

Spieltektonik

Arbeitsblatt [U14](#):

Zusammenarbeit fördern!

Der Produktionsprozess einer Papierfabrik besteht aus einer Kette hochkomplexer Maschinen. Hin und wieder trat ein Defekt auf, der durch die „Schlosser in Bereitschaft“ behoben wurde. Zur besseren Auslastung der Maschinen wurde in mehreren Schichten rund um die Uhr produziert. Kritisch hierbei war, dass wenn eine Produktionsstufe ausfiel, der Produktionsprozess insgesamt angehalten werden musste.

Die GF hatte also ein typisches Problem. Jede Maschine hat ihre individuellen Schwachstellen. Es weigerten sich die Schlosser partout, sich gegenseitig die Tricks und Kniffe bei den Maschinen beibringen, wie sie möglichst schnell wieder in Gang zu setzen wäre.

Jeder Mensch handelt instinktiv nur zu seinem persönlichen Vorteil. Sein eigenes Wissen darüber, wie man die Maschinen schnellstmöglich repariert, welche „Macken“ diese haben, und wie man diese verhindert, an seine Kollegen zu verraten, bedeutet, daß man wohlmöglich irgendwann entbehrlich, überflüssig wird:

„Urlaub machen ist immer gefährlich, weil sich vielleicht herausstellt, daß man keine Lücke hinterläßt.“ Vic Bradley

Eine Arbeitsanweisung, daß die Kollegen sich gegenseitig zu „schulen“ haben, wurde ignoriert, oder so aufgeführt, daß die wesentlichen Details „vergessen“ wurden, versehentlich, also daß juristisch nicht nachweisbar war, daß der Kollege nicht vollständig eingewiesen wurde. Es können die Kollegen auch nicht wissen, worüber sie nicht informiert wurden.

Die Schlosser steckten also in einem sog. „Dilemma“. Einerseits waren sie ihrem Arbeitgeber verpflichtet, die Ausfallzeiten der Maschinen niedrig zu halten (dafür wurden sie ja bezahlt!), andererseits wollten sie aber auch sich selber „unentbehrlich“ machen, indem sie Wissen für sich behielten.

Ein typisches Problem: Untersuchungen in einem Großkonzernen der Energiewirtschaft ergaben, daß 20-30% aller E-Mails nur dem Zwecke der juristischen Absicherung der Untätigkeit dienen, eine enorme Verschwendung wertvoller Arbeitszeit:

„Wer die Dinge verändern will, sucht gangbare Wege, wer nichts verändern will, sucht nach Gründen.“ Stepken

Wie also gestaltet man die Regelwerke in der Firma so, daß:

1. Die Mitarbeiter die intrinsische Motivation verspüren, ein wirkliches Team bilden zu wollen?
2. Der innere Konflikt, das „logische Dilemma“ (siehe auch Gefangenendilemma) beseitigt ist?
3. Diese keinerlei Rechtfertigungszwänge und Streß verspüren, wenn sich herausstellt, daß sie bewußt wichtige Details über die Maschine verschwiegen haben?
4. Sie generell diese Gedankenpfade, irgendetwas vor dem Arbeitskollegen oder Vorgesetzten „geheim“ halten zu wollen, nicht betreten?

5. Sie sich ausschließlich auf ihre Arbeit konzentrieren und nur noch das Ziel, daß die Maschinen stets ohne Ausfall durchlaufen, wozu auch die präventive Wartung gehört, im Auge haben?

Diese Ziele erscheinen natürlich unerreichbar – zumal hier Mitarbeiter ja gegen ihre eigenen Interessen handeln müßten. Niemand stellt seine eigenen, persönlichen Interessen hinter die Ziele der Firma.

PD², also „Psychodynamisches Prozessdesign“ ist die Gestaltung von Regelwerken in Unternehmen/Organisationen, die so wirken, das die Mitarbeiter ihr Verhalten freiwillig verändern. Wohlgemerkt – niemand kann Menschen wirklich zwingen. Nein, es sind vielmehr Gestaltungsmöglichkeiten, die innere Blockaden, innere Konflikte beseitigen.

Es geht hierbei nicht mehr um die psychologischen Eigenschaften eines Individuums und darum auf diese einzuwirken, damit sich Mensch anders verhält, sondern um Regelwerke, die auf eine Gemeinschaft wirken und die Gruppendynamischen Prozesse so beeinflussen, dass das Individuum allmählich umdenkt, und freiwillig beginnt, sich in der Gemeinschaft anders zu verhalten.

Unzählige Psychologen, Coaches, Personal – und Organisationsentwickler begehen den schweren Fehler, immer nur die persönliche Einstellung des Individuums zur Arbeit durch persönliche Gespräche verändern zu wollen, ohne jedoch nur annähernd verstanden zu haben, wie man mit Hilfe der PSYCHODYNAMISCHEN GESETZE die Gruppendynamiken so in Schwung bringt, daß das Individuum voller Begeisterung sich dem „Teamgeist“ (dem TAO) unterordnet und voller Begeisterung mitmacht, also seine eigenen Interessen freiwillig denen des Unternehmens unterordnet. Dies ist der Kernpunkt der neuen Wissenschaft der Spielteknik.

Es geht also um die Gestaltung eines Regelwerkes, dass a) der innere Konflikt beseitigt wird, und b) die Mitarbeiter zusammen arbeiten **wollen**.

Es wurde als in Absprache mit den Schlossern und dem Betriebsrat anhand der aktuell vorliegenden Ausfallstatistik sog. „Norm-Reparaturzeiten“ für die Maschinen festgesetzt. Die Vereinbarung:

Wenn im Durchschnitt eines Jahres die Schlosser schneller sind, als vorgesehen, werden für jede Minute eingesparter Zeit bei Reparaturen und jede Minute weniger Ausfallzeit der Maschinen 10DM in einen Prämienfonds gezahlt, der dann vor Weihnachten an alle Schlosser gemeinsam ausgeschüttet wird, zusätzlich zu dem Weihnachtsgeld. Bei höheren Ausfallzeiten wurde aus dem Top wieder entnommen.

Diese Vereinbarung wurde von allen unterschrieben: „Besser können wir immer!“, dachten sich die Schlosser. In der folgenden Zeit jedoch passierte ein Bewusstseinsprozeß:

Die Schlosser gaben sich die größte Mühe, während der langen Nächte der Bereitschaft, wo halt nichts passierte, die Maschinen präventiv bestmöglich zu pflegen, damit sie halt nicht ausfielen, und erklärten sich – besonders während der langen Nachtschichten - gegenseitig alle Tricks und Kniffe, wie man die Dinger bei Ausfall möglichst flink wieder in Gang bringen kann.

Sie handelten also, durch diese „kleine Veränderung“ im Regelwerk der Zusammenarbeit – zwar immer noch egoistisch, jedoch diesmal gleichzeitig zum Wohle der Firma, welcher in der Folgezeit der Maschinenpark sehr viel weniger Ärger bereitete. Der innere Konflikt war damit beseitigt.

Die Ausfallzeiten bei der nächtlichen Papierherstellung sanken erheblich, sehr zur Freude der Geschäftsführung. Aber nicht nur Gewinne stiegen rasant. Durch die stark erhöhte Zuverlässigkeit konnten neue Kunden gewonnen werden.

Die Mitarbeiter, standen auch nicht mehr im inneren Konflikt zwischen persönlichen Interessen und den Interessen der Firma. Sie waren viel zufriedener und die durch Krankheit bedingten Ausfallzeiten sanken stark.

Warum war dieses Modell langfristig und nachhaltig erfolgreich? Die Geschäftsführung hat diese Regel stur weiter behalten und niemals versucht, die Soll-Reparaturzeiten zu kürzen. Dieses „Fairness“ wurde honoriert. In den Firmen, wo kurzfristige Prämienysteme eingeführt wurden, diese je-

doch wieder abgeschafft oder verändert wurden, ging der Schuss nach hinten los. Hier machen Arbeiter dann so lange „Dienst nach Vorschrift“, bis bezahlte Überstunden und Prämien wieder eingeführt werden mussten. Entscheidend hierbei ist Vertrauenswürdigkeit der Führungskräfte.

Auch innerhalb der Gruppe gibt es weiterhin „fachliche Geheimnisse“, weiterhin „Hierarchien“ und auch weiterhin die bekannten Reibereien. Nur – die Gruppe der Schlosser wird sich intern anders formieren. Es kann dabei immer noch passieren, dass einige Details nicht zwischen allen Mitarbeitern ausgetauscht werden und jeder einzelne sein „Spezialwissen“ weiterhin für sich behält. Es spielt nur keine Rolle mehr, weil im Ernstfall alle sich dem TAO unterordnen.

Ziel beim psychodynamischen Prozessdesign ist es stets, die inneren Konflikte der Mitarbeiter zu beseitigen, indem die emotionale und die logische Landkarte wieder in Übereinstimmung gebracht wird.

Das System funktioniert heute noch äußerst erfolgreich. Der Firma geht es viel besser als vergleichbaren Unternehmen, nicht zuletzt deswegen, weil die Führung auch in anderen Bereichen es schon lange verstanden hat, die Prinzipien der Spieltektonik zu nutzen.

„Eine Führungskraft hat, „Kraft ihres Amtes“ die „Gestaltungsmacht“, neue Spiele, neue Regelwerke in einer Organisation zu bestimmen, zu verändern, zu erfinden, einführen zu dürfen, und somit die Möglichkeit, Mitarbeiter nicht nur „positiv“ zu führen, sondern auch beliebige „Kommunikations – und Lernspiele“ stets neu zu „erfinden“ und zu installieren.

Aufgabe: Welche anderen „Spiele“ in der Papierfabrik hätten auch funktioniert, und warum? Welche weiteren Spiele zwischen den Mitarbeitern bauen nun darauf auf?

Siehe auch das Beispiel zur „Öffentlicher Dienst“¹, Beschleunigung der Bauarbeiten², „Zusammenarbeit fördern“³ und „Einführung einer neuen Unternehmenskultur“⁴ und „Akquisition Überflüssig!“⁵

1 <http://www.spieltektonik.de/ab/OeffentlicherDienst.pdf>

2 <http://www.spieltektonik.de/ab/BeschleunigungBauarbeiten.pdf>

3 <http://www.spieltektonik.de/ab/ZusammenarbeitFoerdern.pdf>

4 <http://www.spieltektonik.de/ab/EinfuehrungEinerNeuenUnternehmenskultur.pdf>

5 <http://www.spieltektonik.de/ab/AkquisitionUeberfluessig.pdf>