

Spielektektonik

Unternehmenserotik – Arbeitsprozesse als Spiel

Glauben Sie, dass Sie für Ihr Unternehmen eine qualifizierte und gute Führungskraft sind? Dann fragen sie Ihre Kollegen, ob sie bei gleichem Gehalt lieber zuhause bleiben würden.

Kommen Mitarbeiter gerne in 'ihre' Firma und gestalten sie gerne neue Produkte, Dienstleistungen, Angebote, die Kunden, und Mitarbeiter gleichermaßen begeistern mit? Um diese entscheidende Kernfrage dreht sich letztlich alle Führungskraft in Unternehmen.

Spielektektonik bezeichnet eine neue Wissenschaft der Gestaltung von Regelwerken, Spielregeln, auf denen die gewünschten Dynamiken eines Miteinander aufbauen. Spielregeln 'regeln' keine Dynamiken, sondern sie ermöglichen sie erst!

So lassen sich Kommunikationsprozesse, Diskussionen, Literatur, Film als „Sprach- & Gedankenspiele“, Verkaufsprozesse als „Flirt- und Überzeugungsspiele“, Kundenbindungsspiele, Marketing als „Spiel zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades des Unternehmens“ und Unternehmen als „Ort von „Produktions- und Dienstleistungsspielen“ begreifen.

Letztere Spiele werden daher als „serious games“ bezeichnet und haben schon längst in Form von mathematischen Betrachtungen von Planspielen in der Spieltheorie. - vornehmlich den Wirtschaftswissenschaften - Fuß gefasst.

Seltsamerweise wird in der 'Spieltheorie' der wichtigste Punkt ausgeklammert, nämlich **wie** sich Regelwerke auf die Psyche, Begeisterungsfähigkeit, sprich Spieleidenschaft des Menschen auswirken.

Ähnlich Karten oder Brettspielen wird erst durch die bestimmte Ausgestaltung der Regelwerke - üblicherweise der Spielanleitung eines Spiels zu entnehmen - eine Dynamik sinnlich erfahrbar gemacht, die entweder an Fahrt gewinnt, oder zum Erliegen kommt.

Wie gestalte ich eine interessante Party? Wie gestalte ich dementsprechend Regelwerke in einem Unternehmen,

damit dort Mitarbeiter begeistert mitmachen, freiwillig ihre Fähigkeiten bedingungslos und vollständig einbringen?

Obgleich nur wenige ein interessantes Spiel entwerfen können, so sind wir doch alle fähig, es zu beurteilen.

Einige Regelwerke entfachen so interessante Dynamiken, dass Menschen sogar dafür bezahlen, sie 'live' mit anschauen zu dürfen.

Warum sitzen Menschen tagsüber teilnahmslos im Unternehmen herum, und nach Feierabend - beim Fußballspiel - blühen sie auf, toben, schreien herum, fiebern mit, bis zur totalen Erschöpfung?

Psychologie, insbesondere die systemische Psychologie, Psychoanalytik, Gestaltpsychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie geben hierüber kaum Auskunft. Das Kapitel „Wie gestalte ich spassige und effiziente Arbeitsprozesse“ in Führungs- und Unternehmensorganisationsbüchern sind ja weithin bekannt:

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

Nichts ist ineffizienter, wenn Mitarbeiter im Unternehmen zwar körperlich anwesend, jedoch geistig mit ganz anderen Dingen beschäftigt, abwesend sind.

Der innere Konflikt

Das alleinige Aufhängen von Kästen für Verbesserungsvorschläge wird dann ebenso kaum von Erfolg gekrönt sein, wie das ausloben von Prämien für Verbesserungsvorschläge.

Mitarbeiter sind nicht dumm. Sie riechen den Braten und sie wissen genau, wann wo wie Arbeitskapazitäten eingespart werden könnten, schließlich sind sie es ja, die die Arbeitsprozesse genauestens kennen. Sie befinden sich in einem 'inneren Konflikt', einem 'Dilemma', gerade *weil* sie genau wissen, dass Kollegen eingespart werden könnten, daher auch sie es treffen kann. Dieses - letztlich dem 'Gefangenendilem-

ma' sehr ähnliche Problem - lösen Mitarbeiter auf einfache Weise. Sie tun nur, was ihnen gesagt wird, und unterlassen alles, was den inneren, sozialen Frieden oder irgendeinen Arbeitsplatz in Gefahr bringen könnte. Neue, vor Begeisterung und Kreativität, viel 'Spielfreude' überschäumende Mitarbeiter werden problemlos 'heruntergebremst', indem man sie 'auflaufen' lässt oder gemütlich durch Informationsblockade ausbremst.

Für eine spielektektonisch ausgebildete Führungskraft ein einfach zu lösendes Problem: „Ändere die Regelwerke im Unternehmen so, dass keine 'inneren Konflikte' mehr bestehen!“. Nun bewegt sich wieder alles, wo zuvor Trainings und mühseliges 'Einreden' auf angeblich 'lahme Esel' ohne Erfolg blieben.

Beispiel für Unternehmenskultur

So hat z.B. ein Chef eines mittelständischen Unternehmens mit 150 Mitarbeitern es durch einen raffinierten Schachzug erreicht, dass alle Mitarbeiter einen Änderungsvertrag unterzeichnen:

Urlaubs- und Weihnachtsgeld wie gehabt, jedoch auf anderer Basis: Arbeiten alle weiter mit gleicher Effizienz, ändert sich nichts, arbeiten sie effizienter, wird der „Fonds“ aufgestockt, entsprechend den Unternehmensgewinnen.

Nur eine 'kleine' Zusatzregel: Offensichtliche Verschwendung wird aus dem gemeinsamen Topf abgezogen. Kein Problem, dachten Mitarbeiter, besser können wir immer! Dann wurde oben in der Fabrikhalle - für alle weithin sichtbar - eine Anzeigetafel aufgehängt, mit drei Feldern. Eines über die sehr ansehnliche, als Gegenleistung äußerst großzügig bemessene Gesamtsumme des Urlaubs- und Weihnachtsgeldes der Belegschaft dieses Jahres, darunter ein weiteres Beitragsfeld und darunter ein Feld für Erklärungen.

Bei der ersten Betriebsratssitzung erschien auf der Anzeigetafel: „-1500€“, darunter: „Verschwendung durch Betriebsratssitzung“, und es wurde eine um 1500€ reduzierte Gesamtsumme

Spielektechnik

Unternehmenserotik – Arbeitsprozesse als Spiel

oben angezeigt. Ein riesiger Aufschrei, wilde Beschimpfungen des Chefs, Diskussionen, Arbeitsniederlegung. Es erschien wieder: -30.000€, Verschwendung durch Arbeitsniederlegung.

Mürrisch gingen alle Mitarbeiter wieder an ihre Arbeit, Diskussionen wurden auf nach Arbeitsschluss vertagt. Es fanden Meinungsbildungsprozesse statt, die letztendlich zu einer völlig veränderten Einstellung zu dem, was sich da „Unternehmen“ oder „Firma“ nennt, führten.

Orientierung statt Markierung!

Nicht nur, dass sie ihr Wirken in der Firma mehr aus der Sichtweise des Chefs betrachten, der stets Kosten im Blick hatte – nein – es ist nun 'ihre Firma', die sie nach eigenem Belieben gestalten dürfen. Sie erkannten, dass das dieses neu eingeführte Rahmen-Regelwerk auch neue Chancen bietet. Es wurde ein letztlich ein hoch komplexer Lernprozess angestoßen, der durch einen vergleichbar winzig kleinen Eingriff in ein komplexes Unternehmensregelwerk in Gang gebracht wurde: Keine Mitarbeiterschulung, kein Training der Welt hätte dieselbe, tiefgreifende, „innere Transformation“ der Emotionen und Denklagen gleichermaßen bewirken können.

Dies löste eine Dynamik aus, die ihresgleichen suchte. Die Mitarbeiter konnten nun frei entscheiden, ob sie weitere Kollegen einstellen möchten, welche Schulungen und Qualifikationen sie tatsächlich *brauchten*, sie rannten den Verkäufern hinterher, um herauszubekommen, welche 'neue Ideen', die sie bislang für sich behielten, Kunden interessieren könnten. Betriebsratssitzungen, sofern notwendig, wurden auf Druck der Belegschaft nach der Arbeit abgehalten, bzw. die Dinge wurden in Pausen geregelt. Gewerkschaft - überflüssig!

Inzwischen expandiert die Firma immer weiter, die Gewinne sind enorm gestiegen und das Verhältnis Mitarbeiter – Chef hat sich grundlegend gewandelt.

Ähnliche Sichtweisen, Wertmaßstäbe sorgen für mehr Verständnis, Respekt und für eine viel stärkere, emotionale Bindung an das, was sich in China „TAO“ nennt: „*Die freiwillige Unterordnung unter die gemeinsame Sache*“. Und es sorgt für eine erheblich reduzierte, innere Reibung, weil letztendlich alle dasselbe Ziel haben. Umso mehr nun wird sachlich diskutiert, komplexere Probleme können nun schneller gelöst werden. Freudig werden alle Möglichkeiten, Eventualitäten und Wahrscheinlichkeiten für neue Absatzchancen „durchgespielt“.

Verkaufsprozesse haben sich grundlegend gewandelt. Es gibt im Grunde nämlich keine *'Verkaufsabteilung'* mehr. Mitarbeiter laden eigenständig möglicherweise interessierte Kunden ein, stellen Ideen vor. „Abteilungsdenken“ und „Zuständigkeitsdenken“ hat sich in Luft aufgelöst. Der Übergang von Kundenprozessen zu Unternehmensprozessen verläuft nun fließend.

Willig zu solchen 'Umstellungen' sind letztendlich die Mitarbeiter in Unternehmen selber, ja sogar noch viel mehr: Jeder Mensch besitzt eine ihm angeborne, natürliche Spielfreude, und er beginnt sofort zu spielen, wo auch immer man ihn lässt, wo Regelwerke so gestaltet sind, dass sich neue, interessante Dynamiken ergeben.

Die Parallelen, z.B. zu Kartenspielen und Brettspielen, sind offensichtlich. Je nach Regelwerk fühlen sich Menschen unterschiedlich emotionalisiert, gekitzelt, getriggert:

Schach, Tabu sind Spiele, die das archaische „Prinzip Agonalität“ kitzeln. Skat, Bridge, Doppelkopf, Schafkopf sind eher Spiele um emotionale/strategische Bündnisse, Trivial Pursuit mehr ein Spiel um Wissen und die Erweiterung der inneren Fähigkeiten.

Ein guter *Spielemacher* weiß genau um die Spielleidenschaften seiner Mitarbeiter, und er passt die Unternehmensregelwerke so an, dass Mitarbeiter ihrem Spieltrieb gerne freien Lauf lassen.

Arbeit und Spiel sind keine Gegensätze, eher im Gegenteil. Erst durch inter-

essante Arbeitsprozesse wird Mensch gefordert; hier erst ist er bereit, alle seine Fähigkeiten bedingungslos einzubringen. Regelwerke des Spiels sind keine begrenzenden, markierenden Regeln, wie man sie normalerweise kennt, sondern jedes Spiel besitzt ein höheres Ideal, dessen Erreichung dem Mitarbeiter erstrebenswert erscheint, dem er alle Regelwerke des Unternehmens, z.B. der Arbeitsteilung, unterordnet, anpasst. In dem Artikel *„Führen durch Klarheit“* ist dies genauer erläutert.

Gestaltung von Spielen

Es ist Aufgabe des Spielers, *Lernspiele* zu gestalten, die gezielt die Fähigkeiten aller Mitarbeiter einbinden, dass sie sich nicht nur gegenseitig befähigen, die zunehmende Komplexität bewältigen zu können, sondern auch idealerweise noch diejenige ihrer Kunden mit. Win-Win – Beziehungen entstehen, wenn Kunde gerne bei einem anderen Unternehmen ein Produkt oder eine Dienstleistung „einkauft“, was letztendlich ein Verschieben von Komplexität zu einer Spielgemeinschaft hin ist, die solche Probleme effizienter zu bewältigen in der Lage ist. Die Ausgestaltung des *Verkaufsprozesses als Spiel* gestaltet sich dann eher als Flirtprozess um die Emotionen des Kunden.

„Sell the sizzle, not the steak!“ - Verkaufe das Braten, nicht das Steak!

Dieser Beitrag ist unter <http://www.little-idiot.de/teambuilding/Spielteknik-Unternehmenserotik.pdf> bzw. <http://www.spielteknik.de> nachzulesen.

Mit freundlichen Grüßen, Guido Stepen

„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)