bzw. Druck dieser empfindet. Wer Regelwerke konzipiert, sollte daher auch immer Ausweichmöglichkeiten anbieten, z.B. in der Form, als dass immer die Option offen steht, nach dem Austesten eines neuen Regelwerkes wieder zum Alten zurückzukehren, was enorm deren Akzeptanz erhöht. Das neue Regelwerke ausgetestet werden müssen, braucht nicht „angeordnet“ werden. Die natürliche Neugierde von Mensch regelt das von alleine.

„Mit Freude und Respekt“

Welche Maßstäbe innerhab der Spielgemeinschaft nun angelegt werden, ist Sache des Spielers. Bestimmt er z.B., dass – z.B. nach emotionalen Auswüchsen, wie z.B. Mobbing oder Kritik/Demontage/Demütigungs - Spielen nun der Ball flach gespielt werden solle, „Sachlichkeit“, „Freude und Respekt“, „Freundlichkeit“, ein „friedliches Miteinander“ als neuer Maßstab gelte, so fällt er auf die Nase.

Das neue Regelwerk von Langeweile übt keinen „höheren“, emotionalen Reiz aus, als das alte, wo die Emotionen hoch schlugen. Da kann der neue Spieler noch so sehr an die „Vernunft“ appellieren, die Spielgemeinschaft wird ihm nur teilweise folgen, nämlich

ausschliesslich diejenigen, deren Bauchgefühl ihnen sagt, dass das so nicht weitergehen *kann*.

Diese Emotionslogiker mit Bauchgefühl sind nämlich diejenigen, die bereits geschädigt sind, und daher gerne dem Appell folgen. Interessanterweise werden diese dann zu den Demütigern von morgen, die dauernd ermahnen, bevormunden oder sogar selber wild herumbrüllen, andere anschauen, sie sollen bitte freundlicher und respektvoller zu anderen sein.

Der Spieler steckt in einem Dilemma: Eine Anweisung oder Bitte, etwas „nicht“ zu tun, kann nicht funktionieren, weil Mensch sich etwas nicht „nicht denken“ kann: *„Rasen betreten verboten!“* - Lenkt komischerweise die Aufmerksamkeit gerade auf das, wovon sie eigentlich ablenken sollte.

„Bitte auf dem Gehweg gehen!“ wäre eine sinnvolle Aufforderung. Was lernt man daraus?

Proklamierte „Sachlichkeit“, „Freundlichkeit“, „Respekt“ in einer Spielgemeinschaft sind ein Dilemma, weil es etwas fordert, was nicht ist. Nicht nur, dass hier der Mitspieler sich dauernd selber vergewaltigen müssen, nein, es wird erwartet, dass jeder Mitspieler eine Rolle spielt, die er nicht spielen will: Gute Mine zum falschen Spiel. Es wird ein Gruppenzwang ausgeübt, der eine Eigendynamik entwickelt und zu „Unwohlzuständen“ der Mitglieder allgemein führt und letztendlich

die Dynamiken sehr negativ beeinflusst.

Der Spieler hat **keinesfalls** die Aufgabe eines „Zurechtweisers“ oder „Moralapostels“ oder „Beistehers“, der dann diejenigen moralisch unterstützt oder auf seine Seite lockt, die seine Appelle unterstützen. Ein Spieler ist auch kein Spieler mehr, wenn er sich in die Spieldynamiken, die er eigentlich gestalten soll, hineinziehen lässt. Er verliere das Vertrauen.

Er hat ausschliesslich die einfache Aufgabe, sich ein „interessanteres Spiel“ einfallen zu lassen, welches einen größeren Reiz ausübt und gewünschte Dynamiken darüber hinaus freisetzt. Er muss sich Bewusstseins- und Erkenntnis-Spiele einfallen lassen, die dann dafür sorgen, dass das Individuum aus eigener Anschauung und Erkenntnis lernt.

Und er hat die Aufgabe, alle Regelwerke ausser Kraft zu setzen, die Dynamiken behindern, und das sogar entgegen der allgemeinen Vorstellung von Moral, Anstand, Sitte.

Einzig interessant ist: Welches andere, „interessanteres Spiel“ könnte hier eine kollektive Erkenntnis, eine Lösung oder eine Bereinigung der Emotionen oder einen kollektiven Bewusstseinsprozess herbeiführen? Wenn ein Spiel uninteressant geworden ist, z.B. Skat, so verändert man halt schrittweise das Regelwerk in Richtung Doppelkopf. Wie dies

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 20 von 29

funktioniert, also die „Berechnung“ der Zwischenschritte – darin liegt die Arbeit von Strategieberatern und Prozessberatern, aber auch von Spieleentwicklern.

Respekt und Achtung vor den anderen Mitspielern lässt sich nur wieder herstellen, wenn der Spielermacher von seinen Gestaltungsmöglichkeiten bezüglich der Regelwerke Gebrauch macht, sodass wieder Dynamik aufkommt und über Erkenntnisprozesse sich die Steigerungsdynamiken wieder beruhigen.

Jedes Regelwerk schränkt die Handlungsspielräume einer Person ein oder erweitert sie, zu Ungunsten einer anderen Person. Irgendjemand wäre immer benachteiligt und würde irgendwann beginnen, gegen das TAO zu opponieren. Damit wäre also nichts gewonnen.

Handlungsspielräume

Spielermacher haben die Spiele so zu regeln, dass sich die Handlungsspielräume der Mitspieler durchkreuzen können, was ein Miteinander erst schafft. Wer dann wieviel Spielräume bekommt, liegt im Ermessen des Spielers. Meist wird dies nach „Fähigkeiten“ der Mitspieler bemessen. Er hat also die Aufgabe, nicht nur die Mitspieler zu befähigen, zum Gemeinschaftsspiel beitragen zu können, sondern auch ggf. Handlungsspielräume zu erweitern bzw. zusammenzulegen.

Gibt er einem Mitspieler nicht die Handlungsspielräume, die seinen Fähigkeiten entsprechen, signalisiert der Mitspieler dies durch Verweigerung am TAO, z.B. auffälliges Benehmen, demonstrative Aussagen:

„Habe ich immer schon gesagt!“ bzw. Blockade anderer Mitspieler, Verschanzen hinter „Zuständigkeitsbereichen“.

Er fühlt sich gedemütigt, und fordert die Einbindung in das Spiel entsprechend seinen Fähigkeiten. Die Spieldynamik kommt oft völlig zum Erliegen, wenn der Spielermacher diese Alarmzeichen falsch interpretiert oder nicht handelt. Was Mitspieler und der Spielermacher bezeichnen das dann oft als „Sabotage“ des Gemeinschaftsspiels.

Tatsächlich jedoch ist der Spielermacher der eigentliche Saboteur, weil er die Dynamiken nicht wieder in Fluss bringt. Hat der Spielermacher dann nicht die Qualitäten, die tieferen Hintergründe und Emotionen des „Saboteurs“ der Dynamiken zu ergründen, und diesen wieder mit einzubinden, auch emotional zu „transformieren“, so wird er in seiner Hilflosigkeit dann weitere Regelwerke ein, in der Hoffnung, dass die Dynamiken sich wieder ergeben werden. Das Gegenteil jedoch wird passieren: Nach Kurzfristigen, „nachweisbaren“ Erfolgen kommen die Dynamiken wieder zum Erliegen.

Aus der Sicht der Mitspieler weckt jedes neue Regelwerk Lust, es

einmal durchzuspielen. Ist es nicht lustiger, werden andere Spiele wieder gespielt.

Es wird generell zu wenig analysiert, ob überhaupt Regelwerke notwendig sind, welche Regelwerke widersprüchlich sind, und ob nicht viele, verwirrende Regelwerke durch ein einfaches, welches alle anderen impliziert, ersetzt werden können.

Umlenkung der Lebensenergie

Natürlich hat der Spielermacher die freie Wahl, die Handlungsspielräume des Gedemütigten zu erweitern und diejenigen des Demütigten einzuengen. Jedes Mitglied der Spielgemeinschaft weiss dann genau, was passieren wird, wenn zuviel „Spielchen“ gespielt werden, die widrige Dynamiken freisetzen. Dies ist aber nicht im Sinne der Dynamiken.

Ein Spielermacher hat alles zu unterlassen, was in irgendeiner Weise die Dynamiken behindern könnte. Stattdessen sollte er bei Auftreten von widrigen oder blockierenden Dynamiken auf etwas zurückgreifen, was die Chinesen mit „[Umlenkung der Lebensenergie](#)“ bezeichnen. Den blockierenden Mitspieler kostet es viel Energie, überhaupt eine Dynamik zu blockieren. Diese Energien können umgeleitet werden, indem der Spielermacher diesen Mitspieler wieder einbindet indem er ihn emotional „transformiert“, was bedeutet, dass dieser dann gerne

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 21 von 29

seine Lebensenergie wieder der positiven Dynamik in der Spielgemeinschaft widmen mag.

Streitkultur

Passieren solche Dinge öfter, so ist letztendlich der Spielmacher gefragt, eine neue Dynamik einzuführen, wo Emotionen auch ausgelebt werden können, auch „Streitkultur“ genannt. Wie er diese einführt, in seiner Spielgemeinschaft, ist von entscheidender Bedeutung:

Dem Spielmacher sind - Kraft seines Amtes - gewisse „Privilegien“ von „oben“ mitgegeben, von denen er jedoch niemals Gebrauch machen sollte. Je „findiger“ er im Aufstellen neuer Regelwerke bzw. im Verändern der bekannten Regelwerke ist, umso mehr Respekt und Autorität wird ihm von der Gruppe, die er „regelt“, „verliehen“. Es gibt keine Person, die über eine andere „Macht“ hätte, sondern nur Personen, die sich freiwillig dem Spielmacher bzw. dem TAO unterordnen.

Blockierung des Spielers

Inszeniert der Spielmacher „interessante Spiele“, so werden ihm alle neugierig und begeistert folgen, sind die Regelwerke so gestaltet, dass das Spiel langweilig ist, so wird auch die Ausübung von Druck auf die Spielgemeinschaft (auch nicht auf einzelne!) nichts bewirken, eher im Gegenteil:

Die Einschränkung von Handlungsspielräumen der Mitspieler - ja sogar einzelner - wird sofort mit Einschränkung der Gestaltungsmöglichkeiten des Spielers quittiert. Es werden dann - sehr findig - Gründe erfunden, warum dann wohl der Spielmacher ein neues Regelwerk nicht in Kraft setzen könne. Und insbesondere weigern sich diejenigen Mitspieler, die von den bisherigen Regelwerken Vorteile hatten:

„Man muß sich im Klaren sein, daß es kein schwierigeres Wagnis, keinen zweifelhafteren Erfolg und keinen gefährlicheren Versuch gibt, als ... eine neue Ordnung einzuführen; denn jeder Mensch hat all diejenigen zum Feind, die von der alten Ordnung Vorteile hatten, und er hat an denen nur laue Verteidiger, die sich von der neuen Ordnung Vorteile erhoffen. Das Zögern resultiert teilweise aus der Furcht vor den Gegnern, die das Gesetz auf ihrer Seite haben, und teilweise aus der Phantasielosigkeit der Menschen, die erst dann von Neuerungen überzeugt sind, wenn sie konkrete Erfahrungen damit gesammelt haben. Daher kommt es, daß die Gegner die neue Ordnung bei jeder Gelegenheit mit aller Leidenschaft angreifen und die Befürworter diese zu schwach verteidigen. Deshalb gerät der Neuerer zusammen mit den Befürwortern in Gefahr“ Macchiavelli, „Der Fürst“ („Il principe“), Kapitel VI

Ordnungssysteme als TAO

Das höchste TAO, welches in unserer Kultur empfunden wird, ist das Ordnungs-TAO. Ordnungssysteme besitzen im Wesentlichen zwei Aufgaben, „implizite Logiken“:

Das recht unscharfe und vergessliche Gehirn des Menschen beim Wiederfinden von etwas zu unterstützen.

Austauschbarkeit eines Mitspielers (im Falle einer Krankheit, Unfall, Verlassen des Systems)

Man kann ein Ordnungssystem jedoch auch zu einem Fetisch erheben und diesem Ordnungssystem andere Systeme unterordnen. So werden Begriffsordnungen, Begriffshierarchien definiert, die dann als „[semantische Falle](#)“ dienen. Da wir nicht wissen, was wir nicht wissen, so hangelt sich unser Denken an den [impliziten Logiken](#) der Begrifflichkeiten entlang.

Abschattung von Logiken

Hinter jedem Ordnungssystem der Begrifflichkeiten verbirgt sich eine Gefahr: Abschattung von Logiken. Ähnlich, als wenn ich auf einem Tisch verschiedene Gegenstände positioniere, z.B. eine Vase, ein Glas, einen Löffel, so verdeckt - je nach Sichtweise - mal die Vase den Blick auf das Glas, mal auf den Löffel, oder das Glas den Blick auf den Löffel. Das „dominanteste“ Konstrukt, die Vase kann den freien Blick „ab-

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielmakers in Organisationen

Seite 22 von 29

schatten“, Glas / Löffel „verdecken“. Der Löffel jedoch kann die Vase nicht „abschatten“.

Ähnlich ist es auch mit der Abschattung bei logischen Gedankengebäuden. Je nach „Grösse“ des mentalen Modells, hier vergleichbar mit „Sichtweise“, welches ich bei der Betrachtung eines logischen Konstruktes (Begriff, These, Theorie, Hypothese, Denkmodell, ...) anwende, so bleiben mir bestimmte Dinge dahinter dann verborgen. Sie werden abgeschattet von der Mächtigkeit und Dominanz dieses mentalen Gedankengebäudes. Betrachtet man diese mentale Modelle, so stellt man fest, das keines exakt auf die jeweilige Situation passt. Das wäre ungefähr so, als veränderte man z.B. eine Regel beim Schachspiel – Alle Bauern dürften immer 2 oder 3 Züge vorwärts gehen. Man könnte jedes Schachtheorie – Buch einstampfen. Mentale Modelle dienen höchstens der Orientierung, meist jedoch trüben sie die eigene Wahrnehmung der Wirklichkeit.

„Wieviele Fälle, Variablen und Situationen man auch untersucht, meistens handelt es sich nur um einen kleinen Teil sämtlicher Möglichkeiten. Das hat zur Folge, dass man nicht von der allgemeinen Geltung dessen ausgehen kann, was man festgestellt hat, sondern die Geltung von Fall zu Fall prüfen muss“ FOPPA 1986, S. 151 über das „Traditionelle Induktionsproblem“

Mehrwertige Logiken

Betrachte ich z.B. als Spielmaker eine Entscheidung so kann sie aus sachlicher und rechtlicher Sichtweise völlig richtig sein, und auch völlig in Einklang mit irgendeinem „berühmten Modell“ sein, jedoch aus emotionaler Sichtweise in diesem Kontext völlig falsch, weil ich mir damit dann unliebsame Dynamiken einhandele. Etwas kann also gleichzeitig „wahr“ und/oder auch gleichzeitig falsch sein, je nachdem, von welchem Standpunkt aus ich den Sachverhalt betrachte.

Mentale Modelle

„Recht“, „Gesetz“, „Schuld“, „Entschuldigung“, „Ursache-Wirkung“, „Ziel“, „Eigenschaft“, „Problem“ – allesamt ebenfalls starke TAO's, hinter denen bestimmte, sehr primitive und heutzutage kaum mehr ausreichende Denkmodelle stecken. Die Weltanschauungen entstammen der Ontologie, der Lehre des „SEINS“. Es zeigt sich in der Sprache: „Ein Apfel ist“ oder „Ein Apfel hat ... Eigenschaft“. Schon Heraklit wusste: „panta rhei“ - „Alles fließt!“.

Ein am Baum hängender Apfel wächst, und sobald gepflückt, beginnt der Prozess der Verrottung, sodass man die Dynamiken beschleunigen muss, diesen Apfel einer Verwertung zuzuführen. In unserer Welt folgen Dynamiken auf Dynamiken ohne Unterlass. Wie kann man hier davon sprechen, das etwas „sei“?

Diese veralteten Weltmodelle der Bewahrer des Stillstandes sind durch die Modelle Kybernetik abgelöst worden, wo Dynamiken nicht nur auf Dynamiken folgen, sondern Dynamiken andere Dynamiken beeinflussen, fördern oder blockieren. Baue ich mitten auf der Strasse meinen Frühstückstisch auf, und frühstücke gemütlich, so werden einige Autofahrer interessante Dynamiken freisetzen, die mir dann unmissverständlich klar machen, dass meine Dynamik an diesem Ort wohl andere blockiert habe.

Betrachtet man die Welt aus prozessual/emotionaler Sichtweise, der Sichtweise der Spieltektonik, so wird erst dann ein Gesetz neu erlassen, wenn jemand eine Dynamik freigesetzt hatte, die andere in ihren Dynamiken blockierte.

Unser System mit seinen vielen Gesetzen, Regelwerken und Verordnungen diene ursprünglich dazu, alles möglichst im Fluss zu halten, sodass niemand mit seinen Dynamiken behindert werden kann. Hierzu wurde ein gesetzliches Rahmenwerk geschaffen, welches viel Gestaltungsfreiheiten lässt.

Regelwerke und Dynamiken

Spielmaker sollten also zwischen Regelwerken unterscheiden, die Dynamiken verhindern und Regelwerken, die Dynamiken fördern, und solchen Regelwerken, die zwar bestimmte Dynamiken ver-

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 23 von 29

hindern, dafür aber auf der anderen Seite viele erst ermöglichen oder nicht stören.

Veraltete Weltanschauungsmodelle mit ihren impliziten Logiken stehen immer krasser im Widerspruch zur Wirklichkeit. Sie werden hauptsächlich von Menschen vertreten, denen die Veränderungen zu schnell gehen, die diesen emotional nicht mehr folgen können/wollen.

Ein Spieler, der veralteten Weltanschauungsmodellen folgt, wird kaum in der Lage sein, ein Gespür für Dynamiken und deren Steuerung in einer Spielergemeinschaft haben.

Stattdessen wird er vielmehr auf Regeln und Vereinbarungen pochen. Damit jedoch verhindert er den freien Fluss der Regelwerke und Zuständigkeiten, die eine Spielergemeinschaft in Fließstabilität halten, um sich den dauernd verändernden Gegebenheiten und Anforderungen anzupassen.

Ein solcher Spieler findet dann nämlich bald keine echten Lösungen mehr, sondern ist – im Gegenteil – sogar gefährdet, in seiner Unsicherheit evtl. ein noch viel eingeschränkteres Weltbild, welches jemand gerade als Lösung anbietet, („Zielvereinbarungssysteme“) zu übernehmen:

„Das Problematische an Ihrer These ist, daß sie so plausibel ist! ... Es stellt sich das Gefühl ein, man habe einen Generalschlüssel ... Gerade 68

hatten wir einen Schlüssel, der in jedes Schloß gepasst hat“ Rüdiger Safranski

„Überhaupt ist es für den Forscher ein guter Morgensport, täglich vor dem Frühstück eine Lieblingshypothese einzustampfen – das erhält jung“ Konrad Lorenz

„Das Problem ist Verwirrung, nicht Nichtwissen“ Karl Weick

Noch klarer wird es, wenn man sich bestimmte Spiele betrachtet, deren Dynamiken ausschliesslich auf der „Abschattung“ von Informationen basieren. Man versuche einmal, mit Superman Karten zu spielen. Beim Schachspiel hingegen hätte man gegen Superman wieder gute Chancen ;-)

Türme von Hanoi - Algorithmen

Noch klarer wird das Beispiel der mentale Modelle beim Spiel „Türme von Hanoi“. Man kann es mit Münzen spielen. Recht schnell wird es verwirrend, wenn man nicht mehr weiss, auf welchen Stapel man die Münze nun legen soll. Eine Arbeitsanweisung für dieses einfache Problem zu schreiben, erscheint unmöglich. Wie nun kann man durch ein verändertes, mentales Modell einem Arbeiter einfach klar machen, was er zu tun hat? Nun – man verändert das mentale Modell dahinter. Die Stapel werden im Dreieck auf-

gebaut, die Münzen immer nur im Uhrzeigersinn bewegt. Arbeitsanweisung:

„Bewege immer die kleinste Münze, die Du zuvor noch nicht angefasst hast, auf die nächste Möglichkeit!“

Ein guter Spieler muss in der Lage sein, dasjenige mentale Modell auszusuchen, innerhalb dem sich die Arbeitsanweisung einfach formulieren lässt! Dazu muss er bereits sehr viele vorab beherrschen oder über die Methoden² verfügen, solche immer wieder neu zu entwickeln.

Streitkultur in Unternehmen

Spieler sind gut beraten, bei aufkeimenden, emotionalen Konflikten Tempo zu machen, die Mitspieler in ihrer Gemeinschaft mit einfach lösbaren Gemeinschaftsaufgaben, die dann ein schnelles positives Erlebnis vermitteln, zu versorgen. Überhaupt kann ein Team Sachfragen nicht in Ruhe lösen, solange emotionale Konflikte unausgetragen bzw. „unterdrückt“ im Raume schweben.

Emotionale Konflikte führen zu Denk – und Kommunikationsstörungen, Erscheinungen, die sich während der Bewältigung von „Gemeinschaftsaufgaben“ sich durchaus von alleine wieder auflösen können. Emotionale Konflikte verschwinden durch Einführung

² <http://www.spieltektunik.de/ab/Spieltektunik-AnleitungZurDekonstruktion.pdf>

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 24 von 29

neuer Spieldynamiken, indem man die Regelwerke geringfügig verändert. Der Versuch der Beseitigung widriger Dynamiken durch Diskussionen führt zu Steigerungsdynamiken.

Das Fehlen von Möglichkeiten der Mitspieler, sich gegenseitig aus dem Wege zu gehen, zumindest für einige Zeit, führt ebenfalls in widrige Steigerungsdynamiken.

Ethik, Moral, „innerer Konflikt“

Bei der Gestaltung von Regelwerken hat der Spieler freie Hand. Hier hat er riesige, großartige Gestaltungsmöglichkeiten, da der gesetzliche Rahmen sehr weit gesteckt ist und nebenher unglaublich viele Lücken bietet. Es gibt jedoch Regelwerke, die vom Charakter her eine Besonderheit aufweisen: Sie erscheinen völlig schlüssig und gangbar, jedoch mögen die Mitspieler diesen nur sehr unwillig folgen. Alles erscheint perfekt: Die Qualitäten des Spielers, die Zeremonien, die innere Identifikation der Mitspieler mit der gemeinsamen Idee, die innere Überzeugung, dass der Erfolg kommen wird, dass alle Prozesse so gangbar sind, und dennoch werden die Mitspieler nicht mitspielen. Die erwartete Dynamik bleibt aus. Was fehlt möglicherweise dann hier?

Nein, es ist etwas völlig anderes, was der Spieler möglicherweise übersehen hat: Der „innere Konflikt“ bei mind. einem der Mit-

spieler. Z.B. muss ein Konzern „effektiver“ laufen, so werden üblicherweise die Prozesse „gestrafft“, vieles wird daher „umorganisiert“.

„Perfekt durchdachte“ Regelwerke, von anderen Spielern erfunden und angeblich erprobt, sollen zur Anwendung kommen, und angeblich sollen sich darin dann die gewünschten Dynamiken einstellen. Der Mitspieler zögert jedoch, darin die erwartete und möglicherweise auch tatsächlich mögliche Dynamik freizusetzen, wenn er z.B. absehen kann, dass ein anderer Mitspieler dann sozusagen „überflüssig“ wird.

Er befindet sich in einem „moralisch / ethischen Dilemma“, er will einfach nicht. Diese „Unwilligkeit“ überträgt sich sofort auf die gesamte Spielgemeinschaft. Sogar erfahrenen Führungsgrößen passiert dieser elementare Fehler auch immer wieder, weil sie sich einfach nicht ausreichend über die unbewussten Ängste bzw. „Werte“, „Wertmaßstäbe“ beim Mitspieler bewusst sind, die bei diesem aus Erfahrungen, die möglicherweise schon Jahrzehnte zurück liegen, entstehen.

Auch ist es möglich, dass dieser Mitspieler sich noch einem weiteren Ideal, einer weiteren „gemeinsamen Idee“, einem anderen TAO emotional verbunden fühlt.

„Organisationen haben einen massgeblichen Anteil an der Schaffung der Realitäten, die sie später als „faktisch“ auffassen

und an welche sie sich dann anpassen zu müssen glauben“ Karl Weick

Sobald der Spieler diesen inneren Konflikt identifiziert und beseitigt hat, durch eine „Zeremonie“ (oder auch nur einfachen Kommunikationsprozess) von diesem einen Mitspieler die „Unbedenklichkeit“ des neuen Regelwerkes gegenüber allen anderen Mitspielern bestätigt wurde, erst dann ordnet sich die Spielgemeinschaft wieder dem TAO unter und setzt die gewünschte Dynamik frei.

Versteht sich der Spieler nicht in der Ausgestaltung von Regelwerken derart, dass niemand in der Spielgemeinschaft in einen inneren Konflikt kommt, so wird er als Spieler von der Spielgemeinschaft nicht lange akzeptiert und respektiert werden.

Machtmissbrauch

Auch nicht mehr Respektiert wird der Spieler, wenn er seine Funktion dazu missbraucht, einzelne durch Ausschluss von den Zeremonien zu „bestrafen“. In dem Moment würde die ganze Stimmung in der Spielgemeinschaft schlagartig umkippen, das gemeinsam gefühlte TAO würde als „Machtinstrument“ und „Machtmissbrauch“ von allen abgelehnt werden. Der Spieler ist hier in der Pflicht, allen zu erklären, warum nun das eine oder andere Mitglied der Spielgemeinschaft gerade nun nicht anwe-

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 25 von 29

send sei (was dieser natürlich bedauert, da seine Funktion ja die verlässliche Schaffung des TAO ist).

Wettbewerb in der Spielgemeinschaft

Interessanterweise lassen sich unter dem Dach des gemeinsamen TAO's sogar Wettbewerbspiele spielen. Das Spiel „Tabu“ ist ein solches, in welchem eine Gemeinschaft in zwei Teile geteilt wird, die dann durch ein einfaches Regelwerk in eine Wettbewerbssituation gestellt werden. Anscheinend sind Mensch und Tier archaisch innerhalb einer Rotte auf Hierarchiekämpfe programmiert. Sie hinterlassen keinen Schaden am TAO, eher im Gegenteil. Dieses „Prinzip Agonalität“ (vom griech. Agone = Der Wettstreit) emotionalisiert stark und fördert das Gemeinschaftsgefühl.

Ausgrenzungsspiele

In Communities finden Identitätsfindungs/Abgrenzungs – und Ausgrenzungsspiele ständig statt. Es ist Sache des Spielers, diese nicht „entarten“ zu lassen, immer wieder zu dämpfen. Sie funktionieren nach folgendem Prinzip:

Welche zwei Buchstaben gehören nicht hier hinein?

O C V X A

Sind es O und C, weil sie „rund“ sind, oder O und A, weil sie eine Fläche einschließen, oder sind es V und X, weil sie eine V-förmige Öffnung haben, oder sind es A und C, weil sie in der ersten Hälfte des Alphabets stehen, oder sind es A und O, weil es Vokale sind? Der Möglichkeitsraum ist unendlich, je nachdem, welche mentalen Modelle zugrunde gelegt werden. Ein beliebtes Spiel zur Ausgrenzung einzelner aus Gruppen durch gezielte Veränderung der Wertemaßstäbe in der Gruppe, Gruppenzwänge, das Grundprinzip der Propaganda. Einige einer Community erfinden einfach einen neuen Wertemaßstab, machen ihn publik. Einige erkennen das Spiel, tun so, als ob sie diesen Wertemaßstab teilen. Andere, die dieses Spiel nicht durchschauen, gehen in die Falle. Sie werden willkürlich dann Opfer dieser Ausgrenzungsspiele. Auf diese Art und Weise dominieren dann oft die empathischen Mitglieder einer Community über die, die dieser Profil von Charakter geben könnten. Die Community spaltet sich und beginnt irgendwann in Ermangelung von „kritischen, polarisierenden Themen“ Selbstzerfleischung.

Grundelemente des Spiels

Wie der französische Schriftsteller und Philosoph Roger Caillois 1982 und Huizinga 1958 schon beschrieben, existiert ein klarer, agonaler (antithetischer) Zusammenhang zwischen Spiel (Ludus)

und Kultur. Caillois charakterisiert die einfachen Spiele: *Agôn* (Wettkampf), *Alea* (Glück), *Mimikry* (Verkleidung), *Ilinx* (Rausch), die er zwischen zwei entgegengesetzten Polen „*paidia*“ und „*ludus*“ sieht: „*Paidia*“ bezeichnet das „*zwanglose Prinzip des Vergnügens, der freien Improvisation und der unbekümmerten Lebensfreude, wodurch eine gewisse unkontrollierbare Phantasie ... zum Ausdruck kommt*“ - Gerne genutzt bei sog. „*Kreativitätsspielen*“. Die gegenläufige Tendenz hier zu ist „*Ludus*“, das „*Bedürfnis, die anarchische Natur des Menschen einem willkürlichen, gebieterischen und absichtlich hemmenden Regelwerk zu unterwerfen ...*“, um so dem Weg hin zum Chaos Einhalt zu gebieten – Disziplin wird in der Spielgemeinschaft plötzlich gefordert! „*Agôn*“ beschreibt hier „*die Triebfeder des Spiels, einen inneren Wunsch des Individuums, sein hervorragendes Können auf irgendeinem Gebiet anerkannt zu sehen*“, was gespannte Aufmerksamkeit, Training, ausdauernde Anstrengungen, einen Willen zum Sieg, Disziplin und Beharrlichkeit voraussetzt. Beide Eigenschaften müssen in der Spielgemeinschaft (nicht notwendigerweise gleichzeitig in jedem einzelnen Individuum!) vertreten sein.

Gibt der Spieler diesen vier archaischen Grundbedürfnissen nicht ausreichend Raum, so fehlt der Spielgemeinschaft ein wichtiges Element der Eigendynamik, welche auf emotionaler Ebene

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 26 von 29

überhaupt erst die Spielgemeinschaft zusammenschweißt, das TAO herstellt. In der [chinesischen Kultur](#) werden diese archaischen Grundbedürfnisse sogar dem „Zeremonienmeister“ zur aktiven, das Spielerlebnis intensivierenden Ausgestaltung überlassen. Je intensiver „gespielt“ werden darf, je stärker hier die Emotionen gelebt werden können, umso schneller kann der Spielmacher wieder die Rückkehr der Spielgemeinschaft zu „seinem Spiel“ fordern. Die Steuerung bzw. Moderation dieses Erlebnisses wird gerne akzeptiert, wenn das Gefühl dann intensiver ist, als ohne, bzw. die Dynamik durch Moderation (Animation) erst richtig in Gang kommt. Es liegt also auch hier wieder im Geschick des Spielers, (z.B. in Unternehmen) dafür zu sorgen, dass recht wenig Zeit mit „Spielchen“ verschwendet wird.

Rituale, Zeremonien

Das Bedürfnis nach Erlernen von „komplexeren Spielen“ kommt auf, sobald die Spielgemeinschaft gemeinsam arbeitsteilig hochkomplexe Aufgabenstellungen effizient zu lösen hat. Hierzu sind völlig neue Regelwerke erforderlich, die komplexe Wechselwirkungen, bzw. dem Mitspieler o.a. „archaische Grundbedürfnisse“ in schnellem Wechsel anbieten, siehe z.B. [AGILE PROGRAMMING](#), [SCRUM](#), [EXTREME PROGRAMMING](#), u.s.w. Die Gruppendynamiken lassen

sich im Grunde so nutzen, dass die Gruppe auf sich selbst dynamisch wirkt. Erst durch diese Rückkopplungsprozesse (Feedback-Schleifen) ist es möglich, dass der Spielmacher nur als eine Art „Katalysator“ wirkt, der im Grunde an keinem Prozess wirklich teilnimmt. Dennoch aber „wirken“ seine „Inszenierungen“ bei jedem Mitglied der Gruppe emotional lange nach, auch wenn die Mitspieler mangels Ausbildung oft nicht genau die Zusammenhänge, die Wechselwirkungen zwischen Regelwerken und den sie überraschenden Dynamiken verstehen:

„Obgleich nur wenige eine politische Konzeption entwerfen und durchführen können, so sind wir doch alle fähig, sie zu beurteilen“
Perikles

Dasselbe gilt für jede Art Spiel, Zeremonie, Ritual, Community, Unternehmen, Freizeitgesellschaft, Staat. Dies wussten die alten Römer schon, die waren Meister des „*panem et circenses*“. Das mentale Modell der [Kybernetik](#) ist heutzutage dasjenige, dass der Steuerung der Dynamiken durch Regelwerke schon recht nahe kommt. Es lohnt sich für jeden Spielmacher (oder der es lernen möchte), dieses genau zu studieren.

Zu kann man z.B. bei erfolgreichen Spielgemeinschaften sehen, dass deren Führungspersonen perfekte Zeremonienmeister sind. So z.B. in der Politik (Staatszeremonien), bei Grossunternehmen (Keynote Apple, Microsoft) oder

auch nur in der Gastronomie, genauer Eventgastronomie, wo der Kellner dann vor den Gästen den Einzug der (sauber herausgeputzten) Küchenmannschaft „proklamiert“, die die Schaffung des TAO dann begeistert „Beklatschen“ - einem Ausdruck, dass sie das TAO tatsächlich „fühlen“, und das Produkt begeistert kaufen bzw. gerne auch „weiterempfehlen“ (was Werbung quasi überflüssig macht), sodass der Kauf oft nur Symbol für die gemeinsame Idee hinter dem Produkt ist (Apple - „Think different!“). Ausnahmslos sind alle heutigen Markt- und Marketingstrukturen irgendwann in der Vergangenheit von Menschen definiert und als allgemein bekannte „Rituale“ eingeführt worden, die jedem Spielmacher mit Gespür für interessante „Zeremonien“ die grundsätzliche Chance geben, diese Strukturen aktiv neu zu gestalten und auf diese Weise die Wettbewerbssituation zu seinem Vorteil zu verändern. Der aktive Eingriff in die typischen Verhaltensweisen und -muster seiner Kunden oder Händler wird gewöhnlich sehr dankbar als „neues Spiel“ angenommen.

So z.B. ist seit Jahren schon ein Event-Gastronom ausgebucht, der die Ente, die er schliesslich auf dem Tisch serviert, zuvor „rituell“ erst in seinem Restaurant mittels einer „Jagdgesellschaft“, die er anführt, zur Strecke bringt, sehr zum Amusement der Gäste. Werbung braucht er nicht machen, da er es verstanden hat, die „Um-

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielmakers in Organisationen

Seite 27 von 29

kehr der Informationsflüsse“ zu vollziehen.

Nicht er wirbt teuer und aufwändig irgendwo, sondern seine Kunden informieren und werben weitere Kunden für ihn. Echte Spielmacher an der Spitze eines Unternehmens machen die Verkaufs- und Marketingabteilung ihres Unternehmens schlicht überflüssig! Dies hat natürlich Einfluss auf das TAO, bzw. *wer* an die Spitze eines Unternehmens gewählt wird! Thema „innerer Konflikt“, „moralisches Dilemma“.

Eine besondere Dynamik stellt die Dynamik des „Heranführens“ einzelner aus der Spielgemeinschaft in die Rolle eines Spielmakers dar. Der Spielführer „inszeniert“ immer wieder neue „Bewährungsproben“, wo z.B. der designierte Nachfolger Gelegenheit bekommt, aus Fehlern zu lernen, und das für alle ganz offensichtlich. Ganz genau und umso weniger argwöhnisch, je offensichtlicher diese Bewährungsproben „zelebriert“ werden, beäugen alle Mitglieder der Spielgemeinschaft dessen wachsenden Fähigkeiten und dann irgendwann erfolgt der Umkehrprozess, wo nämlich die Spielgemeinschaft dieses Mitglied als „Spielmacher“ akzeptiert und automatisch beginnt, einzubinden. Wohl gemerkt – Es inszenieren dann die Mitglieder der Spielgemeinschaft Rituale, die signalisieren, dass dieses Mitglied nun als Zeremonienmeister und Bewahrer des TAO für die Gemeinschaft auserkoren ist. Es ist dann

nur noch Aufgabe des abgelösten Spielmakers, diese Wahl der Spielgemeinschaft durch ein offizielles Ritual, zu bestätigen. Einfachen „Ernennungszeremonien“ folgen die Mitglieder der Spielgemeinschaft nicht, noch weniger „Selbsternennungszeremonien“ oder unter Männern üblichen „Seilschaften“- Demonstrationen - Zeremonien, wo sich ein Grüppchen durch gegenseitige „Anerkennungsrituale“ versucht, indirekt sich Respekt zu verschaffen.

Interessanterweise gibt es noch zwei weitere Dynamiken, die mehr „innere Dynamiken“ des Individuums sind - Einmal der „Gewöhnungsprozess“. Je öfter die Mitglieder der Spielgemeinschaft gewisse „Rituale“ des Zeremonienmeisters miterlebt haben, desto geringer wird allmählich deren Bereitschaft, diesen beizuwohnen. Auch Rituale selber sind Spiele (Mimikry) und bedürfen - auch wenn sie Spiele steuern - der ständigen Erneuerung, damit die Spieler gerne wieder „mitspielen“. Diese „Zeremonien“ jedoch sind unverzichtbar, da durch sie erst die emotionale Steuerung der Spielgemeinschaft ermöglicht wird, womit dann überhaupt das TAO fühlbar hergestellt werden kann. Rituale „binden“ das Individuum an die Gemeinschaft, werden daher in allen Kulturen der Welt „zelebriert“.

Der FLOW

Die zweite, „innere Dynamik“ im

Menschen ist eine, die als „sehr beglückend“ empfunden wird, und für die der Spielmacher individuelle „Freiräume“ für jedes Individuum in seiner Spielgemeinschaft durch besondere Regelwerke schaffen sollte:

„Menschen können so sehr im Spiel aufgehen, dass sie [...] ihre Probleme vergessen. Welche Macht ist das, die uns dazu bringen kann, Grundbedürfnisse um des Spiels willen hinten anzustellen?“ Csikszentmihalyi, S. 11

„... jede Aktivität innerlich lohnend sein kann, vorausgesetzt, sie ist passend strukturiert und unsere Fähigkeiten sind ihren Herausforderungen angepasst.“ Csikszentmihalyi, S. 16

„... Entdeckung und Erforschung implizieren Transzendenz, ein Hinausgehen über das Bekannte, ein Ausdehnen des eigenen Selbst zu neuen Dimensionen der Fähigkeit und Kompetenz.“ S. 56

„In der Schweben zwischen Langeweile und Angst ist das Erleben eines des völligen Aufgehens des Handelnden in seiner Aktivität.“ S. 58

„Im Flow-Zustand folgt Handlung auf Handlung, und zwar nach einer inneren Logik, welche kein bewusstes Eingreifen von Seiten des Handelnden zu erfordern scheint.“ Csikszentmihalyi, S. 59

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 28 von 29

Dieser Effekt des FLOW kann vom Spielmacher genutzt werden, von einzelnen Mitgliedern bzw. ganzen Teams Höchstleistungen über lange Zeiträume zu bekommen. Hier vergisst das Team völlig sämtliche „menschlichen Bedürfnisse“, nach Austausch von Emotionen, nach Klatsch, Tratsch, u.s.w., was die Konzentration auf das eigentliche Spiel beeinträchtigt. Dies geschieht letztendlich über die Art und Weise der Dynamiken, wie die Dynamiken der Mitglieder der Gruppe die in FLOW geraten sollen, in die Dynamiken der Gruppe eingebunden bzw. manchmal auch „entbunden“ werden. Dies jedoch ist ein Kapitel für sich.

„Man muss aus seinem Unternehmen den aufregendsten Ort der Welt machen“ Jack Welch, Ex-CEO von General Electric

„Wenn die Frustration im Unternehmen noch höher ist, als schon bei den Mitarbeitern zuhause, sinkt die Leistung ins Bodenlose“

„Business ist nichts anderes als ein Knäuel menschlicher Beziehungen“ Lee Iacocca, Manager von FORD.

Führen durch Klarheit

Regelwerke sind notwendig zur Steuerung von Dynamiken. Spielmacher jedoch tendieren dazu, wenn die Spielgemeinschaft sich

nicht an Regelwerke halten will, oder ihnen nicht klar ist, was getan werden soll, bis ins Detail genau vorzuschreiben, wie denn nun gehandelt werden soll. Allein der Prozess der Beschreibung und Festlegung von Regelwerken, Zuständigkeiten, Teamkonstellationen, Ressourcen führt zu einer massiven Verunsicherung aus Angst davor, Fehler zu machen, die dann geahndet werden könnten. Man kann nicht Fußballern jeden Schritt vorschreiben, und jede mögliche Eventualität bzw. Konstellationen beim „Abseits“ trainieren, in Form von unzähligen Mustern, wie Mensch wohl wann wie zu reagieren hätte. Das Gehirn kann die Fülle an Regelwerken nicht verarbeiten und reagiert mit – Nichthandlung, Stop aller Dynamiken, kein FLOW! Es wird nicht mehr gespielt, oder zu langsam reagiert. Resultat - Verlust des Spiels. Klinsmann hat hierzu „Mental-Coaches“ aus den U.S.A. engagiert, um teilweise widersprüchlichen Regelwerke auf die notwendigen mentalen Modelle und nur wenige Fallunterschiede zu reduzieren. Ein Beispiel:

So gibt es didaktisch wertvolle, detaillierte Bücher über das Reiten. Man kann aber auch einfach sagen:

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

Diese Handlungsanweisung ist überraschend klar. Das menschliche Gehirn „ergänzt“ selbstständig die „impliziten Logiken“, die

hinter dieser Anweisung steckt. Z.B. dass man erst aufsteigen muss, um das Pferd zwischen Erde und seiner Person zu halten zu können. Dank dieser „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 aufzusteigen, ganz nach der Sitte der Kamelreiter.

Vor lauter Befolgen von Regeln für das Reiten und einem weit um sich greifenden Opportunismus („opportet“ = (lat.) „es gehört sich“) kommt niemand mehr auf die Idee, dem Pferd andere nützliche Dinge beizubringen.

Wer „[Führen durch Klarheit](#)“ praktizieren will, muss sich erst einmal selber über die Komplexität und Irrtümer seines eigenen Denkens (und dann erst seiner „Mitspieler“) klar werden, analysieren, welche Regelwerke überflüssig sind, und welche „übergeordneten Regelwerke“ die anderen [implizit](#) bereits enthalten.

Dann erst wieder öffnen sich Menschen dem geistigen Spiel während der Arbeit und finden überraschende neue Regelwerke und Dynamiken, die die Spielergemeinschaft nicht nur begeistert, sondern auch insgesamt voranbringt. Implizite Logik des Wortes „Lösung“ ist, dass man sich von

Die neue Wissenschaft der Gestaltung von Spielen und Dynamiken in Organisationen

Rolle des Spielers in Organisationen

Seite 29 von 29

nicht notwendigen, logischen Verbindungen, sprich Regelwerken „löst“, damit neue Dynamiken entstehen. „Erklärungen sind Erfindungen!“.

Ebenso: „Lösung“, „Ziel“, „Ursache“, „Wirkung“, „Schuld“, „Problem“.

Diese Begriffe entstammen der „statischen Welt“ der Ontologie und machen machen aus der Sichtweise der Spieltektonik einfach keinen Sinn mehr.

Spieltektonik in Unternehmen

Spieltektonik betrachtet Dynamiken aus der **prozessual/emotionalen** Sichtweise, unter Einbeziehung der Psycho-Logiken in die Spielbäume, die von jedem Mitglied geistig „durchspielt“ werden, wenn er seine Interessen gegen die der Gemeinschaft abwägt.

Die math. Spieltheorie berücksichtigt nur die reinen Spiellogiken, während hingegen die Spieltektonik auch noch die inneren Logiken der Individuen mit berücksichtigt. Regelwerken dienen als Steuerelemente, die als Randbedingungen die **Möglichkeiten- bzw. Handlungsräume** (Befugnisse) einzelner zu Gunsten vieler einschränken, damit sich möglichst vielfältige Dynamiken entwickeln können, die den Erhalt der Spielgemeinschaft in einer sich dauernd ändernden Welt existenziell nachhaltig sichern kann.

Arbeiten und Spaß

Spieltektonik versteht sich hierbei als Gestaltungsbaukasten, um die vielfältigen Dynamiken in Spielergemeinschaften verstehen, beschreiben und letztendlich passende Regelwerke erfinden zu können, in denen dann viel Spiel Freude aufkommt.

Arbeit und Freude liegen leider weit auseinander. Das Kapitel „Spaß haben auf der Arbeit“ in *Arbeits – und Organisationspsychologie – Büchern* ist nur leider nicht zu finden. Geringe Änderungen der Spielregeln bringen viel Spaß. So z.B. kann man beim Mittagessen (Spaghetti oder Joghurt) z.B. sich im Kreis setzen und den jeweils linken Nachbarn „füttern“. Nach links füttern und nach Rechts die Futterluke aufsperrt stellt neue Anforderungen an die Mitspieler, die dann eine völlig andere Dynamik freisetzen. Wohl gemerkt, es findet immer noch Mittagessen statt!

Kundenbindung

Hauptaugenmerk hierbei liegt auf denjenigen „externen“ Mitspielern, die so begeistert werden sollten, dass sie gerne bereit sind, zum Erhalt der Spielgemeinschaft beizutragen, z.B. durch Geldzuwendungen an die Spielgemeinschaft, damit die Spiele weitergehen können.

Bleibt wegen schlechten Spiels die Anerkennung aus, so wenden sich die „externen“ Mitspieler an anderen Spielgemeinschaften zu,

die aufregendere Spiele anbieten. Siehe hierzu auch [Spieltektonik-Verkauf und Marketing](#).

Ob sie ein guter Spielers oder eine gute Spielers sind, können Sie mit einer einfachen Frage klären:

Fragen sie ihre Mitspieler, ob sie bei gleichem Gehalt lieber zuhause bleiben würden.

„Als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten Sie ihre Anstrengungen.“ aus Huckleberry Finn, Marc Twain

Beispiele hierzu siehe

<http://www.spieltektonik.de/ab/Spieltektonik-Einfuehrung.pdf> oder

<http://www.spieltektonik.de/ab/Spieltektonik-Kurzeinfuehrung.pdf>

Dieser Beitrag ist unter

<http://www.spieltektonik.de/ab/Spieltektonik-RolleDesSpielers.pdf> nachzulesen.

„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)