

# Spielektechnik

„Prozessdesign, Intervention, Verhandlungsstrategien aus der Sicht der Spielektechnik“

Die Auswirkungen von Verhandlungs- und Führungsstrategien auf das Ergebnis selber wurde in der Spieltheorie<sup>1</sup> ausführlich analysiert und gehören inzwischen zum Allgemeinwissen, so z.B. das Gefangenens-Dilemma. In der Praxis jedoch sind diese Theorien nicht anwendbar, weil hier die Sachverhalte nicht denselben, vereinfachenden Voraussetzungen entsprechen, insbesondere die Spielbäume von N-Personen-Spielen hochkomplex sind. Spielen noch emotionale Befindlichkeiten eine Rolle, so kann spieltheoretisch das Problem nicht mehr bewältigt werden.

Eine ganze Reihe von Methoden jedoch eignen sich zur Vermeidung von Komplexität im Vorfeld, bzw. durch geschickte Verhandlungen/Entmietung<sup>2</sup>, auch im Nachhinein:

## Die Erbschaft

Endlose, zermürbende Rechtsstreitigkeiten sind auf „unausgereifte“ Teilungsregelwerke<sup>3</sup> zurückzuführen.

Es dreht sich bei diesem Beispiel um das Problem einer Erbschaft, bei der es gilt, daß mehrere Kinder ein Vermögen, bestehend aus Geld und Sachgegenständen unter sich aufteilen müssen. Wie könnten die Regelwerke eines als „gerecht“ empfundenen Teilungsprozess gestaltet werden, damit es im Nachfeld zu keinen Rechtsstreitigkeiten mehr kommt?

Nun, jeder bietet für einen „geliebten“ Gegenstand Geld (z.B. den alten Teddy), „ersteigert“ es quasi aus der Erbmasse. Das „eingenommene“ Geld wird mit dem Barvermögen zusammen in einen Topf getan, und unter den Erben gleichmäßig aufgeteilt. So erhält jeder sein gewünschtes „Erbstück“, für das er das meiste Geld geboten hatte und seinen gerechten Anteil am Barvermögen.

Hier sind dann, sofern das Verfahren als solches von allen Beteiligten schriftlich „anerkannt“ wurde, nachträgliche Streitigkeiten ausgeschlossen, weil – jeder

hätte ja die Möglichkeit gehabt, mehr zu bieten. Dieser Selbstbindungsvertrag an einen Teilungsprozess ist hier von entscheidender Bedeutung.

Derjenige, der an keinen Sachgegenständen interessiert ist, und nicht mitbietet, erhält dafür jedoch das meiste Geld. Derjenige aber, der für alles z.B. 1€ Mindestgebot abgibt, erhält in dem Fall, daß die Geschwister sehr geldgierig sind, teure Sachgegenstände äußerst preiswert und darüber hinaus noch seinen Teil des Barvermögens.

Dieses Auktions - Verfahren hat sich übrigens bei Erbenverwaltern, Testamentsvollstreckern und Vermögensverwaltern schon bestens bewährt.

Die Erfahrung zeigt, daß alle Erben, nachdem sie einige Zeit hatten, darüber nachzudenken, welches Gebot sie für was abgeben, tatsächlich marktgerechte, realistische Preise für Sachgegenstände abgeben. Bieten sie zu wenig, verlieren sie, bieten sie zuviel, verlieren sie auch ....

Die Art und Ausgestaltung von Regelwerken bewirkt das Selegieren neuer Verhaltensstrategien bei allen Beteiligten.

Der Schlüsselmoment ist derjenige, ob die Beteiligten das Verfahren selber schriftlich anerkennen. Sie werden es nur dann tun, wenn sie sich selber einen persönlichen Vorteil daraus erhoffen.

## Auktionsspiele

Verschiedene **Gebotssysteme** existieren, deren Mechanismen gleichzeitig auch spielektekonische Gestaltungselemente sind:

**Einseitige, aufsteigende Auktion**, („englische Auktion“), wo der Preis langsam erhöht wird, was für den Kunden von Vorteil ist, z.B. EBAY.

**Einseitige, absteigende Auktion** wo der Preis von oben herab Schrittweise gesenkt wird, z.B. Preisfestsetzung beim Börsengang, Preisfestsetzung für Werbung auf Google, „holländische Auktion“ auch genannt.

**Zweiseitige Auktionen**, wo Käufer und Verkäufer gleichzeitig bieten und nur passende Gebote werden zusammengeführt, siehe Börse.

**Offene/Verdeckte Auktionen**, die einen besonderen psychologischen Reiz ausüben, z.B. bei der staatlichen Versteigerung der UMTS – Lizenzen.

**First Price Sealed Bid** – Auktion, wo jeder Nachfrager ein verdecktes Gebot ab. Das beste Gebot erhält den Zuschlag, und der Gewinner leistet eine Zahlung in Höhe seines Gebots.

**Second Price Sealed Bid** - Auktion (Zweitpreisauktion) oder auch **Vickrey-Auktion** wo der Höchstbieter den Zuschlag erhält, aber nur in Höhe des zweithöchsten Gebots zahlt. Der Vorteil dieser Auktion gegenüber der obigen besteht darin, dass es hier für Bieter vorteilhaft ist, ein Gebot *wahren Wertschätzung* für das zu versteigernde Gut abzugeben, während sie bei der First-Price-Auktion niedriger bieten werden, um im Falle des Zuschlags noch einen Gewinn zu haben.

**Schweizer Auktion**, wo alle bieten, jedoch das höchste Gebot stets gestrichen wird. In der Schweiz üblich bei öffentlichen Ausschreibungen, damit realistische Preise geboten werden. Es resultiert aus vorhergehendem Verfahren.

**Kombinatorische Auktion**, wo der Bieter wertlose Güter mit wertvollen kombiniert, um sie los zu bekommen. Diese „Bundle-Angebote“ finden sich auch bei EBAY.

**Umgekehrte Auktion (reverse auction)** erwähnt, bei der der Nachfrager eine Leistung erbracht haben möchte und sich Anbieter für die Erbringung dieser Leistung im Preis unterbieten, z.B. My-Hammer.

**Amerikanische Auktion**, wo jeder Bieter jeweils sofort den Differenzbetrag zwischen seinem Gebot und dem Vorgängergebot. Bezahlt. Mit Hilfe dieser Versteigerungsform werden oft Einnahmen erzielt, die weit über dem Wert des zu versteigernden Gegenstandes liegen. (z.B. Gemälde bei Christie's, was viel Publicity in den Medien bringt)

**All-pay-Auktion** (Tulloc-Auktion)<sup>4</sup>, wo derjenige mit dem Höchstgebot den Zu-

<sup>1</sup><http://www.spielektechnik.de/ab/Spieltekonik-GeschichteDerSpieltheorie.pdf>

<sup>2</sup><http://www.spielektechnik.de/ab/Jura-Entmietung.pdf>

<sup>3</sup><http://www.spielektechnik.de/ab/GerechtesTeilen.pdf>

<sup>4</sup>Martin Shubik: "The Dollar Auction Game: A Paradox in Noncooperative Behavior and Escalation," The Journal of Conflict Resolution, 15, 1, 1971, 109-111

# Spielektektonik

„Prozessdesign, Intervention, Verhandlungsstrategien aus der Sicht der Spielektektonik“

schlag erhält, aber alle draufzahlen. Bei Bestechungen läuft es ähnlich ab ;-)

## Gemischte Strategien

Analysiert man die verschiedenen Auktionsformen auf ihre „Spielektektonischen Gestaltungselemente“ so fallen immer wieder das „Prinzip Agonalität“ (griech. Agōne = Wettstreit), aus dem Futterneid stammend, und das „Pareto-Prinzip“ („Veto – Prinzip“) auf. Sie kommen auch bei dem „modifizierten“ Regelwerk der Erbschaft zum Einsatz. Hinzu kommt, daß das die Einnahmen aus den Geboten wieder in einen Topf fließen, der gleichmäßig unter den Erben aufgeteilt wird.

Diese „winzigkleine“ Differenz macht den Unterschied zu den bekannten Auktionsformen aus - alle Beteiligten empfinden dieses Verfahren als „gerecht“.

Bei oberflächlicher Betrachtung scheint es als Nullsummenspiel – Bietet man nichts, so bekommt man Geld, bietet man hoch, so erhält man seinen geliebten Gegenstand. Erst später dann, wenn die vom Wert höchst unterschiedlichen Gegenstände als Liste vorliegen, beginnt das große Taktieren. Allen Beteiligten wird hier erst klar, dass, wenn sie nicht oder nur ganz wenig bieten, nix im Topf landet, was dann irgendwie aufzuteilen wäre.

Dann jedoch ist der Selbstbindungsvertrag über die Erbschaftsauktion schon unterschrieben, ein Zurück gibt es dann nicht mehr.

Das „Prinzip Agonalität“ jedoch lässt sie dann nicht mehr ruhen – es beginnt ein komplexes, geistiges Spiel in jedem der Erben, wo er seine „optimale“ Strategie, aus einem hochkomplexen Spielbaum selektiert, alle möglichen Varianten durchdenkend.

## Schrittweise Strategien

In der Praxis bei hochkomplexen Verhandlungsstrategien werden daher Verträge aufeinander aufbauend abgeschlossen, die immer wieder wechselnd auf einer Vielzahl von bekannten Regelwerken, aber auch auf Mischregelwerken mit geringfügigen Modifikationen beruhen, die in verschiedenen Stadien der Verhandlungen höchst unterschiedliche Anreize bieten:

„Wir beschließen etwas, stellen es dann in den Raum und warten einige Zeit ab, was passiert. Wenn es dann kein großes Geschrei gibt und keine Aufstände, weil die meisten nicht begreifen, was da beschlossen wurde, dann machen wir weiter - Schritt für Schritt, bis es kein Zurück mehr gibt“ Claude Juncker, ehem. EU-Ratspräsident, im Spiegel-Interview 52/1999

Es kommt also bei Verhandlungen erstens darauf an, nach welchen mentalen Modellen die Parteien ihre Strategien selektieren, welche Modelle zu welchem Zeitpunkt bekannt sind.

„Einer teilt, der andere sucht aus!“ - So kann „gerechtes Teilen“ unter Geschwistern aussehen. Das einfache, recht durchschaubare Verfahren jedoch funktioniert bei drei und mehr Geschwistern nicht mehr.

## Unterschiedliche Sachverhalte

So z.B. wenn der soziale Frieden in einer Behörde aufgrund eines Lohngefälles, weil ein Teil der Mitarbeiter für einen freien Dienstleister arbeiten.

Hier kommen dann die „menschlichen Qualitäten“ von Führungspersönlichkeiten zum Einsatz, wo gleichermassen ein Gespür für die Situation, als auch ein tiefes Verständnis von Spieltheorie und Prozessdesign, also für die Gestaltung von Spielregeln erforderlich sind:

Im öffentlichen Dienst<sup>5</sup> passiert es seit den 90er Jahren immer öfter, dass Abteilungen, aus unkündbaren Mitarbeitern bestehend, langsam mit Mitarbeitern freier Träger, z.B. dem paritätischen Wohlfahrtsverband, aufgefüllt werden. Diese werden nicht nur geringer bezahlt, sondern genießen auch nicht dieselben Privilegien von Sonderleistungen, Streikrecht, Unkündbarkeit, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, u.s.w.

Und so passierte es, dass hier „Unkündbare“ mit „Unberührbaren“ in einer Abteilung zusammenarbeiteten, beide Gruppen mit ihren eigenen Chefs. Obwohl in zwei verschiedenen Räumen arbeitend, nur durch eine Tür dazwischen, wurde gemobbt, blockiert, ausgegrenzt ...

Diese Konstellation - Mehr Arbeit, weniger Geld, weniger Privilegien führte zu unkontrollierbaren Steigerungsdynamiken, auch innerhalb der Gruppen. Wurde in einer Gruppe jemand gemobbt, so wurde dieser in die andere Gruppe versetzt. Der Krankenstand stieg.

Jahrelang wurde nichts unternommen. Bis dann die Dinge weiter eskalierten, und gehandelt werden musste.

Nach langen Überlegungen und einigen verzweifelten Versuchen, mittels Mediation und Coaching die Situation in den Griff zu bekommen, wurde entschieden, dass eine neue Chefin für beide Gruppen eingesetzt wird, die aus den Reihen der „Unberührbaren“ auserkoren wurde, die die Gruppendynamiken in den Griff bekam, und zwar mit folgender Vorgehensweise:

Sie kündigte an, bei ihren Vorgesetzten Vorteile für beide Gruppen auszuhandeln, z.B. einen Overhead an Personal bei Krankheit, von dem beide Gruppen profitierten, und etwas mehr Lohn für die „Unberührbaren“, zur Milderung der Ungerechtigkeit.

Sie koppelte es jedoch an deren Wohlverhalten und Kooperationsbereitschaft. Bedingung – das Blocken und Mobben musste aufhören.

Auch wurden Rotationsprinzipien eingeführt, wonach dann die „Unkündbaren“ mit den „Unberührbaren“ zusammenarbeiten mussten.

Immer dann, wenn das nicht klappte, erfolgte sogleich die Bestrafung: Sie kündigte jedes Mal an, ihr persönliches Engagement bei ihren Vorgesetzten für die Gruppe über ihre Pflichten hinaus einstellen würde.

Nach relativ kurzer Zeit funktionierte das mit der Zusammenarbeit und dem Gruppenfrieden wieder recht gut, der Krankenstand sank kräftig, sodass sich ohne Neueinstellungen dann ein Overhead an Personal automatisch ergab.

Das wiederum führte zu mehr Flexibilität für alle, da sich jeder auch mal einen Tag frei nehmen konnte, wenn er wollte. Überstunden konnten abgebaut werden.

Welches „Spielektektonische Gestaltungselement“ ist hier hinzu gekommen?

<sup>5</sup><http://www.spielektektonik.de/ab/Oeffentlicher-Dienst.pdf>

# Spieltekttonik

„Prozessdesign, Intervention, Verhandlungsstrategien aus der Sicht der Spieltekttonik“

## Prinzip des relativen Vorteils

Nun – da die Kluft zwischen der Bezahlung zu hoch war, um geschlossen werden zu können, wurde mit dem „Prinzip des relativen Vorteils“ gearbeitet, auch einem spieltekttonischen Gestaltungselement. Ausgehend davon, dass an der Situation selber nichts zu verändern ist, was allen Beteiligten einleuchtete, hat sie darauf aufbauend dann ein Spiel um „relative Verbesserungen“ für alle „inszeniert“.

Daraufhin selegierten alle Mitarbeiter ihre Verhaltensstrategien, ihre „mentalen Spielbäume“ neu und wählten logischerweise diejenige Variante, die ihnen einen – wenn auch geringen – Vorteil garantierte sodaß sich darüber hinaus auch noch ein weiterer Vorteil ergab – die Chance auf eine allgemeine Verbesserung der Stimmung. Allen Beteiligten war nun klar geworden, dass bei Mobbing – Effekten nicht mehr von dem mentalen Modell „Ursache – Wirkung“ auszugehen war, sondern das kybernetische Modell zur Anwendung kommt, wonach immer dann, wenn sich eine Situation aufgeschaukelt hat, die Ursache zur Wirkung und wieder zur Ursache wurde.

Man bekommt fast alle Arten von Steigerungsdynamiken in den Griff, wenn es gelingt, den Beteiligten bewusst zu machen, dass sie ihre persönliche Strategien auf einem untauglichen, mentalen Modell selegieren und die Regelwerke so gestaltet, das für alle ein „relativer Vorteil“ erkennbar ist.

## Blockadestrategien

Blockadestrategien - Abteilungsdenken, Zuständigkeitsdenken, Pöschchen denken, Privilegiendenken, Unkündbarkeitsdenken, .... sind allerorts üblich und legitim. Was passierte hier? Nun – dasselbe, wie im Fall zuvor. Solange hier niemand von einer Kooperationsstrategie einen persönlichen Vorteil für sich darin sieht, seine Strategien zu ändern, so lange „selegiert“ diese Person weiterhin ihre bewährte Blockadestrategie. Auch hier kann die Spieltekttonik einige Gestaltungselemente anbieten, wie anhand der Beispiele zur Beschleunigung von Bau-

arbeiten<sup>6</sup>, Zusammenarbeit fördern<sup>7</sup> und „Einführung einer neuen Unternehmenskultur“<sup>8</sup> beschrieben. Hier kommen andere, „Spieltekttonische Gestaltungselemente“ zum Tragen. Im ersten Fall scheint es nur, als müsste der Chef mehr Geld bezahlen. So empfinden es auch die Bauarbeiter, die für sich einen klaren Vorteil sehen. Tatsächlich, langfristig gesehen, werden sie jedoch nicht schneller arbeiten, wohl aber werden sie immer wieder daran denken, ob sie, wenn sie Pausen machen, nicht Geld verlieren. Nach einigen Runden zügiger Arbeit und „großzügigen Belohnungen“ werden sie ihre Mehranstrengung wieder einstellen. Jedoch wird sich bis dahin ihre innere Einstellung zum Bummeln entscheidend verändert haben. Was vordergründig also nach einem Vorteil aussieht, wird sich langfristig, also nach mehreren Runden, wieder einpendeln, jedoch es bleibt eine veränderte, innere Einstellung zur Arbeit.

Beim zweiten Beispiel ergeben sich tatsächlich Vorteile für beide, die Schlosser und den Arbeitgeber. Ein Stillstand der Maschinen kostet enorm viel Geld. Ein Teil des eingesparten Geldes wird also gezielt als Anreiz für kooperatives Verhalten als „Spielgeld“ ausgesetzt. Die Mitarbeiter wissen also, dass ihr Prämiensystem auf dem Spiel steht. Sie ziehen es schlicht vor, weiter zu spielen ;-)

Im dritten Beispiel hat der Arbeitgeber erkannt, dass die mentalen Modelle seiner Mitarbeiter so eingefahren waren, dass sie auf die Chance eines Vorteils für sie selber alleine nicht reagierten. Sie mussten also „überzeugt“ werden, dass das Urlaubs – und Weihnachtsgeld als Belohnung für kooperatives und umsichtiges Verhalten dann ausgesetzt wird.

Es gibt allerdings auch schlichte Logikfehler, die jede Art von Veränderungen blockieren, wie folgendes Beispiel zeigt:

<sup>6</sup><http://www.spieltekttonik.de/ab/Beschleunigung-Bauarbeiten.pdf>

<sup>7</sup><http://www.spieltekttonik.de/ab/Zusammenarbeit-Foerdern.pdf>

<sup>8</sup><http://www.spieltekttonik.de/ab/EinfuehrungEinerNeuenUnternehmenskultur.pdf>

Herbert Helmrich, Buchholz/Nordheide, ehemaliges Mitglied der sog. „Waffenschmidt-Kommission“ für Rechts und Verwaltungsvereinfachung schrieb in einem Leserbrief der F.A.Z. am 25.2.2006:

„Normenprüfstelle im Kanzleramt ... ge-rungen 1984/85 ... gut trainierte Beamte in den Ministerien, den Normenkontrollrat eine Bauchlandung machen zu lassen ... nur das Wirtschaftsministerium war dafür, alle anderen Ministerien ... Able-hung. Schichte Umsetzung des Kabi-nettsbeschlusses wird nur unter den Staatssekretären ausgehandelt, und ist der Kontrolle durch das Parlament ent-zogen, wie die Handhabung der Geset-zesfolgenabschätzung ....“

Sind die spieltekttonischen Gestaltungselemente einer solchen Patt-Situation erst einmal analysiert, so steht der Abschaffung des „Veto-Prinzips“, dem „Pareto-Prinzip“, nichts mehr entgegen. Der Einsatz von Kommissionen oder, wie in der freien Wirtschaft üblich, von Projektgruppen, führt im Grunde zu nichts, sofern die Ursachen für die Blockaden nicht sauber analysiert sind:

„Wenige Mitarbeiter sorgen dafür, daß etwas geschieht, viele Mitarbeiter sorgen dafür, daß nichts geschieht, viele Mitarbeiter sehen zu, wie etwas geschieht, und die überwältigende Mehrheit hat keine Ahnung, was überhaupt geschehen ist“

Am Schwarzen Brett der Frankfurter Börse

## Intervention

Eine besondere Art von Regelwerk entstammt der Therapiearbeit, lässt sich jedoch wunderbar zur Neutralisierung von Machtspielchen bei Entscheidungsfindungsprozessen einsetzen. Oftmals weiss man nicht so genau, **warum** die Beteiligten keine kooperativen Strategien selegieren, wobei man selber denkt, dass man alle Hindernisse beseitigt hätte. Um die Ursachen in den Denkstrukturen ausfindig machen zu können, bedient man sich einer Praxis, der sog. „Tabu-Runde“:

Die Tabu-Runde dient dazu, Tabuthemen einer Organisation eine Unternehmen ausfindig, bzw. überhaupt erst einmal

# Spieltektonik

## „Prozessdesign, Intervention, Verhandlungsstrategien aus der Sicht der Spieltektonik“

„bewusst“ zu machen. Es geht hierbei auch um Dinge, die niemand aussprechen möchte, die jedoch im Hinterkopf aller Beteiligten herumschwirren, weswegen manchmal völlig unverständliche Strategien zum Vorschein kommen:

Jeder Teilnehmer schreibt seine Ideen zu Themen, die nie offen besprochen werden, jedoch unterschwellig vorhanden sind, auf eine oder mehrere Karten.

Die Karten vom Moderator gemischt und anonymisiert. Sie werden an alle Teilnehmer verteilt, wie auch immer.

Die Teilnehmer lesen die ihnen zugeteilten Karten, reichen sie an den Nachbarn weiter, bis jeder alle Karten gelesen hat. Am Schluss werden alle Karten eingesammelt und vom Moderator vernichtet.

Da es sich ja um Tabuthemen handelt, werden diese logischerweise auch nicht in der Sitzung besprochen.

Interessanterweise wird sich irgendwann später, seltsamerweise gerade aufgrund dieser Anweisung dass diese Themen nicht besprochen werden, eine Diskussion ergeben, die den Veränderungsprozess beschleunigen wird. Dieser Prozess nennt sich „Paradoxe Intervention“. Er lässt sich in beliebigen Abwandlungen „spielen“. Warum „wirkt“ dieser Prozess so auf die Psyche?

Nun, Anonymisierung reduziert die Ängste, die Themen nieder zu schreiben. Danach, wenn alle Themen von allen gelesen wurden, wird es quasi „enttabuisiert“, da es ja nun ein „offenes Geheimnis“ ist. Irgendwer dann wird das Schweigen brechen und dann kann dieses Thema offen besprochen werden.

Es hat auch den Vorteil, dass die Themen erst einmal „sacken“ können, also alle sich erst einmal genau Gedanken machen können, wie ihre Haltung dann zu dem Thema ist, und das braucht mitunter etwas Zeit der Reife.

Auch wieder ein spieltektonisches Gestaltungselement, dass bei Entscheidungsfindungsprozessen zusätzlich, also ergänzend strategisch eingesetzt werden kann: „Die Kunst in einer Diskussion ist es nicht einen Standpunkt zu vertreten,

sondern seinen eigenen **genau** zu kennen!“

Die Mitarbeiter gewöhnen sich an den Gedanken, daß recht bald die Tabuthemen angesprochen werden.

Es existiert jedoch ein Problem. In dem Moment, wo das Thema tatsächlich angesprochen und gelöst werden muss, herrscht Stille. Niemand möchte sich zu weit hinaus wagen, wohlmöglich sogar erster sein, der die Schelte abbekommt. Deswegen kann dieses Regelwerk auch erweitert werden, es nennt sich dann „Reflection Team“:

Die Tabuthemen werden wie gehabt auf Zettel aufgeschrieben, z.B. von einer Abteilung in einer Organisation.

Dann jedoch werden die Themen am runden Tisch von einer anderen Abteilung diskutiert, die in das Thema garnicht involviert ist, während diejenigen Mitarbeiter der Abteilung, die die Probleme hat, als stille Zuhörer in der 2. Reihe dabei sitzen. Die jedoch dürfen währenddessen nichts sagen, noch nicht einmal verbal eingreifen. Ggf. könnte man im Intranet einen Video-Broadcast der Sitzung auf den Desktop schicken.

Das hat folgende Wirkung: Als Betroffener der Abteilung lernt man, wie andere, völlig unbeteiligte das Problem sehen, die eigenen Handlungen beurteilt werden, sodass man ein unabhängiges Feedback erhält, welches das eigene Bewusstsein dann verändert.

Dadurch, daß man ja gezwungen ist, hilflos zuzuhören, ohne in die Diskussion eingreifen zu können, findet eine andere Art von Bewusstseinsprozess statt, woraufhin sich die Anschauung auf das eigene Denken hin verändert, und in zweiter Linie dann auch die innere Bereitschaft entsteht, die Sichtweisen der anderen verstehen zu wollen.

Nutzung der Spiegelneuronen, der Empathie – auch ein „Spieltektonisches Gestaltungselement“.

Während in einer Diskussion persönliche Befindlichkeiten immer eine Rolle spielen, Menschen sich persönlich angegriffen, oder in eine Rechtfertigungsrolle sich gedrängt fühlen, so sorgen die neuen Regelwerke dafür, dass man geduldig der neutralen Diskussion lauschen kann, und die mentalen Modelle, die sich hinter den

Argumenten verbergen, besser verstehen lernt.

Mit der Zeit dann beginnen die „stillen Zuhörer“ dann, neue Strategien zu selektieren, und zwar von ganz alleine.

Ausgereifte, spieltektonische Prozesse sorgen also für ein Me(e)hr an Verständnis für andere Anschauungen, andere mentale Modelle und flexibilisieren somit in einem gruppendynamischen Prozess den Geist, was sonst nur mit teuren, aufwändigen Coachings mit fragwürdigem Erfolg erfolgen kann.

Fragwürdig deswegen, weil ja die Gruppendynamiken bekannterweise jeden immer wieder in die alten Bahnen zurückwerfen, ein Nachteil auch von z.B. „Firmenaufstellungen“. Es finden Bewusstseinsprozesse statt, ja, jedoch wird das Individuum keine anderen Strategien selektieren, wenn es sich nicht sicher sein kann, dass alle anderen auch über dieselben Informationen verfügen, ebenfalls einen Vorteil für sich erkennen, was erst den „kollektiven Umschwung“ ermöglicht.

Ohne vorherige spieltheoretische/spieltektonische Betrachtungen anzustellen, sollte man keine solchen kollektiven Prozesse starten. Da die impliziten Logiken der Sachverhalte sich nie vergleichen lassen, kann man auch nicht von der allgemeinen Gültigkeit ausgehen, dass ein genormter Prozess in dem jeweiligen Fall ebenso wirken kann:

„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“

In vielen Fällen lässt sich in Abhängigkeit der impliziten Logiken des Sachverhaltes sogar ein viel wirksameres Regelwerk erfinden, das andere Negativ-Effekte dann kompensieren kann.

Hierzu sind dann die Fähigkeiten eines Spieleentwicklerin (oder eines Spieleentwicklers) gefragt, die/der dann mittels weiterer „spieltektonischer Gestaltungselemente“

# Spieltekttonik

## „Prozessdesign, Intervention, Verhandlungsstrategien aus der Sicht der Spieltekttonik“

elemente“ komplexere Prozesse entwickelt, die noch andere Anforderungen an den Veränderungsprozess mit einbeziehen können.

Schlechte Berater versuchen jeden Individualfall über einen Kamm zu scheren, versuchen, mit ihrer Palette von „bewährten Methoden“ zu glänzen, ohne jedoch ein Tiefenverständnis der Spielbäume zu haben, die bei jedem Beteiligten ablaufen, und ihn stets seine eigene Strategie selegieren lässt.

Gute Berater hingegen verstehen es, mit Regelwerken zu jonglieren, diese auf jeden Individualfall genau anzupassen.

So obliegt es dann dem Moderator, ob ggf. noch weitere Themen angesprochen werden, welche Mitarbeiter in die Diskussionsrunden eingeladen werden, welchen und wie vielen „mental Modellen“ diese vornehmlich folgen (können), welche Strategien selegieren, was den Ausgang dieses Prozesses, also dessen Erfolg entscheidend mit beeinflusst.

Das z.B. macht auch eine gute Talk-Show im Fernsehen aus – Ob die Teilnehmer zu schnellen, geistigen Wendungen fähig sind, wie der Moderator moderiert, ob ggf. ein zweiter Moderator eingreifen und das Gespräch wieder auf das Thema zurück bringen darf, u.s.w.

Diese hochkomplexe Regelwerke, die dem Regelwerk des „Reflecting Team“ sehr ähnlich sind, nennen sich „Formate“.

Die „Formate“ entscheiden nicht nur darüber, wie ein Diskussionsverlauf sich entwickelt, sondern auch darüber, ob bestimmte Teilnehmer bereit sind, daran teilzunehmen, von ihrem Wissen, ihren mentalen Modellen und ihren Strategien, die sie für sich im Leben selegieren, etwas erzählen mögen.

So könnte man z.B. auch zwischen Firmen Diskusstams austauschen, damit sichergestellt ist, dass die diskutierenden keinesfalls irgendwelche Repräsentanten aus den Reihen ihrer Kollegen zu erwarten haben. Eine Vielzahl von Varianten sind hier denkbar.

### Gegenseitige Beurteilungen

Bei der Einführung von Spielen, z.B., dem „Bewerten von Mitarbeitern und Vorgesetzten“ besteht immer die Gefahr,

dass Mitarbeiter auf einem „Spiel“ neue „Spielchen“ aufbauen:

In einem Software-Consulting Unternehmen wurde ein Computerprogramm geschrieben, mit dem jeder Mitarbeiter jeden beurteilen konnten. Es gab eine Ergebnis-Staffelung nach Vorgesetzten, unmittelbaren Kollegen und mittelbaren Kollegen. Markante Differenzen bei Fremd- und Selbsteinschätzung wurden ggf. im jährlichen Personalgespräch diskutiert. Für jeden Mitarbeiter gab es „Zielkorridore“, die es im Laufe des Geschäftsjahres zu erreichen galt. Da nicht nur von oben nach unten beurteilt wurde, sondern auch vice-versa, durfte eine Führungskraft die sozialen Aspekte nicht aus den Augen lassen. Man konnte auch versteckte Konflikte vorzeitig erkennen, wenn beispielsweise ein Vorgesetzter seinen Mitarbeiter deutlich anders beurteilte als die unmittelbaren Kollegen ihn beurteilten. In gemeinsamen Gesprächen der Geschäftsführung wurde genau analysiert, woran diese Differenz liegen könnte.

Mitunter war es nur das Bauchgefühl der Führungskraft, mitunter hatte es auch stichfeste Gründe, über die andere Kollegen halt nur nicht informiert waren.

Der Aufwand per Mitarbeiter hielt sich in Grenzen, da man alle anderen Mitarbeiter beurteilen konnte, aber nicht musste. Das führte in der Regel dazu, dass die meisten Mitarbeiter halt nur ihre Vorgesetzten, sowie deren unmittelbaren Kollegen beurteilten.

Jeder Mitarbeiter erhielt zunächst einmal selbst seine eigene Rating-Auswertung, gegliedert nach den drei beschriebenen Personengruppen und konnte sich darüber erst einmal selber in Ruhe seine Gedanken machen.

Wenn er sich ungerecht bewertet fühlte, so hatte er die Möglichkeit, je nach Position des „vermutlich ungerecht Urteilenden“, entweder mit diesem direkt in den Dialog zu treten, oder über die nächst höhere Ebene sich um eine Lösung zu bemühen, respektive im Rahmen der Personalgespräche seine Beurteilung geraderücken zu lassen.

Durch die wiederholte Überkreuz-Beurteilung von nahezu allen Mitarbeitern kam es schon zu recht brauchbaren Er-

gebnissen. Jeder wusste jedoch, dass, wenn er ungerechtfertigt einem Anderen eine schlechte Beurteilung reinwürgt, dieser postwendend dasselbe Spielchen auch mit ihm spielen wird. Jeder hat hier also „spieltheoretische Überlegungen“ angestellt.

Erwähnenswert dabei ist, dass selbst der Geschäftsführer des Unternehmens, der dieses Verfahren mit initiierte, in einem Geschäftsjahr gewaltige Abstriche bei seinen Tantiemen hinnehmen musste, als ihm von vielen Mitarbeitern qualitative Verschlechterungen seiner Arbeit attestiert wurden.

Jedes neu eingeführte „Spiel“ führt, sofern über viele Runden gespielt, oder sogar als dauerhafte Institution eingerichtet, zu weiteren Spielen oder ungünstigenfalls zu „Spielchen“ um emotionale Befindlichkeiten.

In diesen Beispielen steckt viel Spieltheorie. Die neue Wissenschaft der Spieltekttonik beschreibt hier die „umgekehrte Spieltheorie“ - Eine Dynamik ist erwünscht – wie lauten die Spielregeln? Vor demselben Problem stehen Spieleentwickler. Welche Spielregeln ergeben ein aufregendes Spiel? Have fun!

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

Dieser Beitrag ist unter

<http://www.spieltekttonik.de/ab/Spieltekttonik-VerhandlungsstrategienUndProzessdesign.pdf> nachzulesen.

Mit freundlichen Grüßen, Guido Stepken

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

Dr. Guido Stepken ist im Business Development und als strategischer Consultant bei kniffligen Problemen tätig. [stepken@spieltekttonik.de](mailto:stepken@spieltekttonik.de)