

Spieltekttonik

Einführung in die Gestaltungselemente der Spieltekttonik

Der Begriff „Spieltekttonik“ leitet sich von griechisch „*tektonikós*“ - die Baukunst betreffend - ab und bezeichnet eine neue Wissenschaft, welche sich mit den Gestaltungselementen von Regelwerken beschäftigt, in denen Menschen agieren. Ähnlich der Dichtkunst, wo man von Tektonik zwecks 'regelrechtem Aufbau' einer Dichtung spricht, deren Teile sich zu einem Ganzen fügen, wie z.B. einem Drama, oder in Kunst und Architektur, wo sich Stilelemente sich aggregieren lassen, so gibt es Stilelemente, welche sich zu komplexen Regelwerken fügen, deren Dynamiken, die sie darauf aufbauend entfalten, von Menschen als spannend, unterhaltsam oder langweilig, als „deeskalierend“ oder „eskalierend“ ... empfunden werden.

Sie bilden die Grundlagen nicht nur für die Gestaltung von spannenden Spielen, sondern bieten auch Möglichkeiten, Unternehmensregelwerke so zu gestalten, das Mitarbeiter überwiegend darin gerne produktiv, teamorientiert, wohlwollend, kooperativ, nichtblockierend (non-deflective) und somit frei von Konflikten agieren können.

Regelwerke und Spielreiz

Allen Menschen gemeinsam ist die Begeisterungsfähigkeit für Dynamiken die auf überschaubaren Regelwerken aufbauen, dem Spiel.

Spielregeln regeln keine Dynamiken, sondern ermöglichen sie erst! Ohne Regeln kein Spiel!

In der Wissenschaft der Spieltheorie werden vielfältige Untersuchungen über den Zusammenhang von Regelwerken und dem „Reiz“, den es auslöst, angestellt, z.B. bei Gesellschaftsspielen, Brettspielen, Kartenspielen, ..., aber auch Entlohnungssystemen, komplexen Vertragsregelwerken (Selbstbindungsverträge). Hier

werden Regelwerke aufgestellt, und dann üblicherweise der Spielbaum hierzu untersucht, um den inneren Anreiz zu bestimmen, den dieses Regelwerk bietet.

Umkehrung der Spieltheorie

Überraschenderweise ergeben sich hierzu viele Parallelen zur Spieleentwicklung, wo Art und Ausgestaltung der Spielregeln maßgeblich den Reiz des Spiels und dessen Dynamik bestimmt. Es gibt also einen Kausalzusammenhang. Dieser jedoch lässt sich auch umkehren:

Gewünscht ist eine Dynamik in einem Kontext, gesucht sind die Regelwerke, Spielregeln, die genau diese ergeben. Hierzu war es unerlässlich, die psychologischen „Reizmotive“ zu bestimmen, die psycho-logischen Logikmuster, die mit den Spiellogiken, den Spielregeln oder Regelwerken wechselwirken.

Dies hat zunächst zu einer völlig neuen Sichtweise auf die Psychologie geführt, und zwar ausschliesslich aus Sicht der Spieltheorie. Sämtliche gruppendynamischen Phänomene mussten daher in langen Jahren der Forschung auf ihre impliziten Logiken analysiert und deren „Baulemente“ bestimmt werden. Nur so konnte es gelingen, einen Baukasten aus psycho-logischen Bausteinen zu bestimmen, der zur Konstruktion neuer Regelwerke geeignet ist.

Spieltekttonik als Wissenschaft ist im Grunde die Umkehrung der Spieltheorie, die Regelwerke, z.B. dem Gefangenendilemma analysiert, und Vorhersagen auf das Verhalten von Personen macht.

Unternehmens(spiel)kultur

Es gibt viele Parallelen zwischen Spielkulturen und Unternehmenskulturen, die erklären, warum Spieleentwickler bzw. Menschen mit einem tiefen Verständnis von Spiel im Grunde

schon lange an der Gestaltung von Unternehmenskulturen beteiligt werden:

Spielregelwerke-Unternehmenskultur

Spieldisziplin-Arbeitsdisziplin

Spielfreude-Arbeitszufriedenheit

Spielreiz-Motivation

Spielmacher-Führungspersonen

Spielstrategien-Unternehmensstrategien

Spielertrag-Unternehmensgewinne

Spielzeug-Arbeitsmittel

Spielpartner-Kunde, Mitarbeiter

Spieltrieb-Arbeitstrieb ?????????

Einführendes Beispiel

Einführend ein einfaches Beispiel: Zwei Kinder, die um eine Tüte Haribo streiten und sich dabei heftig in die Haare geraten. Woran liegt's? In den meisten Fällen aus Mangel an Strategien, z.B. sozialen Teilungsregeln: „Einer teilt, der andere sucht aus!“

In diesem weisen Regelwerk stecken gleich mehrere spieltekttonische Gestaltungselemente:

Das „Prinzip Agonalität“, aus dem griech. *Agōne* - „Der Wettstreit“ stammend - das letztendlich aus dem archaischen Ur-Instinkt des Futterneides entspringt. Dieses Gesetz sei der Ursprung des Streites der beiden Kinder.

Das „Veto – Prinzip“ („Alle oder niemand“ - Prinzip), dem „Pareto-Prinzip“ sehr ähnlich. Implizite Logik ist nämlich, dass niemand die Haribotüte anfasst, bevor nicht „gerecht“ geteilt wurde.

Die Teilungsregel selber. Der Teilende bedient sich zuletzt. Er wird, sofern er unfair geteilt hat, derjenige sein, der einen Nachteil zu erleiden hat. Daraus leitet sich auch eine Gastfreundschafts – Regel ab, die in allen Kulturen der Welt zuhause ist: Der Gastgeber bedient sich zuletzt, nachdem alle versorgt sind.

Die „gerechte Wirkung“ dieser weisen

Spieltekttonik

Einführung in die Gestaltungselemente der Spieltekttonik

Teilungsregel sorgt in Zukunft dafür, dass die beiden Kinder sich diesem Regelwerk freiwillig unterordnen werden, und zwar nicht aus Zwang, sondern aus der freien, inneren Einsicht, der inneren Überzeugung, dass dieses Regelwerk - „erstrebenswert“ - ist. Das ist das, was Chinesen als TAO bezeichnen: „Die freiwillige Unterordnung unter die gemeinsame Sache“.

Weitere Dynamiken werden sich dem anschliessen. So z.B. das Wertegerüst, also das Urteil über Verhaltensweisen anderer Menschen. Menschen, die keine „weisen“ Erzieher hatten, graschen sich halt, was sie kriegen können, oder gehen oft leer aus. Soziales Miteinander basiert auf der allgemeinen Kenntnis von fairen Verhaltensregelwerken, sie machen die „Kultur“ aus.

Was aber nun, wenn es 10 Kinder auf einem Kindergeburtstag sind, die sich einen Kuchen teilen sollen? Wer teilt, wer sucht aus? Wer die Teilung durch zwei verstanden hat, erkennt, dass sich dieses Regelwerk auch geringfügig verändern lässt.

Einige der Regeln, der spieltekttonischen Gestaltungselemente kann man wieder verwenden, so z.B. auch die Veto-Regel. Nur die Teilungsregel selber ist hier nicht mehr anwendbar.

Daher wird eine Person, die teilen muss, bestimmt. Diese legt das Messer an verschiebt es so weit, bis alle einverstanden sind, dass senkrecht herunter abgeschnitten wird. Danach wandert das Messer weiter, damit der Zweite sein Stück bekommt, u.s.w. Nachher kann niemand behaupten, er wäre ungerecht behandelt worden, da er ja jederzeit von seinem Veto-Recht hätte Gebrauch machen können. Die „impliziten Logiken“ des Veto-Rechtes sind hier schwierig zu durchschauen. Das Veto verbindet logisch die einzelnen Teilungsvorgänge miteinander, wo die Kinder von Runde zu

Runde immer gemeinsam schätzen müssen. Weiterhin bekommt niemand etwas vom Kuchen, sondern nicht alle ihr „OK“ geben. Einigen sie sich nicht, so schieben sie Hunger.

Es lassen sich auf diese Art und Weise dutzende, neue und weise Teilungsregeln finden, und zwar immer durch eine geringfügige Variation der „impliziten Logiken“ obigen Regelwerkes, also durch Veränderung, Hinzufügen oder Weglassen von Regeln. Welche Dynamiken entstehen, ob nun kooperative, blockierende, eskalierende, deeskalierende, wohlwollende oder missgünstige - das liegt allein an den Regelwerken.

Wer sich in Spieltheorie auskennt, wird hier eine Klasse von Spielen wiedererkannt haben: 2 – Personen/Nullsummen – Spiele. Nullsumme deswegen, weil der Vorteil des einen Kindes der Nachteil des anderen Kindes ist. Es können niemals beide gleichermaßen profitieren.

Im zweiten Beispiel wurden die Regelwerke des 2 - Personen – Spiels auf N-Personen-Spiele erweitert. Es gehört nun zu der Klasse der N-Personen/Nullsummen – Spiele.

Und da alle „Mitspieler“ über alle Informationen verfügen, weil sie mit ihrer Nase ja direkt hautnah dabei sind, gehört dieses Spiel auch noch in die Klasse der Spiele mit „vollständiger Information“, wie z.B. Mühle, Dame, Schach ... Kartenspiele gehören in die Klasse der Spiele mit „unvollkommener Information“, weil man einander ja nicht in die Karten schauen kann, bzw. darf. Hier kommt noch zu Beginn ein „Zufallselement“ hinzu, was der Spieler bei der Selegung seiner Strategien stets ja mit berücksichtigen muss – auch ein „spieltekttonisches Gestaltungselement“.

Bei dieser Klasse von Spiel lässt sich ein strategischer Vorteil verbuchen, wenn man z.B. über Informationen

verfügt, die der Gegner nicht hat. Es lässt sich jedoch auch ein Vorteil verbuchen, wenn man aus Verhaltensweisen des Gegners in bestimmten Spielphasen gewisse Rückschlüsse auf dessen Blatt ziehen kann, wie z.B. beim Skat. Mitdenken füreinander bringt hier einen klaren Strategievorteil.

Auch wieder ein „spieltekttonisches Gestaltungselement“: „Mitdenken füreinander!“

Das, was ursprünglich ein Klassifizierungselement der Spieltheorie war, ist nun in der Spieltekttonik ein Gestaltungselement geworden.

Drei sind einer zuviel!

Allerdings haben sich fast alle Strategien, die Mensch trainiert hat, die auf 2-Personen, Nullsummenspielen aufbauen, als in der Praxis für ein soziales Miteinander untauglich erwiesen:

„Drei sind einer zuviel!“ - Warum, wann gilt das? Nun - immer dann, wenn zwei um die Gunst einer dritten Person buhlen. „Prinzip Agonalität“ - Manche Konstellationen funktionieren einfach nicht, aufgrund psychologischer Eigenheiten. Was Mensch „triggert“ hat entscheidend mit den inneren „psycho-logiken“ zu tun, und das wechselwirkt mit den Spiellogiken, den Regelwerken und weiteren Dynamiken, deren Erkennungsmuster auf die Individuen gleichsam wie Regelwerke wirken.

„Mitdenken füreinander!“ ist ein Gestaltungselement, das überhaupt erst ein kooperatives Miteinander ohne Hierarchien ermöglicht. Ein Beispiel:

Kooperation von Zwergen

Zwerge stehen früh auf, verlassen vor Sonnenaufgang ihre Höhle, greifen hierzu in eine Mützenkiste aus grünen und roten Mützen, die sie den ganzen Tag lang auf dem Kopf tragen, ohne zu wissen, welche Farbe. Zwerge kommunizieren auch niemals unter-

Spieltekttonik

Einführung in die Gestaltungselemente der Spieltekttonik

einander, sodass sie ihre Mützenfarbe nicht in Erfahrung bringen können. Mittags jedoch treffen sie sich zum Essen und sitzen da, nach alter Zwergentradition, geordnet nach roten und grünen Mützen. Es gibt jedoch keinen Zwerg, der ihnen irgendwie einen Platz zuweist. Sie wissen irgendwie instinktiv, wie sie sich zu ordnen haben, aber wie machen die das?

Ähnlich den „weisen Teilungsregeln“ ist in der Zwergenwelt ein Selbstordnungssystem seit Generationen überliefert. Die Ersten zwei Zwerge stellen sich auf. Angenommen, es sind zwei rote Zwerge:

R-R

Nun kommt ein weiterer Zwerg mit grüner Mütze hinzu, der seine eigene Mützenfarbe nicht kennt, und stellt sich (irgendwo) daneben.

RR-G

Nun kommt wieder ein Zwerg, sagen wir mit roter Mütze. Ohne zu wissen, welche Mützenfarbe dieser selber hat, stellt er sich zielsicher - wohin? Richtig! - Genau in die Grenze zwischen Rot und Grün, weil - da steht er immer richtig. Und die anderen Zwerge rücken ein wenig auseinander:

RR-R-G

So folgen nun alle weiteren Zwerge:

RRR-G-G

RRR-G-GG

RRR-R-GGG

RRRR-G-GGG

u.s.w.

Die Zwerge kommunizieren also immer noch nicht untereinander, jedoch erkennen sie selber das Muster und wissen automatisch, wo ihr Platz ist. Es *bedarf* also keines Zwerges, der irgendwie einteilt.

Nichtkooperierende Mitglieder

Die implizite Logik, die dieses Verfahren ermöglicht, ist die, dass jeder

Zwerg ja gleichzeitig Beobachter, Handelnder, als auch - Beobachteter ist, und zwar - nachdem er sich eingereicht hat. Die Dynamiken der nachfolgenden Zwerge sind entscheidend davon abhängig, ob jeder Zwerg das System erkennt und „mitdenkt“. Versteht ein Zwerg das System nicht, so passiert Chaos - wie im Strassenverkehr und Unternehmen: R-G-RRGGG

Mit diesem Dummschwerg beginnt das Chaos im wohl durchdachten System der schönen, farblichen Ordnung. Und ab da müssen sich die Zwerge dann ein neues, kluges System überlegen, wie generell die „falsche“ Handlung eines Dummschwerges korrigiert werden könnte.

Welche zusätzliche Regel könnte man einführen, oder eine bestehende abändern, damit Dummschwerg selber erkennt, dass er mal wieder daneben lag und seine Handlung automatisch selber korrigiert, und zwar *ohne* dass irgendein Zwerg hier ordnend oder korrigierend eingreifen muss?

Welche andere Regel könnten die anderen anwenden, wenn der Dummschwerg nix merkt?

Diese Antworten als *kleines* Rätsel aufgeben.

Fehlerkultur in Unternehmen

Ein weiteres Gestaltungselement das eine ganze Kette von weiteren Veränderungen der Auswahl der persönlichen Strategien aller nach sich zieht, ist folgender Satz:

„Ich möchte allen danken, die Fehler begangen haben, aus denen wir lernen konnten!“

Es obliegt den Führungspersonen, Mitarbeitern die Angst vor Fehlern zu nehmen. Nicht wenige Fehler werden aus Angst vor Entdeckung vertuscht, und noch mehr widrige Dynamiken entstehen, wenn nicht offen und locker mit Fehlern umgegangen wird.

Führungskompetenz bedeutet vor allem – Prozessgestaltungs-kompetenz!

Kontrollsysteme führen nur diejenigen Führungspersönlichkeiten ein, die nicht über diese Art der Prozessgestaltungs-kompetenzen verfügen! Sie sind auch überwiegend Anhänger von „Zielvereinbarungssystemen“ - völlige Entmündigung der Mitarbeiter aufgrund eigener Inkompetenz! Siehe auch Arin Falk, „Distrust – The hidden cost of control“¹.

Unmissverständlich muss hier signalisiert werden, dass Fehler passieren, jedoch muss eines klar sein - Doppelfehler sind zu vermeiden ;-)

Diese aus dem Tennis entstammende Regel ist uralte. Ihre psychologische Tiefenwirkung jedoch in ihrer Reichweite weit unterschätzt.

Gute Unternehmenskulturen

Gute Spielregelwerke verzeihen Fehler, geben Gelegenheit, die eigenen Fehler zu korrigieren, bevor ein Mitspieler diese ausnutzen und gegen einen verwenden kann, oder Systeme blockiert werden.

Gute Unternehmenskulturen bestehen aus hunderten dieser „weisen“ Regelwerke. Es ist Aufgabe der Geschäftsführung, Mitarbeiter in Führungspositionen diese Regelwerke zu „vererbten“, bzw. diese darin unterrichten zu lassen.

Wenn Sie eine gute Führungsperson sind, wissen Sie mit Regelwerken zu jonglieren und haben direkt erkannt, welche Regel den Fehler eines Dummschwerges in dem Selbstorganisationsprozess automatisch korrigiert, bevor die Zwerge wütend über den Dummschwerg herfallen, diesen mobben, oder wohlmöglich alle verhungern, weil sie nicht mit dem Mittagessen beginnen können, wenn nicht jeder

¹ <http://www.spieltekttonik.de/ab/Distrust-TheHiddenCostOfControl.pdf>

Spieltekttonik

Einführung in die Gestaltungselemente der Spieltekttonik

sauber geordnet sitzt.

Spieltekttonik ist die Wissenschaft der Gestaltung von kooperativen, nicht-blockierenden (non-deflective) Spieldynamiken, auch wieder eine Klasse von N-Personen-Spielen, mal „spieltheoretisch“ gesprochen².

Spiele, wo Einzelne andere oder wohlmöglich alle in ihren Handlungen blockieren können, und Spiele, die „fehlertolerant“ sind.

Und hier unterscheiden sich die unterschiedlichen Kulturen und Systeme. Dort, wo *weise* Regelwerke zum Einsatz kommen, sind Blockaden oder widrige Steigerungsdynamiken unbekannt. Dort, wo die Regelwerke nicht „rund“ sind, kommt es immer wieder zu Streit und Ausgrenzungsdynamiken, sprich „Mobbing“.

Die Spieltekttonik baut als neue Wissenschaft nicht nur auf der Spieltheorie auf, sondern bedient sich auch der Erkenntnisse der psychologischen Eigenschaften, also der Psychologie, aber auch der Soziologie, Pädagogik, Kybernetik, Biologie.

Ziel: Entwicklung von „Spielen“, die Freude machen, viel Dynamik freisetzen, auf der dann weitere Spiele und Dynamiken aufsetzen können.

In dem Abstract „Rolle des Spielers“³ und „Unternehmensregelwerke“⁴ sind eine ganze Reihe von „dynamischen Erscheinungen“ erwähnt, die typischerweise in allen Spiel – und Unternehmenskulturen, Online-Communities immer wieder auftauchen. Die Mechanismen, die dort auftreten, sind auf elementare Fehler der Spielmacher zurückzuführen.

Bei der Bestimmung der Gestaltungselemente interessanter Spiele hat sich

herausgestellt, dass die Basis-Regelwerke nur einen winzigen Teil der Dynamiken ausmachen. Die eigentliche Dynamik resultiert aus Dynamiken, die auf Dynamiken aufbauen, und typische Erkennungsmuster aufwerfen, die wiederum als Regelwerke empfunden werden.

Fußball - Abseitsregel

So z.B. beim Fußball. Wenn z.B. die Strategie der Raumdeckung gespielt wird, so kann die gegnerische Mannschaft viel Energie sparen und gute Erfolge erzielen, indem sie den Ball einfach über die 4er-Verteidigungskette hinwegschießt. Damit werden Zweikämpfe vermieden, es resultiert ein uninteressantes Spiel, weil der Ball immer nur in der Luft sich befinden würde. Daher wurde eine Regel eingesetzt, die eine Dynamik korrigiert, die selber nur in der Dynamik des Spiels zu beobachten ist, nämlich die Abseitsregel. Diese Regel baut auf einer Dynamik auf, bzw. die typischen Erkennungsmuster einer aufkeimenden Dynamik wirken auf die menschliche Psyche gleichsam einer Regel.

Bisherige mentale Modelle gingen immer davon aus, dass es genügen würde, Regelwerke aufzustellen und für deren Einhaltung zu sorgen. Menschenführung, Unternehmensführung funktioniert so einfach nicht. Dynamiken würden blockiert. Die Wissenschaft der Spieltekttonik hat daher die dynamischen Erscheinungen mit ihren Erkennungsmustern erfasst und in die Liste der Gestaltungselemente – quasi den „offiziellen Spielregeln“ gleichgesetzt – mit aufgenommen.

Anreizsysteme

Auch wurden bei der Entwicklung der Spieltekttonik Anreizsysteme genau analysiert: Interessanterweise bringt es z.B. nichts, einem Fußballer eine

Torprämie⁵ zu zahlen. Mensch selektiert stets diejenige Strategie in seinem Möglichkeitsraum, die ihm einen Vorteil bringen wird. Und zwar wagt er ab, zwischen eigenem Vorteil und einem Vorteil für das Team. Eine Torprämie würde den Fußballer lähmen, weil er in jedem Moment des Spiels immer wieder überlegen müsste, ob er nun egoistisch handeln darf, oder ob er nicht vielleicht eine Torchance für das Team gerade verschenkt. „Kognitive Dissonanzen“ lähmen und machen letztendlich handlungsunfähig, bzw. im Fußball speziell würde der Spieler zu langsam handeln, weil er erst noch überlegen müsste, ob er nun selber schießen darf, oder besser den Ball an seinen Mitspieler abgibt, der besser steht.

Mental-Coaches

Daher hat Klinsmann Mental-Coaches eingesetzt, die die mentalen Modelle, nach denen ein Fußballer auf dem Platz handelt, so stark vereinfachen, dass dieser nicht nur schnell entscheiden kann, sondern stets die Vorteile des Teams erkennt und nutzt.

„Es spielen nie die besten elf Spieler den besten Fußball, sondern die elf Spieler, die am besten zueinanderpassen“ Volker Finke, Fußballtrainer

Bestimmte Dynamiken besitzen Erkennungsmuster, die Bezeichner haben, so z.B. Mobbing⁶. Eine Vielzahl von anderen Dynamiken (ca. 200) sind bei den Forschungen zur Spieltekttonik bisher identifiziert, jedoch noch unbezeichnet. Auf diesen Mustern, die Mitspieler erkennen, kann man durchaus neue Regelwerke/Spielregeln aufbauen, die dann wieder interessante Dynamiken freisetzen, bzw. menschliche Schwächen kompensieren können. Siehe z.B. auch das Bei-

2 <http://www.spieltekttonik.de/ab/Spieltekttonik-GeschichteDerSpieltheorie.pdf>

3 <http://www.spieltekttonik.de/ab/Spieltekttonik-RolleDesSpielers.pdf>

4 <http://www.spieltekttonik.de/ab/Spieltekttonik-Unternehmensregelwerke.pdf>

5 Reinhard K. Sprenger, „Gut aufgestellt“

6 <http://www.spieltekttonik.de/ab/Ausgrenzungsdynamiken.pdf>

Spieltekttonik

Einführung in die Gestaltungselemente der Spieltekttonik

spiel: „Einführung einer neuen Unternehmenskultur“⁷ oder „Zusammenarbeit Fördern“⁸. Hierzu bedarf es jedoch nicht nur eines Tiefenverständnisses der psycho-logischen Eigenheiten eines jeden Teammitgliedes, sondern insbesondere auch der Fähigkeit, selber stets neue Spiele entwickeln zu können.

Kunst der Spieleentwickler

Darin liegt die eigentliche, hohe Kunst der Spieleentwickler begründet: Immer wieder neue Spiele zu entwickeln, die faszinieren, die die Dinge in Bewegung bringen, Dynamik erzeugen, ob nun in Arbeitsgruppen, Diskussionsforen, Programmierer-Teams, Gaming-Communités.

Die Gestaltungselemente der Spieltekttonik wurden in langen Jahren der Forschung sozusagen „reverse engineered“ (empirisch ermittelt) und können somit nun als „psycho-logische“ Elemente betrachtet werden, mit denen man nun neue, interessante Spiele, aber auch produktive, kooperative und insbesondere nichtblockierende (non-deflective) Unternehmenskulturen, Unternehmens-Spiele aufgebaut werden können. Dies führte auch zu einer völlig neuen Anschauung auf die Wissenschaften Psychologie, Soziologie, und insbesondere der Pädagogik, die nun durch die „umgekehrte Spieltheorie“, der Spieltekttonik bereichert wurden.

Renomierte Prozessdesigns

Forschungsgegenstand waren auch sog. „etablierte“ Prozessdesigns, z.B. „Syntegration“⁹, Flowteam®¹⁰, „Para-

doxe Intervention“¹¹, „Reflecting Team“[®], XP® (Extreme Programming), SCRUM® sowie „Extreme Projecting“¹² sowie OpenSpace®¹³, Familien/Firmenaufstellung nach Hellinger, NLP, Gestalttherapie, unzähligen Mehrpersonen-Spielen, Online-Communities (Usenet, XING, My-Whitelist), verschiedene Fernseh-Formate mit einem, zwei oder drei Moderatoren, Radio-Formaten die viele Gestaltungselemente zum Gestaltungsbaukasten der Spieltekttonik beigetragen haben.

Aber auch unzählige Spieleentwickler, aus deren Spielen wir wichtige Erkenntnisse über die Art des Aufbaus spannender Spiele, die viel Dynamik freisetzen, haben beigetragen. Obige, „geschützte Prozessdesigns“, so hat sich nachträglich erwiesen, sind im Grunde nichts anderes, als die geschickte Aggregation von spieltekttonischen Gestaltungselementen. Solche Prozessdynamiken sind nun beliebig auf neue Gegebenheiten anpassbar geworden.

Communities und Charakter

Im Rahmen der Forschungen wurde natürlich auch untersucht, was passiert, wenn Menschen an Prozessen teilnehmen, die eigentlich charakterlich nicht kompatibel sind. Hierzu wurden in Online-Communities und Unternehmen gezielt Irritationen durchgeführt, die sehr interessante Rückschlüsse auf die Stabilität der Systeme selber zuliessen. Einige Communities waren schlagartig tot, andere konnten mit der Irritation nicht selbstkorrigierend und selbststeuernd umgehen, sodass die Entscheider, Personen mit Weisungsbefugnissen haben sich nicht mehr an-

ders helfen können, als die Irritatoren auszuschliessen.

Führung und Irritatoren

Die Fragestellung war, ob und wie evtl. schnelle Anpassungen der Regelwerke diese widrigen Dynamiken hätten korrigieren können. Hier zeichnete sich ein Wettrennen ab. Diejenigen Führungspersonen, die schnell begriffen, haben die Regelwerke einfach so angepasst, dass die „Irritatoren“ ihrerseits mit ihrer Phantasie schnell am Ende waren. Es scheint, dass darin die hohe Kunst der „Führungskompetenz“ liegt.

Rolle mentaler Modelle

Hierbei wurden insbesondere auch die „mental Modelle“ untersucht, denen Menschen, insbesondere Führungspersonen folgen. Einige folgen einfachen Modellen, wie z.B. dem Rad, der Pyramide (sehr beliebt), einige dem Netz, wieder andere dem Uhrwerk oder Planetensystem als Modell für soziales Miteinander.

Insbesondere diejenigen, die kybernetischen Modellen und gleichzeitig mehrwertigen Logiken folgten, hatten recht wenig Probleme mit Veränderungen „ihrer Regelwerke“. Diese haben erkannt, dass eine Entscheidung, die sachlich richtig ist, emotional völlig falsch sein kann (und umgekehrt), also eine Aussage gleichzeitig richtig und falsch sein kann. Diejenigen, die überwiegend den mentalen Modellen von Aristoteles oder religiösen Modellen (wahr/falsch) folgten, kamen schneller in Bedrängnis.

Selektion von Strategien

Jedes Individuum hat in seinem Leben unterschiedliche Erfahrungen gemacht, und daher ist das „Verhalten“ in ähnlichen Situationen sogar höchst unterschiedlich. Während die Einen überwiegend kooperative Strategien

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

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

9 <http://www.spieltekttonik.de/ab/Syntegrati-onSyntegrity.pdf>

10 <http://www.spieltekttonik.de/ab/Flowteam.pdf>

11 <http://www.spieltekttonik.de/ab/ParadoxeIntervention.pdf>

12 <http://www.spieltekttonik.de/ab/Extreme-Projecting.pdf>

13 http://de.wikipedia.org/wiki/Open_Space

Spieltekttonik

Einführung in die Gestaltungselemente der Spieltekttonik

selegieren, so tendieren andere Personen nach einigen erfolglosen Anläufen einer friedlichen Kooperation zu totalen Blockadestrategien. Wieder andere blockieren, wenn sie selber blockiert werden, öffnen sich dann aber wieder zaghaft. Noch andere blockierten nie, und wieder andere spiegeln einfach das Verhalten des Gegenüber. In der Spieltheorie wurden diese Strategien, gegeneinander „spielend“, untersucht. Am erfolgreichsten war durchschnittlich letztere Strategie, mit grossem Abstand. Daraus liess sich eine Strategie im Umgang mit Gruppen verschiedenster Charaktere ableiten: Es gibt keine! Behandle jedes Mitglied einer Gemeinschaft wie ein Individuum und messe es an seinen eigenen (momentan gerade gültigen) Wertemaßstäben, die sich schnell änderten, mitunter innerhalb von wenigen Stunden, je nach Stimmung und vor allem Einfluss der Stimmungsmacher in einer Community. Siehe hierzu „[Rolle des Spielmaachers](#)“, „[Unternehmensregelwerke](#)“.

Allgemeingültige Regelwerke?

Dennoch aber funktionierte die Konstruktion von Regelwerken nach dem Gestaltungsbaukasten der Spieltekttonik. Immer wieder stellten sich die erwarteten Dynamiken ein. Warum? Nun – auch Menschen mit verschiedenen Eigenheiten handeln egoistisch, zu ihrem persönlichen Vorteil. Gelingt es, die Regelwerke für alle gemeinsam so zu gestalten, dass jeder für sich stets einen (und sei es noch so geringen Vorteil, „Prinzip des minimalen Vorteils“) für sich in Kooperation oder bei einer Veränderung der Regelwerke sieht, so wird er seine persönlichen Strategien danach selegieren. Genau bei dieser Konstellation der Gestaltung von Spielregelwerken / Unternehmensregelwerken bekommt man interessanterweise alle, so unterschiedlich die Charaktere auch sein mögen, dazu, gemeinsam an einem

Strang zu ziehen. Es scheint, dass gewisse „psycho-logiken“ bei allen Menschen gleichermaßen verankert sind, archaische Instinkte.

Untaugliche Strategien

So haben sich fast alle Strategien, die Mensch evtl. trainiert hat, die auf 2-Personen / Nullsummenspielen aufbauen, als in der Praxis für ein soziales Miteinander untauglich erwiesen. Nachträglich konnte mittels speziell konstruierter Tests¹⁴ eine Korrelation zwischen Vorlieben für Spiele (2-Personen-Spiele vs. Gesellschaftsspiele) und Sozialverhalten gezeigt werden.

Moralisches Dilemma

Auch wurden Anreizsysteme unter diesen Aspekten untersucht. So funktionieren z.B. Anreizsysteme, die auf der Verteilung eines Gewinnbonus auf alle Beteiligten basieren, nicht. Warum?

Es ist das, was von jedem Individuum als „moralisches Dilemma“ empfunden wird (auch ein „spieltekttonisches Gestaltungselement“). Einerseits ist Kooperation in der Firma und das gemeinsame Wirtschaften emotional positiv besetzt – was bedeutet, dass jedes Individuum, das sich dem TAO des gemeinsamen Wirtschaftens freiwillig unterordnen mag, im Alltag kooperative Strategien selegieren wird, jedoch in dem Moment, wo es um die Verteilung des gemeinsamen Bonus geht, eigentlich eine egoistische, nicht kooperative Strategie wählen müsste. Andererseits wird ein „gerechter“ Verteilungsschlüssel, wo alle denselben Bonus bekommen, als „ungerecht“ empfunden, weil es die wirklich fleissigen benachteiligt. „Drei sind einer zuviel!“ - Hier entsteht ebenfalls „kognitive Dissonanz“, weil zwei um die Gunst des Dritten buhlen - „Prinzip

¹⁴ <http://www.spieltekttonik.de/beispiel/a1.htm>
1

Agonalität“!

Diese Regelwerke erzeugen also innerhalb der Mitarbeiterschaft etwas, was als „kognitive Dissonanz“, als „nicht schlüssig“ empfunden wird. Daher entscheiden sich viele Mitarbeiter für ihren Seelenfrieden und den Frieden im Alltag und **ignorieren** daher diese Anreizsysteme.

Anreizsysteme

Gute Anreizsysteme sind also immer Mehrsummenspiele, wo der Spielertag auf verschiedenen Ebenen des menschlichen Daseins gleichzeitig erfolgt, auf denen sogar Spiele noch aufbauen können. Dabei geht es selten um Geld.

Frei verfügbare Informationen

Die Vollständigkeit aller Informationen für alle Mitarbeiter ist ein weiteres, spieltekttonisches Gestaltungselement moderner Unternehmenskulturen geworden, siehe S. 2. Alle Informationen über alle Projekte sind von jedem Mitarbeiter der Firma frei einsehbar. So z.B. bei IBM. Hierdurch reduzieren sich eine ganze Reihe von Prozessen, insbesondere in zwei Punkten. Erstens kann niemand durch Abschattung von Informationen andere in ihrer Arbeit blockieren, was schnelle Informationsflüsse und Entscheidungen ermöglicht, und andererseits sind „Spielchen um Macht“ durch Abschattung von Informationen gegenüber Untergebenen nicht mehr möglich. Die Mitarbeiter konzentrieren sich daher stets auf das, was Kunde will und geniessen ihre überaus weitgreifenden Entscheidungsbefugnisse bzgl. z.B. Preisverhandlungen mit dem Kunden – sie haben ja stets vollständigen Überblick über alle Kosten.

Alte Hüte

Wer in Psychologie, Soziologie, ... versiert ist, wird natürlich viele der

Spieltekttonik

Einführung in die Gestaltungselemente der Spieltekttonik

Gestaltungselemente wieder erkennen. Die Kunst liegt jedoch in deren Aggregation, sodass diese als hochdynamisches, interessantes, aufregendes Spiel empfunden werden. Interessanterweise wirken Erkennungsmuster von Dynamiken selber wieder wie Regelwerke. Wer z.B. selber einmal Opfer von Mobbing mit seinen Selektions – und Separationsmechanismen, oder Opfer einer Erweckungsveranstaltung geworden ist, wird schon bei den geringsten Anzeichen des Auftretens solcher widrigen Dynamiken in der Gruppe mit Reaktanz, sprich mit Ablehnung, Blockade reagieren und seinerseits dann ggf. Prozesse starten, die dem entgegenwirken. Das Prinzip der sich selber erfüllenden/zerstörenden Prognose, siehe auch Murphy's Law's. Auch diese sind Gestaltungselemente der Spieltekttonik, einem Baukasten, der ewig wird erweitert werden können.

Spieltekttonik hat über die [Spieltheorie](#) die Gestaltungselemente dieser hochkomplexen Regelwerke heraus isoliert und stellt diese als Gestaltungsbaukasten für Dynamiken wieder zur Verfügung. Spieltekttonik musste bisherige Denkmodelle hierzu völlig *sprengen*, um die **Umkehrung der Spieltheorie** denken zu können.

Ein weiteres Gestaltungselement ist Derrida's Prinzip der Dekonstruktion

In „Notiz über den Wunderblock“ (1925) beschreibt Sigmund Freud ein Kinderspielzeug, bestehend aus Zelluloid, einer Papierschicht, einer Wachsschicht, darunter eine schwarze Schicht. Schreibt man auf dem Wunderblock, erscheint dort, wo der Stift in das Wachs eindringt, der schwarze Untergrund durch. Die Schrift kann man wieder löschen, indem man den Wachsabdruck glättet. Hebt man die in das Wachs eingeritzte Schicht ab, so kann man diese auf anderen Hintergründen wieder sichtbar machen

(rot, blau, bunt, Bilder, Stoff...) Derrida inspirierte dies zu seiner Art der Interpretation, nur die inneren Logiken der Schrift auf andere Inhalte, Hintergründe „abzubilden“. Die Basis des Dekonstruktivismus¹⁵ war geboren.

Wer Dekonstruktion beherrscht, kann Handlungslogiken und implizite Logiken des situativen Kontextes sauber voneinander trennen. Eine Mindestanforderung, um Dynamiken gestalten zu können. So, z.B. bei Guerilla – Marketing¹⁶ sehr gut bildlich zu beobachten, was in den Dynamiken auf prozessual/emotionaler Ebene abläuft.

Bildlich ist es das Spiel mit der ästhetischen Empfindung, dem Gefühl, der Varietät von **Größen, Formen, Farben, Transparenzen, Bewegungen, Erscheinungsformen, Sichtbarkeiten / Abschattungen (Perspektiven), Orten, Dynamiken** gewissen Regeln oder Gewohnheiten unterworfen, die - nach Derrida's Prinzip der Dekonstruktion verändert - Menschen zu irritieren vermögen. Diese bewusste Irritation kann bewusst „konstruiert“ werden, sodass sich eine weitere Dynamik ergibt.

Auf prozessual/emotionaler Ebene wechselwirken die einzelnen Elemente der Psycho-Logiken mit den impliziten Logiken der Regelwerke und der Kontexte. Hierdurch werden, ebenso, wie bei der Betrachtung der interessanten Bilder, innere Dynamiken entfaltet, ein Reiz ausgeübt.

Während in der Kunst der Reiz mehr innerlich ist, so wird bei der Anregung zum Spiel oder Teilnahme an den durch ein Spielregelwerk entfalteten Dynamiken eine Handlung im Aussen ausgelöst. Diese Dynamiken werden wieder als Regelwerke empfunden

und darauf aufbauend entstehen emergent neue Dynamiken.

Dieses Kybernetische Prinzip der Anregung, die dann selber völlig neue Dynamiken auslöst, ist inzwischen recht gut erforscht, insbesondere in der systemischen Psychologie, AO-Psychologie. Deren Erkenntnisse haben wesentlich zur Entwicklung der Spieltekttonik beigetragen.

Darin besteht die hohe Kunst der Gestaltung aufregender Spiele oder Unternehmensregelwerke, in denen ein alles Mitspieler integrierendes, kooperatives (nicht ausgrenzendes), produktives Miteinander möglich ist.

Dieser Beitrag ist unter <http://www.spieltekttonik.de/ab/Spieltekttonik-Gestaltungselemente.pdf> nachzulesen.

Mit freundlichen Grüßen, Guido Stepen

„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)

¹⁵ <http://www.spieltekttonik.de/ab/Spieltekttonik-AnleitungZurDekonstruktion.pdf>

¹⁶ <http://www.spieltekttonik.de/ab/Guerilla-Marketing-Spieltekttonik.pdf>