

„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.

Interview: André Schleiter, Heiko Schulz

Besten Dank für das Gespräch.