

Beiträge zu einer  
anderen  
Unternehmenskultur.

Juni 2013

# side step

## Thema: anders spielen

**In Organisationen wird hart gearbeitet – aber es werden auch Spiele gespielt. Bis es ernst wird.**

„Ich wäre jetzt wohl die Prinzessin, und du rettetest mich“ – „Nein! Ich bin der Ritter und ich muss den Drachen töten!“ – „Aber wenn du der Ritter bist, dann musst du mich auch heiraten.“ – „OK, aber erst kämpfe ich...!“ Wenn Kinder spielen, erfinden sie ihr Spiel immer wieder neu. Regeln werden während des Spiels ausgehandelt, so lange, bis alle Spaß haben, weiterzumachen. Denn niemand spielt gern mit jemandem, der immer nur bestimmen will und Regeln nicht akzeptiert.

## Darf ich mitspielen?

Von Heiko Roehl und Martin Spilker

Martin Spilker ist Leiter des Kompetenzzentrums Führung und Unternehmenskultur der Bertelsmann Stiftung.

Prof. Dr. Heiko Roehl arbeitet für die Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ).

Der Blick auf die Welt als Spiel hat Konjunktur. Nicht nur, weil uns das Milliardenenspiel der Banken an den Rand des Abgrunds gebracht hat. Sondern auch, weil sich vieles, was in Organisationen so an rätselhaften Dingen passiert, einfach besser erklären lässt, wenn man es als eine Art von Spiel versteht. In der Sprachwelt unserer Unternehmen nimmt das Spiel eine wichtige Rolle ein. Jeden Tag werden Machtspiele gespielt, Spielräume geöffnet oder eingeschränkt, Rollen eingenommen. Manchmal läuft es fair, manchmal nicht.

### Regeln verstehen.

„Wenn ich damals gewusst hätte, was ich heute weiß, hätte ich mich ganz anders verhalten.“ – Die Mehrzahl der Spielregeln, die in Organisationen gelten, müssen oder können Mitarbeiter erst im alltäglichen Miteinander von Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen oder Kunden und Lieferanten herausfinden. Sie sind nämlich implizit. Man könnte sogar sagen, dass die wirklich wichtigen Spielregeln, nach denen Organisationen funktionieren und in Organisationen gehandelt wird, weder auf den ersten noch auf den zweiten Blick offenkundig sind: Oft dauert es jahrelang, sie zu verstehen. Es kommt noch ärger: In Organisationen sagen explizite Regeln oft das Gegenteil von den impliziten: Was bedeutet die Ansage: „Kooperiere mit den Nachbarabteilungen“? Oder ist sie nicht so umzudeuten: „Stelle sicher, dass ‚Erfolge der Kooperation‘ bei uns auf

den Fahnen steht“? „Wir wollen aus Fehlern lernen“ kann zu „Fehler sind inakzeptabel, wenn sie Geld kosten“ werden. Und „Gib deinem Chef ehrliche Rückmeldungen“ könnte auch heißen: „Wahre stets das Gesicht deines Chefs“. Ob und wie die Spielchen der Organisation verstanden werden, entscheidet deshalb über Erfolg und Karriere der Mitspieler. Wer aus der Rolle fällt, ist raus.

Die meisten Menschen entwickeln mit der Zeit ein feines Gespür für die impliziten Regeln, von denen ihre Organisation bestimmt ist. Sie werden meist unbewusst gelernt: Man weiß, dass es irgendwie wichtig ist, bestimmte Dinge zu tun oder zu lassen – man kann aber nicht erklären, warum man sie tut oder lässt: „Das wird hier immer so gemacht.“

### Die reale Welt bleibt allzu oft draußen.

Spiele funktionieren erst dann richtig gut, wenn man die Regeln, nach denen sie gespielt werden, für sich akzeptiert und internalisiert hat. Dann ist man mittendrin, dann fühlt „es“ sich an wie eine eigene Welt in der Welt. Niemand hat das so treffend dargestellt wie Stefan Zweig in seiner „Schachnovelle“. Das Spielbrett wird zum Ort wunderbarer Freundschaften, gemeiner Intrigen und großer Tragödien. Schach wird bei Zweig zu einem Paralleluniversum, in dem der Spieler alles bekommen kann, was er in der wirklichen Wirklichkeit auch bekommt.

Um dieses Gefühl aufrechtzuerhalten, muss die reale Welt draußen bleiben. Auch in der Arbeitswelt hat sie erst einmal nichts zu suchen. Denn wenn die Wirklichkeit doch einmal in dieses Paralleluniversum einbricht, dann ist die vorherrschende Gefühlslage meist Ernüchterung. Sie ahnen bereits die Konsequenzen für die Spielregeln in den Organisationen. Auch hier gilt: Um die Illusion der Spiel-Wirklichkeit aufrechterhalten zu können, muss die wirkliche Wirklichkeit draußen bleiben.

### Der Glaube an die internen Regeln.

Faszinierend ist, dass die Spielregeln in Organisationen erst durch das Spielen entstehen und nicht auf Anordnungen oder das Handeln einzelner Personen zurückgeführt werden können, die das Ganze organisieren. Es sind die Regeln, die das Spiel spielen – und die Spieler werden vom Spiel der Organisation geleitet.

Die Organisation hat gute Gründe, an ihre internen Spielregeln zu glauben, insbesondere wenn sie erfolgreich ist. Bei Firmen mit starken Marken wie Apple, Daimler oder Coca-Cola dreht sich letztlich alles um die Sicherung und Pflege dieser Markenkern. Für den Innovationstheoretiker Simon Sinek dreht sich bei Apple etwa alles darum, mit ihren Produkten den Status quo infrage zu stellen. Bei Daimler geht es vor allem darum, den Premiumanspruch zu verwirklichen („Das Beste oder Nichts“). Und bei Coca-Cola, wo Mitarbeiterprofile übrigens „Spielerkarten“ heißen, wird offensichtlich ein Spiel gespielt, das man grob mit „Globalisierter Lebensfreude“ beschreiben könnte. Das soll bitteschön keiner stören, oder?

Der einfachste Weg zum Erfolg ist es für den Einzelnen sicherlich nach wie vor, das Spiel der und in der Organisation mitzuspielen. Und das geht auch so lange gut, wie sich die Regeln nicht grundlegend ändern. Aber genau hier liegt das Problem: Wenn sich die Spielregeln des Marktes ändern, dann können die Spielregeln

weiter auf Seite 3

# „Vom: Ja, aber...? zum: Ja, und ...!“

Arne Gillert ist Soziologe, Organisationspsychologe, Betriebswirt und Partner von Kessels & Smit, The Learning Company. Er hat das Buch „Der Spielfaktor – Warum wir besser arbeiten wenn wir spielen“ sowie zahlreiche Artikel im Kontext „Spielen, lernen, arbeiten“ geschrieben. Und er hat eine Marotte: Er nimmt nur Projekte an, bei denen er selbst etwas hinzulernt.

Ein Gespräch über den Wert des Spielens, Räume von begrenzter Konsequenz und die Klugheit holländischer Feuerwehrleute.



**Sie sagen: Spielen ist eine Haltung. Was ist charakteristisch dafür?**

Spielen hat immer etwas mit Leichtigkeit zu tun, mit einer Lust am Ausprobieren, mit Spaß. Es ist eine Haltung, in der man „dicht dran an etwas Bedeutendem“ ist, man Fehler machen kann, in der man sich mit sich selbst wohlfühlt. Beim Spielen sind wir ganz vertieft in eine Tätigkeit, probieren Neues aus und haben wenig Ich-Aufmerksamkeit. Das kann eine sehr produktive Haltung sein.

**Wie sensibilisieren Sie Menschen in professionellen Kontexten fürs Spielen?**

Das ergibt sich aus den Fragestellungen, mit denen wir als Berater konfrontiert werden. Beispielsweise: „Wir haben eine größere Organisation – und hier muss etwas in Bewegung kommen. Wie kriegen wir diese interne Machtorientierung umgebogen in eine externere Kundenorientierung? Wie sorgen wir dafür, dass unsere Leute mehr Verantwortung übernehmen? Wie erzeugen wir mehr Schnelligkeit in unseren Abstimmungsprozessen?“ Die Ursprungsfragestellung lesen wir immer so: „Ihr wollt also das Handeln von Menschen beeinflussen?“. Das ist ja die Basisfrage von Führung. Und spielerisch kann man Handeln von Menschen vielleicht am besten beeinflussen.

**Trotzdem passt Spielen traditionell nicht in die Managementwelt. Wie machen Sie den Spielfaktor speziell für Manager anschlussfähig?**

Das Wort „Spielen“ fällt nicht am Anfang. Es gibt sogar viele Kunden, bei denen ich das Wort „Spielen“ nie in den Mund nehme, weil es nicht hilfreich ist. Aber wir können schnell klarmachen, dass immer wenn das Handeln von Menschen beeinflusst oder verändert werden soll, Konzepte aus dem Spielen passend und fruchtbar sein können, zum Beispiel das Konzept „einen Raum begrenzter Konsequenz schaffen“. Das heißt: Wie kann ich einen Raum bauen/gestalten, in dem die Konsequenz davon, etwas Neues auszuprobieren, auch wenn es schiefgeht, nicht so groß ist. Das ist dann sehr wohl anschlussfähig.

**Was hat Ihre „Ja, und...“-Strategie dabei für eine Bedeutung?**

„Ja, und...“ ist die Basishaltung von guter Zusammenarbeit, die Basishaltung davon, wie neue Ideen in einem Raum begrenzter Konsequenz entstehen. Doch wir alle haben in der Schule, in unserer Ausbildung oder an der Universität gelernt, dass wir dann gut sind, wenn wir die kritischen Punkte sehen. Weit verbreitet ist darum das „Ja, aber...“. Ich höre mir etwas an und sage: Okay, aber hast du diesen Aspekt auch schon betrachtet? Das ist oft ein Zeichen von Professionalität und in bestimmten Kontexten auch eine sehr produktive Strategie. In juristischen Kontexten zum Beispiel, wenn es wirklich darum geht, alle Zweifel auszuräumen, wenn es um 100%ige Sicherheit geht. In anderen Kontexten jedoch führt das „Ja, aber...“ dazu, dass kein Tiefgang entstehen kann, weil jeder seinen eigenen Faden spinnt.

Als Basisregel für das Gespräch zu einer neuen Idee einmal das „Ja, und...“ zu vereinbaren, schafft den Spielraum, sich auf genau das von dem, was der andere sagt, auszurichten, das man interessant findet – und darauf aufzubauen. „Ja, und...“ lässt eine Art Ideen-Marktwirtschaft entstehen, weil die Aspekte von Gedanken und Ideen gewinnen, die für andere so wertvoll sind, dass sie daran weiter arbeiten wollen.

**Wo ist Spielen oder auch spielerisches Probieren fehl am Platz? Bei Chirurgen vielleicht? Bei Piloten? Wenn es zu ernst ist?**

Ich war einmal zu Besuch bei der holländischen Feuerwehr. Da wird weniger auf theoretische Erklärmodelle vertraut, sondern sehr viel draußen geübt, sozusagen „echt simuliert“: beispielsweise stellen zwei Container ein Einkaufszentrum dar.

Ich habe einen Feuerwehrmann bei einer Übung gefragt: „Wie funktioniert das denn bei dir, hier stehen zwei Container und da soll jetzt ein Einkaufszentrum sein. Das ist doch total absurd, so als wenn du mit Bauklötzen spielen würdest, oder?“ Er erzählte dann sehr eindrücklich: „Worum es eigentlich geht, ist eine bestimmte emotionale Bindung. Darum machen wir unsere Übungen auch mit echtem Feuer, weil das Wärme, Rauch und Adrenalin produziert, also diese Urelemente – den Rest denken wir uns dazu. Erfahrungen aus diesen Übungssituationen speichere ich wie Karteikarten in meinem Kopf ab. Und es passiert immer wieder, dass

ich in Situationen gerate, in denen ich auf die eingeübten Handlungsmuster zurückgreifen kann – dabei spielt es keine Rolle, ob wir sie nun mit Containern oder anderem Übungsmaterial nachgestellt hatten!“ Das konnte er nur durch spielerisches Handeln erreichen.

*Zurück zu den Unternehmen, in denen wir uns täglich bewegen: Warum sind die im Kern oft spielfeindlich?*

Es gibt in vielen Unternehmen das Bedürfnis nach Sicherheit, das ist ein urmenschliches Bedürfnis. In bestimmten Funktionen und Abteilungen im Unternehmen ist es besonders ausgeprägt, und da macht es oft ja auch Sinn. Das Controlling ist darauf ausgerichtet, so sicher wie möglich zu sagen, was finanziell gerade vor sich geht. Für die meisten anderen Fragestellungen im Unternehmen braucht man dagegen das Denken in Komplexität, das Denken in Systemen, weil sich Menschen eben nicht linear-kausal steuern lassen. Dieses Denken ist deshalb nicht immer anschlussfähig, weil es oft ein den Unternehmensroutinen entgegengesetztes Denken ist. Viele Unternehmen streben immer noch nach mehr Kontrolle, mehr Übersicht, mehr „auf A folgt sicher B“-Einflussmöglichkeiten. Und dann müssen wir sie mit der Nachricht konfrontieren: Das könnt ihr alles gerne wollen, aber die Wirklichkeit ist ein bisschen komplexer. Wegen dieser Komplexität werden kurze Lernzyklen so unabdingbar. Man probiert etwas, schaut, was der Effekt ist, reflektiert, und probiert den nächsten Schritt. Es geht darum, in einem abgesteckten Rahmen, also z. B. in der eigenen Abteilung, zu akzeptieren, dass man sich Erfahrung durch Probehandeln verschaffen muss. Und diese Strategie nenne ich spielerisch.

*Für viele bedeutet Spielen vor allem, dass es um Gewinnen und Verlieren geht. Was sagen Sie dazu?*

Mir geht es um das Potenzial, besser werden zu können; und um den Spaß am unmittelbaren Feedback. Wir unterschätzen die Kraft von unmittelbarem Feedback. Warum finden viele Leute handwerkliche oder sportliche Betätigungen so attraktiv? Weil es da genau das gibt: eine ganz direkte befriedigende Rückkopplung, auch wenn etwas nicht 100%ig klappt.

*Gewinnen und Verlieren sind also nicht die entscheidenden Dimensionen beim Spiel?*

Für mich nicht. Ich glaube, dass es grundsätzlich sehr helfen kann, aus der Schwere in die Leichtigkeit zu kommen. Jemandem, der in seinem Unternehmen vielen mikropolitischen Spielchen ausgesetzt ist, dem kann es sehr helfen, alles als ein großes Unternehmens-Spiel zu sehen – und sich selbst als Akteur darin. Leichtigkeit zu entwickeln kann ein Weg aus der empfundenen Machtlosigkeit im Unternehmen sein. Und das Gefühl der Machtlosigkeit ist der Hauptfaktor bei Blockaden. Effektiv bleibt oder wird man nur, wenn man sich selbst als Akteur in diesem Unternehmens-Spiel-Setting sehen kann. Als Mitspieler – und nicht als Spielfigur.

*Was ist Ihre Vision von der Organisationskultur der Zukunft?*

Ich finde die spielerische Organisation als Motto sehr spannend – allein schon deshalb, weil sie provokant ist und viele produktive Gegensätze schaffen kann zu dem, was heute passiert. Wenn man als Unternehmen heute eine echte Ambition hat, also nicht nur überleben, sondern im positiven Sinne etwas in Bewegung zu bringen bzw. einen Beitrag für die gesellschaftliche Entwicklung zu leisten, dann kommt man um eines nicht herum: sich Gedanken darüber zu machen, welche Art des Miteinander-Arbeitens dafür sorgen kann, dass man sich kontinuierlich verbessert und radikal innoviert.

Da landet man automatisch beim Spiel.

*Besten Dank für das Gespräch.*

Interview: André Schleiter, Heiko Schulz

Fortsetzung von Seite 1

# Darf ich mitspielen?

in der Organisation zum Problem werden. Weil sie nicht zentral gesteuert und nicht von den Menschen bestimmt werden, sind sie auch nicht so leicht zu ändern. Und wenn der Markt längst nach neuen Regeln spielt, dann landet die Organisation ganz schnell im Aus. Sei es die neue Ökonomie des Teilens, die rasend schnellen, globalisierten Geschäftsmodelle der sozialen Medien oder das immer undurchschaubarere regulatorische Umfeld der Organisationen: Gegenwärtig erzwingen die Organisationsumfelder den kritischen Blick auf die eigenen Spielregeln.

## **Jetzt wird es ernst.**

Ernst wird es also erst, wenn die Regeln des Spiels nicht mehr hinterfragt werden (können). Wenn sich das Spiel der Organisationen von der Wirklichkeit entkoppelt hat und das Handeln der Menschen dominiert, ist es an der Zeit, die geltenden Regeln – unter den gegebenen, schwierigen Umständen – zu thematisieren – und zwar mit der Absicht, sie zu verändern. Schon immer war es die Kunst erfolgreicher Innovatoren, die Spielregeln der Organisation zu stören, ohne gleich Spielverderber zu sein. Dabei hilft ein kleiner Trick: Das Spiel darf eben nicht nur unterbrochen werden. Es muss nach veränderten Regeln neu gespielt werden.

Und dabei täte auf vielen Führungsetagen das Sprechen (und Probehandeln) im Konjunktiv des Kinderspiels wohl. Es würde den Weg bereiten für eine Kommunikation, die vom Möglichkeitssinn geprägt ist; für eine Führungskultur, die von Offenheit geprägt ist; und für ein Wirtschaften, das von Optionen geprägt ist. So müsste die Antwort auf die bange Kinderfrage „Darf ich mitspielen?“ übersetzt für unsere Unternehmen lauten: „Ja, aber nur, wenn du auch bereit bist, mit uns die Regeln des Spiels zu ändern“.

Name  
Bradley Birkenfeld

Organisation  
Eine Schweizer Großbank

Beruf  
Banker

Berufung  
Kronzeuge



*Der heikle Moment:*

Der US-Amerikaner Bradley Birkenfeld hat ein paar Aufgaben der spezielleren Art in seiner Job-Beschreibung: Von der pittoresken Schweiz aus hilft er amerikanischen Millionären in großem Stile bei gewagten Anlagemannövern. Er tut dies – wie er später angibt – ganz im Sinne seines Arbeitgebers.

*Das Spiel ist aus:*

2007 trifft Bradley Birkenfeld eine weitreichende Entscheidung. Er sammelt Dokumente ein, die das Vorgehen der Bank belegen – und geht damit zur US-Steuerbehörde IRS. Die Bombe platzt. Dem einflussreichen Traditionshaus droht eine Klage, die am Ende sogar das totale „Rien ne va plus“ bedeuten kann.

*Endstand:*

Man einigt sich. Nach einem Vergleich zahlt die Schweizer Bank 2009 ein Bußgeld in Höhe von 780 Millionen Dollar an die USA. Als Bonus rückt sie zudem die Namen von zirka 4.500 mutmaßlichen Steuerhinterziehern heraus. Kronzeuge im Prozess: der Whistleblower Birkenfeld.

*Risiken und Nebenwirkungen:*

Schatten und Licht. Bradley Birkenfeld wandert als verurteilter Steuerbetrüger ins Gefängnis. Zwei Jahre nach Haftantritt kommt der Banker 2012 frei – und erhält von der US-Steuerbehörde eine Belohnung von 104 Millionen Dollar. Darüber hinaus kann Bradley Birkenfeld für sich verbuchen, das legendäre Schweizer Bankgeheimnis ins Wanken gebracht zu haben.

## Der Crasher

Spielverderber können in verschiedenen Formen auftreten: als beharrlicher Aussitzer, gewiefter Intrigant, smarter Saboteur ... oder eben als Whistleblower! Ein Whistleblower (auf Deutsch wörtlich: „Pfeifenbläser“) ist ein Hinweisgeber oder Informant, der Missstände, Gefahren, Gekungel und kriminelles Verhalten (Korruption, Insiderhandel, Menschenrechtsverletzungen) öffentlich macht. Im Gegensatz zu „Zeugen“ rührt sich ein Whistleblower vorher – also bevor es „zu spät“ ist. Whistleblowing ist kein neues Phänomen, das gab es auch schon vor Julien Assange und wikileaks.

## Die Beharrliche



Name  
Brigitte Heinisch

Organisation  
Eine Berliner Pflegeeinrichtung

Beruf  
Altenpflegerin

Berufung  
s.o.

*Der heikle Moment:*

Ein Seniorenheim. Deutlich zu wenig Personal für die vielen Bettlägerigen und ihre Bedürfnisse. Brigitte Heinisch spürt das Ungleichgewicht am eigenen Leib. Sie wird – wie viele ihrer Kollegen – krank. Die Altenpflegerin geht auf ihren Arbeitgeber zu und spricht den Missstand an. Der ist wenig einsichtig und droht lieber statt das Problem zu lösen: viele Krankheitstage = Arbeitsplatz in Gefahr.

*Das Spiel ist aus:*

Heinisch lässt sich nicht kaltstellen. Sondern bewertet die gängigen Spielregeln für sich als „Betrug“ an den Heimbewohnern. Und geht zum Staatsanwalt. Der Fall gelangt schnell in die Medien. Zeitungsberichte, Bücher, ein TV-Magazin machen bundesweit auf den Missstand aufmerksam.

*Endstand:*

Der „Whistleblower“ Brigitte Heinisch hat ein dunkles Thema beleuchtet. Auch wenn sich dadurch nicht alles schlagartig zum Besseren wendet – ein Anfang ist gemacht.

*Risiken und Nebenwirkungen:*

Nach ihrer Anzeige bei der Staatsanwaltschaft erhält Brigitte Heinisch die fristlose Kündigung, die von deutschen Arbeitsgerichten später bestätigt wird. Der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte in Straßburg bewertet die Sache anschließend anders. Er sieht in dem Urteil einen Menschenrechtsverstoß. Die Begründung: Die deutschen Gerichte hätten bei der Einschätzung des Whistleblowings nicht ausreichend die Meinungsfreiheit von Brigitte Heinisch und das Interesse der Öffentlichkeit am Thema berücksichtigt. Brigitte Heinisch wird eine Entschädigung für den Arbeitsplatzverlust zugesprochen.

Am Rande: 2007 erhält die Altenpflegerin den sogenannten Whistleblower-Preis, gestiftet von der Vereinigung Deutscher Wissenschaftler (VDW) und der Deutschen Sektion der International Association of Lawyers against Nuclear Arms (IALANA).

*Der heikle Moment:*

2006 werden beim spanischen Arzt Eufemiano Fuentes Aufzeichnungen von Tyler Hamilton entdeckt, aus denen hervorgeht, dass der Radprofi zu Dopingzwecken Testosteron, Wachstumshormone, Insulin und EPO einsetzt. Er soll u. a. in der Saison 2003 an 114 von 200 Tagen gedopt haben. Vor allem aber: Die verbotenen Aktionen scheinen einen solchen Umfang zu haben, dass er dafür mit großer Sicherheit ein ganzes Helfer-Team brauchte.

*Das Spiel ist aus:*

Nach Jahren des Leugnens und Lügens beichtet Tyler Hamilton 2011 in einem TV-Interview systematisches und langjähriges Doping. Er nennt Strukturen und Namen. Unter anderem den lebenden Legende Lance Armstrong. Im Dopingverfahren der US-amerikanischen Anti-Dopingagentur USADA gegen Armstrong wird Hamilton schließlich zum Kronzeugen. Dabei sagt er im Prinzip nicht nur gegen den Texaner aus, sondern gegen ein ganzes System: den Profiradsport.

*Endstand:*

Der etwas unfreiwillige „Whistleblower“ Tyler Hamilton bewirkt einen Erdbeben im Profiradsport. Lance Armstrong werden seine sieben Tour de France-Siege aberkannt, langjährige, extra treue Sponsoren ziehen sich zurück, eine Initiative um Ex-Profi Greg LeMond mit dem Namen „Change Cycling Now“ will den Sport radikal erneuern.

*Risiken und Nebenwirkungen:*

Auf den ersten Blick ist die Profikarriere von Tyler Hamilton jetzt nur noch wenig wert. Exemplarisch sei erwähnt, dass ihm das Internationale Olympische Komitee 2012 seine Goldmedaille von Athen aberkannt hat. Andererseits hat er, wenn auch fast zu spät, zumindest seinen Eltern ein bisschen Freude bereitet: „Meine Eltern verlangten nicht viel von uns, außer dass wir unter allen Umständen die Wahrheit sagen.“

*Name*

Tyler Hamilton

*Organisation*

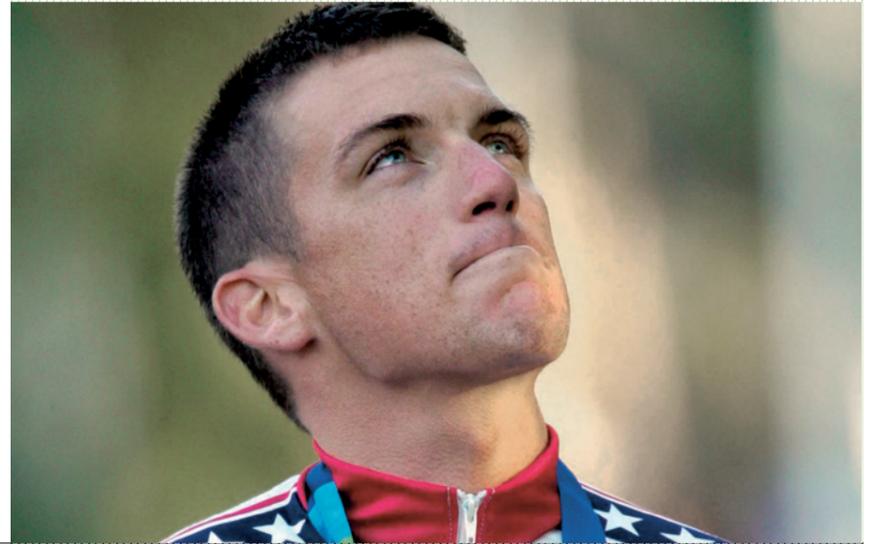
Das Peleton (Fahrerfeld) und die Profiradsport-Industrie

*Beruf*

Radrennfahrer

*Berufung*

„Ich kann gut mit Schmerzen umgehen.“



Der Beichtling

# Spiel- verderber

Der Legendäre

*Der heikle Moment:*

Die Watergate-Affäre. Mark Felt ist zum Zeitpunkt der Ermittlungen eine der zentralen Stellen, an der alle FBI-Informationen zusammenlaufen. Schon zwei Tage nach dem Einbruch weiß er, was Sache ist.

Den Journalisten Bob Woodward, der sich tiefer und tiefer in die Watergate-Affäre hineinrecherchiert, kennt Felt schon länger. Man schätzt sich. Vor allem aber: Man informiert sich. Im Falle Watergate ist der Informant Felt jedoch verunsichert. Ihm ist klar: Das Ganze hat extremste Brisanz. Erst als der Journalist zusichert, ihn weder als Quelle bekannt zu geben, noch direkte Zitate zu verwenden, nimmt Nixons Schicksal seinen Lauf.

*Das Spiel ist aus:*

Mark Felt und Bob Woodward vereinbaren, dass sich Felt die Ergebnisse von Woodward's Recherchen in streng geheimen Treffen anhört, um gegebenenfalls bestätigend zu nicken. (Ein Vorgehen, das in der US-Journalistensprache „on deep background“ heißt. So kommt Felt zu seinem Decknamen „Deep Throat“.) Schließlich bestätigt Felt, dass Nixons „Wahlkampf-helfer“ für spezielle Fälle, Howard Hunt, in die Watergate-Affäre verstrickt ist.

*Endstand:*

Der „Whistleblower“ Mark Felt stürzt Mr. President Richard Nixon.

*Risiken und Nebenwirkungen:*

Erst im Jahre 2005 wird die Quelle „Deep Throat“ als Mark Felt enttarnt. Seine Familie erklärt ihn zum Patrioten mit Moral. Viele Medien sehen in Felt jedoch einen tief Enttäuschten, der sich wegen einer Nicht-Beförderung zum FBI-Direktor an Nixon rächen wollte.

*Name*

Mark Felt alias Deep Throat

*Organisation*

Federal Bureau of Investigation (FBI)

*Beruf*

Agent

*Berufung*

Patriot? Oder doch eher Rächer?



# Ober sticht Unter, oder?

## Ober sticht Unter

**Reiz:** ermöglicht Kapitulation ohne Gesichtsverlust

**Risiko:** „Ober“ kann eines Tages „Unter“ sein

**Ideal für:** Linientreue

**Aussetzen müssen:** alle mit einer „Mir egal, wer unter mir Chef ist“-Haltung

## Das Angsthasenspiel

**Reiz:** Mut wird (manchmal) belohnt

**Risiko:** Keiner weiß, wie irre der andere ist

**Ideal für:** Zocker

**Aussetzen müssen:** Übervorsichtige

## Das Dominanzspiel

**Reiz:** die Mannigfaltigkeit der Vernichtungstaktiken

**Risiko:** niemand dominiert ewig

**Ideal für:** Gewissenlose

**Aussetzen müssen:** Zurück-Mobber

## Das Drama-Dreieck

**Reiz:** verschafft Größen- und Ohnmachtsfantasien

**Risiko:** löst keine Probleme, verschärft sie nur

**Ideal für:** Gerechtigkeitsempfindliche

**Aussetzen müssen:** Manipulationsimmune

Es gibt eine Unzahl weiterer Organisationsmachtspiele. Beispielsweise das Sponsor-Protégé-Spiel, das Bündnis-Spiel, das Budget-Forderungs-Spiel und natürlich „Mensch ärgere dich nicht“, ein klassisches win-lose-Spiel. Die goldene Regel lautet hier: Lass niemals eine Gelegenheit aus, einen Konkurrenten abzuservieren. Bleibe dabei aber immer freundlich: „Entschuldige, hat nichts mit dir persönlich zu tun.“

Laut Oswald Neuberger ist Mikropolitik das Arsenal jener „kleinen“ Machtmethoden, mit denen in Organisationen Macht auf- und ausgebaut wird. Man kann Mikropolitik also auch als großes „Spiel“ begreifen. In diesem Sinne: vier kurze Anleitungen zu organisationalen Machtspielen.

Das beliebte Old-School-Hierarchiespiel. Für zwei Spieler (im Folgenden „der Ober“ und „der Unter“). Es geht um die Einheit der Auftragserteilung. Jeder „Unter“ ist nur einer einzigen Instanz untergeordnet – und ihr gegenüber weisungsgebunden. (die sogenannte Es-kann-nur-einen-Ober-geben-Regel). Der „Ober“ gibt kraft seiner erhöhten Position Anweisungen und Aufträge, die der „Unter“ möglichst widerspruchsarm umzusetzen bzw. zu erfüllen hat. Durch regelmäßiges tiefes Seufzen signalisiert der „Unter“, dass er sich zwar nicht inhaltlich-argumentativ, aber eben formal-hierarchisch geschlagen gibt. Zumindest für den Augenblick, denn das große Spiel ist selbstverständlich nicht so schnell zu Ende.

„Unter“ kann eines Tages „Ober“ sein – und sogar den Allerobersten ausstechen.

Ein action game. Auf einer (ansonsten leeren) Landstraße steuern zwei Spieler mit ihren Autos frontal aufeinander zu. Verlierer (Angsthasen/chicken) ist derjenige, der nun zuerst Angst bekommt und ausweicht. Der Nicht-Ausweichende erntet allein den Ruhm für seinen Mut. Weicht keiner der beiden Spieler aus, haben beide gewonnen, bezahlen ihren Sieg aber mit dem Tod, sind also eigentlich ausgeschieden. Und es wird noch variabler: Weichen beide aus, ist keiner der Gewinner, aber auch keiner der eindeutige Verlierer (zwei Angsthasen).

Es gibt allerdings einen genial verzwickten Sieg-Trick: Gewinnen kann nur, wer den anderen von seiner Todesverachtung überzeugt. Zum Beispiel, indem er sich vor dem Rennen die Augen verbinden lässt oder eine Flasche Gin kippt. Der Gegenspieler soll denken, man sei komplett irre geworden. Die Chancen stehen dann sehr gut, dass der Nüchterne, um das eigene Leben nicht zu riskieren, ausweicht.

Hierzu braucht man einen Führungsspieler plus eine Menge ehrgeiziger, aufstrebender Mitspieler, die der Führungsspieler zu disziplinieren, einzuschüchtern, kleinzuhalten hat. Er überträgt z. B. einem der Mitspieler eine Aufgabe, die diesen mit hoher Wahrscheinlichkeit überfordert, einen groben Fehler machen oder in eine Verhaltensfalle tappen lässt. Im entscheidenden Moment wird dieser Mitspieler dann vor allen anderen nach allen Regeln der Präpotenz kritisiert, bloßgestellt, entwertet. Dann kommt der nächste dran.

Eine Extremvariante des Dominanzspiels heißt Bossing oder auch „Sündenbocking“. Hierbei wird ein Mitspieler (Opfer oder Sündenbock) vom Führungsspieler dermaßen drangsaliert, schikaniert, gemobbt, dass er komplett aus allen Organisationsspielen ausscheidet. Zur Vernichtungstaktik des Führungsspielers gehören Unterstellungen, Sticheleien und der Entzug von Privilegien und Informationen.

Ein Rollenspiel für drei: Täter – Opfer – Retter. Da ist der Täter, der attackiert, mit Vorwürfen und Anklagen hantiert – dort ist der/die Hilflose, Abhängige, Schuldbewusste und Schüchterne – und dann kommt noch der heldenhafte Retter. Er eilt – ohne gebeten worden zu sein – mit Rat, Tat und Lösungsvorschlag dem Opfer zu Hilfe. Besonders tricky an diesem Spiel: Jede Rolle verführt das Gegenüber dazu, die jeweilige Komplementärrolle einzunehmen. Besonders die scheinbar schwache Opferrolle hat hohes manipulatives Potenzial. Die drei Rollen können über einen gewissen Zeitraum hinweg stabil bleiben, häufiger aber zirkulieren sie: Der Retter rettet das Opfer, verfolgt und straft den Täter, welcher sich alsbald als Opfer fühlt, wodurch sich das vormalige Opfer vom ehemaligen Retter abwendet und nun seinerseits den ehemaligen Täter wieder aufbaut, was den vormaligen Retter und zwischenzeitlichen Täter zum neuen Opfer macht, usw. Immer wieder neue solcher Verwicklungen halten das Dreieck am Leben – und alle Mitspieler dauerhaft beschäftigt und gebunden.

Valve („Ventil“) ist ein Softwareunternehmen mit Sitz in Bellevue, Bundesstaat Washington, USA. Es wurde 1996 von Gabe Newell und Mike Harrington, ehemals bestens beleumundeten und bezahlten Mitarbeitern von Microsoft, gegründet – und gehört ihnen immer noch. Das Unternehmen entwickelt innovative Computer- und Konsolenspiele, wächst dezent, hat mittlerweile knapp 400 Mitarbeiter. Es gilt mit seiner Gratis-Plattform Steam auch als Vorreiter des Vertriebs von Spielen übers Internet. (Was iTunes für die Musik ist, ist Steam für Spiele.) Hinter und in Valve steckt: eine leicht bizarr anmutende, vielleicht aber einfach auch nur zeitgemäße Management- und Unternehmenskultur.

#### Hierarchielos glücklich?

Es wird seit einiger Zeit viel theoretisches Unternehmens-Bohei um postmodernes Management und superflache Hierarchien gemacht. Valve ist tatsächlich und ganz offiziell „boss free“. Es gibt hier keine Bürokratie, kein Delegieren, kein Befehlen, hier „berichtet“ keiner an niemanden. Gabe Newell ist zwar der Gründer und Präsident, aber nicht der befehlsgewaltige Chef. Im Glossar des „Handbuchs für neue Mitarbeiter“ heißt es über ihn: „Of all the people at this company who aren't your boss, Gabe is the MOST not your boss, if you get what we're saying.“ Valve-Manager gibt es ebenfalls nicht („The kind of people we don't have here.“). Und wenn ein Ziel für jeden Mitarbeiter ausgeschrieben ist, dann dies: Finde neue großartige Mitarbeiter! Denn: „Hiring well is the most important thing in the universe.“ Deshalb darf auch jeder Mitarbeiter von Valve selbst Mitarbeiter einstellen – bevorzugt solche, die stärker, schlauer, kompetenter sind als man selbst.

# Boss free since 1996

Valve spielt nach eigenen Regeln. Chefs gibt's hier nicht, die Schreibtische haben Räder und jeder darf selbst neue Leute anheuern. Porträt eines Erfolgsmodells.

#### Die spontane Ordnung.

Die Idee der „20 percent time“ gilt unternehmenskulturell gemeinhin als sensationell innovativ: 20% der Arbeitszeit stellen Unternehmen wie Google ihren Angestellten zur Verfügung, damit sich diese ganz den Projekten widmen mögen, für die sie wirklich brennen. Bei Valve kann man darüber nur milde lächeln, hier gilt die „100 percent time“. Valve-Mitarbeiter haben ihre komplette Arbeitszeit dafür zur Verfügung, ihre Projekte zu finden, anzustoßen, voranzubringen. Das heißt: Die höhere Unternehmens-Ordnung soll nicht durch Hierarchien, Befehle, Rigidstruktur (inklusive ein paar verordneten Freizeiten) hergestellt werden, sondern: ganz und total spontan. Jeder Mitarbeiter sucht sich seine Projekte und Partner, in und mit denen er arbeiten möchte; und er bestimmt für sich, wie viel Zeit er sich für welches Projekt nimmt. Deshalb haben die Valve-Schreibtische auch Räder. Damit man dahinrollen kann, wo man für ein Projekt, für ein Team und damit fürs Unternehmen am meisten wert sein kann. Das heißt auch, dass sich Teamführer und andere Funktionen und Rollen in einem Projekt ganz natürlich ergeben dürfen. Man lehnt bei Valve Organisationsformen also nicht grundsätzlich ab, aber man lehnt ab, sie von oben vorzugeben. In der lapidaren Valve-Sprache klingt das so: „Wie finde ich heraus, was abläuft, welches Projekt und wer für mich infrage kommt?“ „Sprich mit jemandem in einem Meeting. Sprich mit jemandem im Fahrstuhl. Sprich mit jemandem in der Küche. Sprich mit jemandem im Bad.“

#### „Immer in Bewegung“.

Valve ist stolz auf seine wild gemischte Mitarbeiterschaft. Außer Software-Ingenieuren und Video-Designern gehören z. B. auch Architekten, Psychologen und Ökonomen zur Belegschaft. 2012 stieß Gabe Newell nämlich auf einen griechischen Ökonomen namens Yanis Varoufakis, der in seinem Blog die europäische Finanzkrise so klug kommentierte, dass Newell ihn einfach einstellen musste. Als Valve-Unternehmenskultur-Weiterdenker. Varoufakis hatte zuvor nie von Valve gehört und war auch alles andere als gaming-affin. Aber er war schnell angefixt von der fundamental antiautoritären Firmenkultur, die zu seinem großen Erstaunen auch ökonomisch gut zu funktionieren schien. Varoufakis meint heute: Valve wirkt mit seinem Modell weit über die eigene Branche hinaus, könnte ein Zukunftsmodell der Unternehmenskultur sein. Denn wie „in den Märkten“, so sei auch bei Valve alles immer in Bewegung (rollende Schreibtische). Menschliche Talente und Energien würden so nicht mehr verschleudert. Durch den firmenkulturell vorgegebenen Flux können sich die Fähigkeiten, Talente und Ideen der Menschen natürlich entwickeln – und nur so würden echte Synergien produziert, die für das Gesamtwohl eines Unternehmens essenziell wichtig seien.

Zum Schluss eine interessante Zahl (falls das alles zu anarcho-idyllisch, hippiekommunenmäßig klingen sollte): Der Valve-Umsatz ist 2012 um 50% gewachsen.

*Dürfen wir Sie  
etwas fragen?*

*Diesmal:  
Spielen Sie bei der Arbeit?*

Leif Askeland, Senior Vice President  
Global Engineering and Technology  
beim Spielehersteller Hasbro.

Als Spielwarenhersteller hat man regelmäßig mit technischen Herausforderungen zu tun, die es zu lösen gilt; und auch das Erreichen von Liefer- und Finanzzielen ist Teil unserer täglichen Routine. Meist betrachten wir „Spielen“ als Arbeit.

#### Wie entwickeln Sie neue Ideen, Produkte und Strategien?

Wir haben einen endlosen Appetit auf neue Ideen. Wir haben ein weltweites Netzwerk von Technologie-Scouts, die für „cool hunting“ zuständig sind und neue Technologien und Trends aus allen wichtigen Regionen an uns zurückmelden; außerdem ein Netzwerk mit mehr als 300 professionellen Erfindern, die jährlich mehr als 3.000 neue Konzepte entwickeln. Wir verbringen viel Zeit in Marktforschungsagenturen. Und in unserem internen „fun lab“ testen Kinder unsere neuesten Produkte.

#### Bietet Hasbro eine besonders gute Umgebung für spielerisches Arbeiten?

Wir haben sicherlich etwas von einer spielerischen Einrichtung. In unserem Hauptsitz in Rhode Island findet man überall interaktive Displays und Dioramen zur Darstellung unserer Produkte, wie z. B. lebensgroße Charaktere aus Transformers, Spiderman, Captain America. Wenn man mit Massen von Spielzeug umgeben ist, fördert das spontane Spielpausen. Dann kommt es zu epischen Schlachten mit Nerf-Schaumstoffgeschossen und Spiderman-Netzschleudern. Eine sehr willkommene Unterbrechung des sonst stressigen Alltags.

#### Warum haben die meisten Unternehmen keine spielfreundliche Grundhaltung?

Nun, jede Abweichung vom täglichen Geschäft wird als Zeitverschwendung gewertet – und das wird schnell finanziell infrage gestellt. Meine Erfahrung ist aber diese: Spielen und informelle Wettkämpfe sind einfache Möglichkeiten, um Teamarbeit und Vertrauen zu fördern. Die Dividende daraus ist letztlich eine höhere Produktivität.

#### Macht das Spielwarengeschäft generell Spaß?

Es ist ernster, als viele vielleicht denken. Das Spielzeuggeschäft ist sehr volatil und riskant. Der konstante Druck, ständig das Größte und Beste für den Markt entwickeln und liefern zu müssen, kann definitiv seinen Tribut fordern.

#### Entspricht Hasbro eher a) einem Schachclub oder b) einer Fußballmannschaft.

Gar nicht so einfach: Auf lange Sicht ist die Spielzeugindustrie ein niemals endendes Schachspiel. Allerdings wird das Geschäft kurzfristig zu einem Fußballspiel, das schnelle Reaktionen und flinkes Handeln in Bezug auf Marktveränderungen verlangt. Der Einsatz von „Competitive Intelligence“ spielt jedenfalls eine große Rolle bei der Gestaltung unserer Taktik und kurzfristiger Aktionen.

*Vielen Dank!*

*Interview: Jean-Pascal Maron*

# Glossar des Spielens

## H omo ludens

In seinem wichtigsten Werk „homo ludens“ (von 1938) geht es dem Kulturhistoriker Johan Huizinga um den Menschen als Spieler; und darum, dass jede Art von Kultur in ihren ursprünglichen Phasen gespielt wird, sich in Spiel und als Spiel entfaltet. Ohne die Lust und Fähigkeit des Menschen zum Spielen hätten sich ganze Kulturbereiche nicht entwickelt: keine Dichtung, kein Recht, keine Wissenschaft, keine bildende Kunst, keine Philosophie – und Handel und Wirtschaft mit ihrem zentralen Element der ungewissen Aussicht auf Gewinn natürlich auch nicht. Zu den ewig gültigen Spiel-Weisheiten Huizingas gehören diese: „Das Spiel ist ein Kampf um etwas oder eine Darstellung von etwas.“ „Alles Spiel ist zunächst und vor allem ein freies Handeln.“ „Wir spielen und wissen, dass wir spielen, also sind wir mehr als bloß vernünftige Wesen, denn das Spiel ist unvernünftig.“

## L lustgewinn

Beim Spielen geht es immer um etwas. Dieses Etwas ist allerdings nicht das materielle Ergebnis der Spielhandlung, z.B. dass der Ball im Netz liegt oder der Börsenkurs so gestiegen ist, wie vorausgesagt; dieses Etwas liegt für einen Spieler zum Beispiel eher darin, bestimmte erlernte Taktiken zur Perfektion zu bringen, ein ganz persönliches Raffinesse-Set wirken zu lassen; oder auch einfach nur darin, Geselligkeit und Gemeinschaft zu spüren. Auf einer Metaebene ist das Etwas jedenfalls immer der Moment, in dem das Spiel geglückt, gelungen ist. Dieses „Geglücktsein“, das Faszinosum, Teil von etwas Gelungenem zu sein, bringt einem Spieler den größten Lustgewinn. Der kann süchtig machen.

## R egelverletzungskompetenz

Die Organisationspraxis zeigt: Erfahrene Führungskräfte zeichnen sich gerade dadurch aus, dass sie Regeln nur „halbernst“ nehmen. Sie vertrauen etablierten Vorgaben nicht vorbehaltlos – weil sie die Grenzen (und die dahinter liegenden Ungeregeltheiten) oft besser kennen. Echte Führungskräfte sind also nie sture Regelbefolger, vielmehr wissen sie, wann abgewichen werden kann und soll. Regelverletzungskompetenz gilt mittlerweile als eine der wichtigsten Führungstugenden.

Klar ist aber auch, dass es Regeln braucht, um Regelverletzung zu steuern. Sonst gäbe es zu viel Raum für eigenmächtiges Tun und wildes Foul- und Falschspiel. Deshalb werden in Organisationen immer öfter eigene Abteilungen und in der Wirtschaft Kommissionen oder Behörden eingerichtet, die Regelverletzungen regeln sollen. Oswald Neuberger, deutscher Psychologe, Führungstheoretiker und Erfinder der mikropolitischen Spiele, rät sogar: Die „Regelverletzungskompetenz“ gehört als neues eigenes Fach in die Managementausbildung integriert.

## R idenhour Truth Telling Prize

1969 schrieb der Vietnamveteran Ronald Ridenhour einen Brief an seinen Kongressabgeordneten Morris Udall und verteilte Kopien an 30 weitere Hochrangige (u.a. Richard Nixon). In dem Brief beschrieb er – auf Basis von Augenzeugenberichten – das von US-Soldaten verübte Massaker von My Lai, bei dem 503 vietnamesische Zivilisten ermordet wurden. Ein legendäres und unüberhörbares Whistleblowing (das Thema, das wir auf den Seiten 4 und 5 dieser Ausgabe ausführlich behandelt haben). Der Brief gelangte

an die Weltöffentlichkeit und sorgte für massive Erschütterungen: Führung und Ziele des Vietnamkriegs wurden revidiert, seine Befürworter gerieten unter Druck.

Später wurde Ridenhour ein respektierter Investigativ-Journalist. Noch später wurde eine Auszeichnung nach ihm benannt: Der Ridenhour Truth Telling Prize zeichnet Personen aus, die sich gegen starke Widerstände um „die Wahrheit“ verdient machen. Er gilt als erster Preis im großen Whistleblowing-Spiel.

## S iegeswille

Laut Duden ist „Siegeswille“ der feste Wille, Erfolg zu haben, sich als der Überlegene zu erweisen und als solcher geehrt zu werden – gern verwandt in der Kombination „ungebrochener Siegeswille“ oder „absoluter Siegeswille“. Die unbedingt Siegeswilligen perfektionieren und verinnerlichen meist die Haltung des humorlosen Berufsspielers. Das Spontane und Sorglose gibt es bei ihnen nicht, allzu Spielhaftes treiben sie sich konsequent aus. Solch ein vom natürlichen Spieltrieb entkoppelter Siegeswille kann allerdings zu Aussetzern, Regelübertretungen und – bei massenhaft sich einstellendem „Erfolg“ – zu prahlhaftem Verhalten führen.

*Quellen: dictionaryofarthistorians.org/huizingaj.htm, wikipedia.de, britannica.com, sueddeutsche.de, duden.de, zeit.de, fr-online.de, oliver-kahn.de, ridenhour.org, wiwi.uni-augsburg.de, ico-online.de, 36strategeme.ch*

## IMPRESSUM

Herausgeber Bertelsmann Stiftung  
Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur  
Carl-Bertelsmann-Str. 256, 33311 Gütersloh, Deutschland  
sidestep@bertelsmann-stiftung.de  
Verantwortlich Martin Spilker

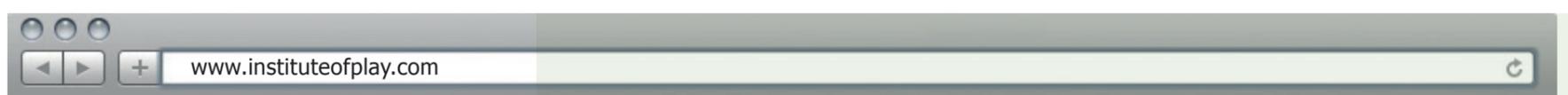
## Redaktion

Bertelsmann Stiftung, Kröger Schulz, Prof. Dr. Heiko Roehl  
Konzept Kröger Schulz, Köln  
Design Büro Grotesk, Düsseldorf  
Druck und Verarbeitung Druckpartner, Essen

## Abbildungen

Arne Gillert © Gisèle Wulfsohn  
Bradley Birkenfeld, Brigitte Heinisch, Tyler Hamilton und Mark Felt © dpa Picture-Alliance GmbH, Frankfurt am Main

# P.S.



Eins der Vorzeigeprojekte dieses Instituts ist ein hypermodernes Schulmodell („quest schools“). Gelehrt wird nach Prinzipien und Ideen des Spieldesigns, deshalb heißen die Schulfächer auch nicht „Erdkunde“, sondern z. B. „Codeworlds“.

Ein zweites Projekt, speziell für Organisationen/Arbeitswelten, ist „Play@YourOrg“. Dahinter stecken ein- bis dreitägige Workshops, in denen Teilnehmer nicht nur innovative Modelle spielbasierten Lernens kennenlernen, sondern sogar anfangen, selbst Spieleprototypen zu erfinden. Denn: Wer lernen will, muss spielen.



# Rien ne va plus?

Stecken wir nicht alle mal in einem Projekt fest oder werden zu Entscheidungen gedrängt? Können wir nicht alle hin und wieder ein bisschen Inspiration, Motivation, Konspiration vertragen? Oder zumindest Orientierung?

Vielleicht würfeln Sie Ihre nächste Entscheidung einfach mal aus.  
Viel Glück!

