

Spieltektonik

„Wirkung von Sprache auf Dynamiken in Unternehmen“

Führen durch Klarheit beschreibt, **warum** Menschen in Unternehmen die gewünschten Dynamiken nicht freisetzen, bzw. in alte Spielweisen zurückfallen, was [Spilmacher](#) vor Rätsel stellt.

Betrachtet man Unternehmen als Ort, wo [Organisations – und Produktionsspiele](#) stattfinden, so ergeben sich einige Parallelen zu handelsüblichen Spielen. Spilmacher in Unternehmen stehen vor demselben Problem, wie Spieleentwickler. Sie müssen nämlich eine 'Spielanleitung' zu ihren Spielen verfassen, die kurz und knapp auf den Punkt bringt, worum es in dem Spiel geht, welche Mittel und Strategien eingesetzt werden können, wann ein Spiel gewonnen ist, u.s.w.

Dahinter verbergen sich Regelwerke, die hochkomplexe Dynamiken entfalten.

Spielregeln und Dynamiken

Wie sollte man beim Auspacken eines neuen Spiels erahnen können, wie man es spielt und ob es Freude bereitet? Ohne Anleitung kein Spiel. Die Spielanleitung bzw. „Gebrauchsanweisung“ ist elementarer Bestandteil jedes Spiels:

Erst wird die „Idee des Spiels“ beschrieben, also das „mentale Modell“ dahinter, dann folgen die allgemeinen Regelwerke und zuletzt die Fallunterscheidungen für Sonderfälle. So sind gute Spielanleitungen aufgebaut. Wir wissen alle, dass manche Spielanleitungen leicht verständlich sind, andere überhaupt nicht, obwohl sie dasselbe Spiel beschreiben. Worin liegt das Geheimnis dieser „Klarheit“?

Die Art und Ausgestaltung von Unternehmensregelwerken entscheiden gleichermaßen wie bei Spielanleitungen darüber, welcher Art die entstehenden Dynamiken sind, die sich sehr in ihrer „Qualität“ unterscheiden. Manche Regelwerke ergeben ein aufregendes Spiel, andere sind langweilig, es kommt kein Spielfluss zustande und wieder andere führen zu widrigen Dynamiken.

Spilmacher in Unternehmen tendieren überwiegend dazu - wenn die Spielgemeinschaft nicht in Spielfluss kommt - den Mitspielern bis ins Detail genau vorzuschreiben, wie denn nun gehandelt werden soll.

Das wäre ungefähr so, als wenn man versuchte, jemanden zum „Mensch-Ärgere-Dich-Nicht“ zu überreden, indem man

die Spielanleitung noch umfangreicher und noch detaillierter verfasste.

„Das Problem ist Verwirrung, nicht Nichtwissen“ Karl Weick

Eine noch umfangreichere, detailliertere Beschreibung, wie Dynamiken abzulaufen hätten, führt dann zur völligen Verwirrung. Aber nicht nur das.

Mentalcoaches

Der Prozess der Beschreibung und Festlegung von Regelwerken, Zuständigkeiten, Teamkonstellationen, Ressourcen, dem sog. „Ziel“, führt nicht nur zu einer gigantischen Verschwendung von Zeit und Geld, sondern auch zu einer massiven Verunsicherung aus Angst davor, Fehler zu machen, die dann geahndet werden könnten.

Ein gutes Beispiel hierzu liefert der Fußball. Versuchte man, Fußballern jeden Schritt vorschreiben, jede mögliche Eventualität bzw. Konstellationen z.B. beim „Abseits“ zu trainieren, in Form von unzähligen Mustern, wie Mensch wohl wann wie zu reagieren hätte, so würde man schlicht und einfach scheitern. Das Gehirn kann die Fülle an einzelnen Regelwerken nicht verarbeiten und reagiert mit – Nichthandlung, Stop aller Dynamiken. Es kommt einfach kein Spielfluss zustande, die Spieler reagieren zu langsam, müssen zu lange überlegen, ob nun eine bestimmte Situation vorliegt, und wie dann zu handeln ist. Ähneln sich die Situationen darüber hinaus noch sehr, so passieren leicht Interpretationsfehler, Missverständnisse. Resultat - Das Spiel geht verloren an die gegnerische Mannschaft, die dynamischer spielt, sich schneller auf neue Situationen einstellen kann.

Klinsmann hat hierzu „Mental-Coaches“ aus den U.S.A. engagiert, um die teilweise widersprüchlichen „Regelwerke“ und Erkennungsmuster, die anzeigen welcher „Fall“ nun vorliegt, auf die minimal notwendigen, mentalen Modelle und nur wenige Fallunterschiede zu reduzieren.

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

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

Diese Handlungsanweisung ist überraschend klar. Das menschliche Gehirn „ergänzt“ selbstständig die [„impliziten Logiken“](#), die sich hinter dieser einen Anweisung verbergen, z.B. dass man erst aufsteigen muss, um das Pferd zwischen Erde und seiner Person zu halten zu können. Oder dass der Reiter das Pferd steuert und nicht umgekehrt, aber Ausnahmen erlaubt sind. Dank ausführlicher Regelwerke des Reitens „empfinden“ es millionen Reiter in der Welt als „normal“, dass man Sattel und Steigbügel zum Aufsteigen und Reiten haben müsse. Man kann aber auch dem Pferd beibringen, sich hinzuhocken, um bequem aufsteigen zu können. Das Pferd mit seinen riesigen Kräften vermag mühelos mit Last aufzustehen, ganz nach der Sitte der Kamelreiter.

Klare Regelwerke!

Es ist doch einfach zu verstehen: Klare Regelwerke regeln das Miteinander. Leider falsch.

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

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

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

Der Hausmeister versteht einfach nicht, warum sich Kinder nicht daran halten können, ebenso hier, bei [diesem Beispiel](#), wo nicht passieren kann, was nicht passieren darf.

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

Erst bei dieser Anweisung kommt keine Reaktanz, also keine Anti-Haltung bei den Kindern auf und sie haben ein naturgegebenes Einsehen, dass man Natur schonen sollte, ein „höheres Ziel“, ein TAO. Mit TAO wird ein höheres, dem Menschen einsichtiges Ideal beschrieben, dem er sich freiwillig unterordnen wird. Warum? Nun, weil es nicht als die Hand-

Spielektechnik

„Wirkung von Sprache auf Dynamiken in Unternehmen“

lungsfreiheit „begrenzend“, sondern als „erstrebenswert“ erachtet wird.

Ein Spielmacher, der „eingrenzende Regeln“ aufstellt, riskiert, dass sich die Menschen an den Regeln orientieren, ihre Energie aufwenden, diesen Regelwerken irgendwie auszuweichen, dabei den höheren Sinn gemeinsamen Handelns aus den Augen verlieren: „*Und als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen!*“ Mark Twain

Orientierung statt Markierung!

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 alle überflüssig sind, da die „höheren Werte“ eines TAO diese implizit bereits enthalten.

Dann erst wieder öffnen sich Menschen dem geistigen Spiel während der Arbeit und finden eigenständig überraschende, neue Regelwerke, die Dynamiken freisetzen, die die Spielgemeinschaft nicht nur begeistert, sondern auch insgesamt voran bringt. Komplexität im Denken, im Handeln und in der Sprache verbessert sich nur durch das Spiel: Sprachspiele, Kommunikationsspiele, Planungsspiele. Das Gehirn ist wie ein Muskel, der dauernd trainiert werden muss. Mühelos gelingt dies nur, indem der Spielmacher immer neue Spiele anbieten kann.

Sprachlogiken, implizite Logiken

Das Wort „Lösung“ enthält als 'implizite Logik', dass man sich von nicht notwendigen, logischen Verbindungen, sprich Regeln „löst“, damit neue Möglichkeiten gefunden werden können.

Mit Abstand die meisten logischen Irrtümer begehen Menschen bei dem „**Modus tollendo tollens**“, einer Logik über Umkehrschlüsse: „*Wenn es regnet, ist die Straße nass. Wenn die Straße nass ist, hat es jedoch nicht zwangsläufig geregnet!*“

Ein einfacher Test: Vier Karten mit Vorder- und Rückseite gegeben, und nun gilt es, folgende Aussage zu überprüfen: Wenn auf der einen Seite ein Vokal abge-

bildet ist, dann steht auf der anderen Seite eine gerade Zahl“:

E K 4 7

Welche der vier Karten *müssen* umgedreht werden, um festzustellen, ob die vier Karten diese Logik entsprechen? Viel Spaß beim Rätseln!

Dieser einfache Test bereits überfordert die meisten Menschen, insbesondere diejenigen, deren Denklogiken überwiegend anhand von Gleichnissen trainiert wurden.

Deren Denken fährt sich insbesondere bei komplexen Problemen fest (insbesondere auch bei Akademikern!), führt zu Schwarz/Weiss – Denken, verbunden mit vielen Vorurteilen, woran sie sich in ihrer Unsicherheit „festklammern“.

Ordnungssysteme, wie die Welt wohl zu sein hätte, nicht wie sie ist. Was ist das Gegenteil von „Erde?“, „Weiss?“, „Blau?“, „Auto“, „Kosten?“

Schwarz-Weiss – Denker kommen bei der Einordnung der Begriffe in Schubladen in ernste Probleme. Sie mögen viele Dinge aus ästhetischen, also emotionalen Gründen nicht denken, weil es innere Spannungen erzeugt, siehe „**kognitive Dissonanz**“ von Leon Festinger.

Gegen oder nur - Anders?

Typische Schwarz/Weiss – Denker stolpern auch über folgende Begriffe. „Sozial“, „Unsozial“ und „Asozial“.

Das „A-“ in „A-Sozial“ kommt aus dem griechischen Alpha-Privativum, und bedeutet nur „anders sozialisiert“.

Anhand des Sprachgebrauches zeigt sich innerhalb weniger Minuten, wer welchen mentalen Modellen folgt und daraus lässt sich ableiten, wie komplex Mensch tatsächlich denkt.

Emotionslogiker

Logik und Emotionen sind eng miteinander verknüpft, sodass bestimmte Lösungen nicht gefunden werden können. Bei der Auswahl ihrer Gedankenpfade bevorzugen „Emotionslogiker“ stets diejenigen Logiken und somit Gedankenpfade, die emotional positiv geprägt sind. Sie treffen Eventualitäten der Wirklichkeit öfter unvorbereitet, weil sie das Eintreten

negativer Ereignisse geistig nicht durch „spielen“ *wollen*. [Aristoteles](#) hat mit seinem Syllogismus schon vor 2300 Jahren die Trennung von Logik und Emotion begründet. Ein Problem, vor dem viele heute noch kapitulieren müssen. Sie schaffen es in Diskussionen einfach nicht, Inhalt von Form zu trennen, was dazu führt, dass sie Denkblockaden bekommen, wenn jemand mit ihnen ungeduldig wird. Warum nur in österreichischen Gymnasien und nirgendwo in Deutschland Syllogismus gelehrt wird, ist mit noch ein Rätsel.

Untersuchungen haben gezeigt, dass bereits kurze Logik-Trainings langfristig für erhebliche Fortschritte bei der Fähigkeit zur Bewältigung von Komplexität in Unternehmen geführt haben.

Semantische Falle

Orientiert Mensch sich zu eng an Begriffsdefinitionen in Lexika, spielt er nicht mit Begriffen und deren Bedeutungen, versucht diese auf neue Sachverhalte in der Welt anzupassen, so läuft er in Gefahr, in die sog. [semantische Falle](#) zu tappen. Das Denken friert ein.

Ebenso, wie wir nicht wissen können, was wir nicht wissen, so können wir nicht denken, wofür wir keine Begriffe haben. Modellbildung erfolgt immer anhand der impliziten Logiken der Begriffe, an denen sich das Denken „entlanghangelt“.

Zuviele, mögliche Modelle

Wählt man hingegen Begriffe, die mit impliziten Logiken „überladen“ sind, so verfehlen die Worte ihre Wirkung, weil Mensch daraus zu viele Modelle bilden kann, die zutreffen würden. Es verwirrt: 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. Dieser Typ Fragen wird hoch intelligenten Menschen

Spieltektonik

„Wirkung von Sprache auf Dynamiken in Unternehmen“

gestellt, z.B. bei Mensa: Was folgt auf 1,2,3,... nun 5! Weil $1+2=3$, $2+3=5$.

Es gibt grundsätzlich unendlich viele Möglichkeiten, Fragen in einem IQ-Test zu beantworten, es kommt nur auf die impliziten Logiken des dahinter liegenden Modells an, welches zugrunde gelegt wird. Löst jemand zielstrebig solche Fragen, so gehört er mit Sicherheit nicht zu denjenigen Personen, die hochkomplexe Probleme, wo Emotion und Ratio gleichermaßen gefordert sind, lösen können. Was auf sachlicher Ebene richtig ist, kann auf emotionaler Ebene völlig falsch sein, weil mit widrigen Dynamiken zu rechnen ist, insbesondere bei Gruppenphänomenen.

Metabasie

Der „semantischen Falle“ entgegen steht die **Metabasie**, einem weit verbreiteten Phänomen, besonders von „Esoterikern“, „Kreativitätstrainern“, ... wo ungerechtfertigt Begriffe in neue Kontexte transportiert werden, wo sie einfach nicht hinein passen, verursacht durch mangelnde Bildung oder um angeblich „das Denken“ zu erweitern. Es werden implizite Logiken einfach nicht erkannt oder ausgeblendet, die ihnen eigentlich klar machen müssten, dass hier ein Begriff in einem völlig falschen Kontext verwendet wird, Kategorienfehler auch genannt. Wer nicht sauber differenziert, schon bereits die impliziten Logiken der Sprache nicht beherrscht, da steht zu befürchten, dass diese Person die Wirklichkeit auch nicht korrekt wahrnimmt.

Bezeichner und Bezeichnetes

Sprache sollte die Wirklichkeit so gut wie möglich abbilden (können). Sinnlich wahrnehmbare Dinge sollten Bezeichner haben, mitunter auch abstrakte Bezeichner, die Objekte mit ähnlichen Eigenschaften gruppieren. Was in Sprache kein Platz bzw. wirklichen Nutzen hat, sind Bezeichner, zu denen das Bezeichnete nicht existiert. Über emotionale Kopplungen in der Kindheit (Weihnachtsmann, Osterhase, Benjamin Blümchen, Gott, Pinocchio) jedoch wurden Bezeichner über schöne Geschichten eingeführt und seit der **Jugend** dann mit Emotionen verknüpft, von denen Mensch nicht mehr ablassen kann: „Wer an Gott glaubt, geht in die Kirche, Kind!“. Die Unzulässigkeit der Umkehrlogiken wurde in der

kath. Kirche traditionell aus bestimmten Gründen nie geschult. Man bekommt die Menschen so leichter in den Griff, weil für die dann klar ist, dass jeder, der nicht in die Kirche geht, nicht an Gott glaube, und daher aus der geächtet, ausgestoßen werden *darf*.

Die Kirche nutze damals diesen Effekt, um Druck auf die Menschen auszuüben. Mensch wird diese familiäre, sprachlogische Prägung Zeit seines Lebens nicht mehr los, was sich dann auch in Unternehmen arg bemerkbar macht. Diese so sozialisierten Mitarbeiter können oft die Komplexität nicht mehr bewältigen, weil hierzu zwingend die Beherrschung aller möglichen Denklagen erforderlich ist. So auch sie dann verstärkt auf Beistand von Denkern angewiesen, die klar und umfassend, emotionslos logisch denken können. Im Verkauf jedoch kann dieser Effekt gut genutzt werden. Die sog. „Ja-Schiene“ basiert darauf. Berthold Brecht meint dazu: „Wer „A“ sagt, muss nicht auch B sagen. Er kann auch feststellen, dass „A“ falsch war! Ein **Test**.

Erklärungen sind Erfindungen!

Aus der Sichtweise der mentalen Modelle der Spieltektonik, also der prozessual/emotionalen Betrachtungsweise von Spieldynamiken, machen viele Begriffe in ihrer momentanen Bedeutung keinen Sinn mehr. So z.B. die „ontologischen“, aristoteles'schen Begriffe: „Lösung“, „Ziel“, „Ursache“, „Wirkung“, „Schuld“, „Entschuldigung“, „Eigenschaft“, „Problem“, „Recht“, „Gesetz“

In erster Linie sind es Probleme der Sprache, die für Verwirrung sorgen. Hinter den Begriffen verbergen sich mitunter eine Menge „impliziter Logiken“. Es ist verblüffend wie komplex Definitionen in Lexika werden können: Jüngst bat ich Führungspersonen und Personalberater, obige Begriffe zu definieren: Das Begriffsverständnis war höchst unterschiedlich. Wie also, bitte schön, sollte man - auf diesen Begriffen aufbauend - irgend-eine Dynamik in Gang bekommen? „Führen durch Klarheit“? Die einzige Konsequenz daraus kann nur sein, auf diese Begriffe gänzlich zu verzichten, ganz nach dem Vorbild von Konrad Adenauer, der – obwohl sehr gebildet – nur 800 Worte verwendete und mit diesen wunderbar zu jonglieren wusste: „**Auch**

Sie, Genosse, werden mich nicht daran hindern, täglich hinzuzulernen!“

Ein Apfel ist!

Worin liegt das Problem mit diesen „ontologischen“ Begriffen? Die „Ontologie“, die Lehre des „SEINS“ lässt sich zurückführen auf die Modelltheorie und großartige Philosophie des **Aristoteles**, der vor 2300 Jahren die gesamte Welt in **10 Kategorien** aufteilte: **Substanzen, Qualitäten, Quantitäten, Relationen, Ort, Zeit, Lage, Haben, Tun, Leiden**.

Diese Kategorien spiegeln sich heute noch in der Sprache wieder und sind in unserem durch die griechischen Denkmotive geprägten Kulturraum überall präsent:

„Ein Apfel ist“ oder „Ein Apfel hat ... Eigenschaft“. Jedoch 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 rechtzeitig einer Verwertung zuzuführen.

In unserer Welt folgen und wirken Dynamiken auf Dynamiken ohne Unterlass. Wie kann man überhaupt davon sprechen, das etwas „sei“? Dass ein Apfel oder ein Produkt eine bestimmte „Eigenschaft“ habe?

Wir geben den Dingen ihre Bedeutung und wir sind frei darin! „**Eigenschaft**“ ist immer von dem Kontext abhängig, in dem ich einen Gegenstand betrachte oder gebrauchen möchte bzw. kann. Die Weltmodelle des SEINS sind vor ca. 90 Jahren durch die weitaus fortschrittlichen und wirklichkeitsgerechteren Modelle der **Kybernetik** abgelöst worden, wo Dynamiken auf Dynamiken folgen, und Dynamiken sich selber oder andere Dynamiken in ihrer Dynamik beeinflussen: „**Um Sprache zu verstehen, muss ich Sprache verstanden haben**“ Diese Aussage passt nicht zu den mentalen Modellen bestimmter Personen, insbesondere zu denen der „Schubladendenker“, der „Bewahrer“.

Schubladendenker

Interessanterweise beschuldigen manche Menschen andere als „Bewahrer“ und „Schubladendenker“! Woher wissen die das, was Schubladen sind, wie Schubladendenker denken? Im Grund meinen sie

Spieltektonik

„Wirkung von Sprache auf Dynamiken in Unternehmen“

etwas anderes: Die prangern das andere Ordnungssystem des Gegenüber an. So kann ich die Gegenstände meiner Küche nach Größe, Gewicht, Form, Farbe, Funktion ordnen und stets behaupten, mein System wäre optimal, schließlich bekäme ich damit ja stets schnell ein Menü zubereitet. Jeder verteidigt stets sein mentales Ordnungssystem, da er sich hierin ja perfekt auskennt.

Bezeichnend war eine Diskussion mit Marketing-Fachleuten in XING über die geringe Rücklaufquote bei Flyern sich ausließ. Als dann jemand meinte, man könne die Briefe mit Goldrand und Wachssiegel und Aufschrift „persönlich“ versehen, damit diese Firmenchefs erreichen, so stieß dieser Vorschlag bei den Akquise-Profi's auf heftige Proteste. „Diskutiere nie mit Fachleuten. Erst ziehen sie dich auf ihr Niveau herunter und dann schlagen sie dich mit ihrer Erfahrung“.

Der Wandel der Zeit

Wann veraltete Denkmodelle vorliegen, lässt sich kaum vorhersagen. Sie könnten auch wieder aktuell werden, nur – es ist unwahrscheinlich. Gesellschaftlich ist es so, dass Dynamiken auf Dynamiken aufbauen, die durch Muster gesteuert sind, die auf mit Mustern wechselwirkenden Mustern aufbauen, die sich selber dadurch verändern können. Was „inn“ ist, kann bald „out“ sein. Die Heterogenität unserer Gesellschaft führt zu einem immer homogenen Feld der Vielfalt. Bedeutet: Alles geht, immer, zu jeder Zeit.

Frage ist nur: Wie und Wo! Damit hat dann jedes Denkmodell und jeder Experte „Recht“ und somit seine Daseinsberechtigung. Diskussionen darüber führen also zu nichts. Man muss jede Möglichkeit tatsächlich immer wieder neu testen:

Der Schluss vom Allgemeinen auf das Spezielle wird immer fragwürdiger. Da gibt es viele, schlaue Bücher über Marketing, Unternehmensführung ... neue Trends ... jedoch gelingt es den wenigsten, vom Allgemeinen, also einer allgemein formulierten „Weisheit“ auf das Spezielle zu schließen.

Das Lesen von tollen Büchern ist das Schliessen vom Allgemeinen auf das Spezielle. Leider nur: Durch diese generalisierenden Nominalisierungen gehen wertvolle Informationen über die Details

verloren. Message verstanden, aber nicht fähig zur Umsetzung!

„Wie viele 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“

Experten sind Menschen, die Muster im Chaos auffinden können, Strategien anbieten. Strategien sind nichts anderes, als Muster in einem Strom von Entscheidungen. Über die Wahrscheinlichkeit, mit denen bestimmte Ereignisse dann auch tatsächlich eintreffen werden, ist nichts ausgesagt, weil jeder Kontext anders ist. Und Muster, die Mensch schon kennt, findet er uninteressant. Hat er ein Muster jedoch schon lange nicht mehr gesehen, empfindet er es hingegen wieder als „interessant“.

Es ist ein System von sich ständig gegenseitig erfüllenden und zerstörenden Prognosen, siehe Dr. Joseph Murphy.

Synergien, Kooperation

Für Muster in kleinen Teams, Muster der Kooperation jedoch gelten völlig andere Dynamiken, als in Märkten mit vielen Individuen. Gesetze, die für wenige richtig sind, können für mehr Personen völlig falsch sein. So auch mit Strategien und Handlungsmuster, die für den gerade vorliegenden Sachverhalt zu überprüfen sind, ob sie funktionieren, angewendet werden dürfen:

Es dürfte klar sein, dass ein Fußballspiel nur dann gewonnen werden kann, wenn jedem Mitspieler zu jeder Zeit klar ist, nach welchem „Plan“, welcher „Strategie“ gerade gespielt wird, wann z.B. von Verteidigung auf Angriff überzugehen ist.

Je klarer der Trainer dann die jeweiligen mentalen Modelle, die zugrunde liegenden Denklogiken, die Übergänge von einem mentalen Modell zum anderen, sowie deren inneren Widersprüche den Spielern vermitteln kann, umso flinker treffen diese ihre Entscheidungen und umso harmonischer spielen sie zusammen.

Hierbei tritt ein Phänomen auf, wenn zu viele mentale Modelle und „Zwischenziele“ formuliert werden: Die Mitspieler versuchen, diese Zwischenziele irgendwie zu erfüllen, verlieren das Gesamtziel aus den Augen. Folge: Suboptimales Zusammenarbeiten. Für Unternehmen fatal. Gegenüber einem Konkurrenten, der nach modernen Kriterien des TAO seine Mitarbeiter führt, hat dieses Unternehmen keine Chance.

Viele Welten, viele Logiken?

Dementsprechend sind nur Mitarbeiter, die mental in einer Vielzahl von mentalen Modellen geschult sind, in der Lage, eng verwoben miteinander produktiv zu arbeiten, weil sie gerne „füreinander“ und „miteinander“ denken, stets auch die „Sichtweise“ des Gegenüber verstehen können.

Dies ist auch entscheidend für die schnelle Einigung auf gemeinsame Wertmaßstäbe (mentale Modelle), die nun indem speziellen Sachverhalt wohl nun gerade anwendbar seien, und dem daraus resultierenden, verständnisvollen, respektvollen und somit freundlichen und wertschätzenden Umgang miteinander. Wertschätzung kann nicht „verordnet“ werden, sondern ist Ausdruck des inneren „wortlosen“ Verständnisses für die anderen Sichtweisen des Gegenüber. Respekt kommt auf, wenn das Gegenüber über eine Vielzahl von mentalen Modellen verfügt, die Welt und deren Dynamiken zu beurteilen.

Erhalt der Dynamiken

In Unternehmen geht es, im Gegensatz zum Fußball, um sehr viel komplexere Probleme. Spielmacher hier haben es nicht mit einer Mannschaft aus 11 Spielern zu tun, sondern mitunter vielen Tausend, was viel höhere Ansprüche an Sprache, Klarheit, und Wissen um die [impliziten Logiken](#) von Begriffen betrifft. Höchste Priorität gilt stets dem Erhalt der Dynamiken, dem „Spielfluss“. Es muss zwischen verschiedenen Arten von Regelwerken, genauer Dynamiken unterschieden werden: Dynamiken, die Dynamiken verhindern, Dynamiken, die Dynamiken fördern, Dynamiken, die zwar bestimmte Dynamiken blockieren, dafür aber auf der anderen Seite viele weitere erst ermöglichen und Dynamiken die andere Dynamiken „regeln“.

Spieltektonik

„Wirkung von Sprache auf Dynamiken in Unternehmen“

Verordnete Sachlichkeit

Viele Dynamiken innerhalb einer Wertegemeinschaft sind emotional negativ besetzt worden, sprich unerwünscht“. Sie besitzen typische Erkennungsmuster, die gemeinhin als „Werte“ bezeichnet werden. Hierin unterscheiden sich die Kulturen, Unternehmenskulturen. Typisch hierbei: Emotionale Steigerungsdynamiken unterdrückt, „Sachlichkeit“ verordnet. Was läuft hier falsch?

Nun – das, was die Chinesen mit „Umlenkung der Lebensenergie“ bezeichnen, eine emotionale Transformation, z.B. von Wut in Freude. In seiner Wut ist Mensch in der Gruppe leicht führbar, was vom Spielmacher durch gemeinsame Zeremonien und Rituale gestalten kann. Tut er es nicht, so werden sich die Emotionen ihren Weg anders bahnen.

Trennen von Inhalt und Form

Interessant sind Personen, die Inhalt und Form nicht trennen können. Sie tendieren dazu, Kritik an einer ihrer Aussagen mit Kritik an ihrer Person gleichzusetzen, beginnen, von Sachverhalten abzulenken, spielen Spielchen, drehen mitunter sogar den Spieß um, reden von „Schuld“, „Gerechtigkeit“, u.s.w.

Was ist Gerechtigkeit? Wenn ein Elefant und eine Maus sich einen Käse teilen, welches mentale Modell darf zugrunde gelegt werden? 1:1 oder Aufteilung entsprechend dem Gewicht? Wer sich an dem Begriff festklammert, ist nicht in der Lage, irgendeinen Sachverhalt differenziert vor dem Hintergrund verschiedener, mentaler Modelle zu betrachten, zu dekonstruieren. Diskursfähigkeit – Fehl-anzeige!

Führen mit Zielen

„Führen mit Zielen“, oder „Führen mit flexiblen Zielen“¹ vermittelt ein falsches Bild von Dynamiken. Ziele werden tiefenpsychologisch als „statisch“ also „ontologisch“ interpretiert. Hierbei wird völlig vergessen, dass die Zielfindung bereits ein hochkomplexer Prozess ist. Insbesondere verzichten Firmen zunehmend auf diese Kosten, indem sie die Kosten der Zielbildung und damit Budgets abgeschafft haben, da die Planung in die Zukunft angesichts der starken Veränderungen der Märkte sinnlos geworden ist.

Hier wird Planung durch Strukturen ersetzt, die schnelle Reaktionen ermöglichen. Jede Abteilung hat direkten Zugriff auf Gelder, Budgets sind unnötig, siehe „Beyond Budgeting“. Allerdings wird hierbei das „Prinzip Agonalität“, also der Futterneid des Menschen ignoriert und die prinzipielle Begrenzung der Ressourcen. In der math. Spieltheorie werden zwar Spielbäume über einen möglichen Wettkampf zweier Abteilungen um Gelder behandelt, jedoch nicht die psychologischen Eigenschaften der Menschen berücksichtigt, die die Selegierung von Strategien (Nullsummenspiele vs. Nicht-nullsummenspiele), z.B. zur Sicherung des eigenen Machterhaltes bzw. Sicherung des Handlungsraumes, entscheidend beeinflusst. So haben z.B. Armin Falk und Michael Kosfeld in „Distrust – the hidden cost of control“ die kontraproduktiven Auswirkungen von Kontrolle nachgewiesen. Spieltektonik als Wissenschaft führt dies weiter indem die psychologischen Eigenschaften in die Spielbäume mit eingeflochten werden.

Durchschaubarkeit Dynamiken

„Führen durch Klarheit“ kann nur dann funktionieren, wenn eine Vielfalt verschiedener Muster auftretender Dynamiken durchschaut, verstanden werden können, vor dem Hintergrund verschiedenster mentaler Modelle, die bekannt sind. In dem Moment der Zurückführung des Menschen auf sich selbst, was gemeinhin als „jemandem einen Spiegel vorhalten“ bezeichnet wird, erst kann Mensch lernen. Sobald in der Community Bezeichner für dynamische Phänomene (z.B. Mobbing) gefunden werden und die Erkennungsmuster sprachlich beschreibbar sind, kann diesem Phänomen einer Steigerungsdynamik Einhalt geboten werden.

Sprachkultur in Unternehmen

Während manche Unternehmen mitsamt ihren Mitarbeitern noch eher den „statischen Weltbildern“ der „statischen Sprache“ der Ontologie mit „Arbeitsanweisung, Eigenschaften, Ziel, Problem, Ursache-Wirkung“ ..., haben moderne, hochdynamische Unternehmen eine neue „Sprachkultur“ eine „dynamische Sprache“ eingeführt, mit denen sie hochkomplexe Probleme bewältigen können. Dynamiken vermag Mensch nur in ihrer

„Bewegung“ wahrzunehmen, also durch das Spiel. Spielt er nicht, so friert das Denken ein. Veränderungen gehen Menschen dann zu schnell, sie können, bzw. wollen emotional nicht mehr folgen, ein Teufelskreis. Deren Hoffnung jedoch auf Wiedereinführung veralteter Weltmodelle wird sich sicher nicht erfüllen.

Spielmacher in der Falle

Ein Spielmacher, der veralteten Weltanschauungsmodellen folgt, wird kaum in der Lage sein, ein Gespür für Dynamiken und deren Steuerung zu entwickeln. Stattdessen wird er vielmehr in seinem Unverständnis der auftretenden Dynamiken auf Regeln und Vereinbarungen pochen, Ziele und Zwischenziele festsetzen, Zuständigkeiten regeln, Zielvereinbarungssysteme einführen. Damit verhindert er, dass die Spielergemeinschaft in Fließstabilität gerät, Zuständigkeiten sich entsprechend der Fähigkeiten fließend verteilen, Menschen sich gegenseitig „befähigen“, sich einem TAO, einem gemeinsamen Ideal unterordnen. Solche Spielmacher finden selber keine echten Lösungen mehr, sind stark gefährdet, in ihrer Unsicherheit evtl. ein noch viel untauglicheres Weltbild, das jemand gerade als Lösung anbietet, zu übernehmen.

„Wer führen will, kann nicht motivieren, sondern nur Demotivation verhindern“
Reinhard Sprenger, 3M

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

Dieser Beitrag ist unter <http://www.little-idiot.de/teambuilding/Spieltektonik-FuehrenDurchKlarheit.pdf> oder unter <http://www.spieltektonik.de> nachzulesen.

Mit freundlichen Grüßen, Guido Stepken, inspired by Mären Kruse

„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)

1 Nils Pfläging, „Führen mit flexiblen Zielen“