

Change mit Vergnügen

SPIELERISCH ARBEITEN



Foto: imagesource

Spielen und Manager? Spaß und Change-Projekte? Arbeit und Lust? Kann das zusammenpassen? Ja, sagt Arne Gillert. Der Organisationsberater ist überzeugt: Führungskräfte und Mitarbeiter brauchen mehr Raum zum Spielen. Wer spielerisch an die Arbeit geht, gelangt ernsthaft zu neuen Lösungen. Was den Spielfaktor ausmacht und wie er im Management zur Anwendung kommt.

Preview: ► Niederländische Eisenbahnen: Wie ein Wettkampf zum Pünktlichkeitsrekord der Züge führte ► Dumme Koalabären und andere Erkenntnisse: Was die Hirnforschung zum Spielen herausfand ► Eine Frage der Haltung: Wie Spielen definiert wird ► Spielerisch das Unmögliche schaffen: Wie ein Bierbrauer eine unliebsame Richtlinie durchsetzte und dabei für Spaß sorgte ► Machen statt Planen: Wie die Grundregel des Spielens im Job zur Anwendung kommt ► Das Beste aufgreifen: Was sich aus dem Improvisationstheater lernen lässt ► Nützliche Spielregel: Dinge nicht so eng sehen

■ Im Herbst 2003 stand die Niederländische Eisenbahnen AG vor einer Aufgabe, die im Eisenbahnkontext so gut wie unmöglich ist. Die Regierung forderte von ihnen: Bis Juli 2004 sollte sie die Pünktlichkeit ihrer Züge um 1,4 Prozent auf Jahresbasis erhöhen. In den meisten Unternehmen liegt bei derartigen Herausforderungen auf der Hand, was zu tun ist: In gewaltiger Kraftanstrengung werden Berater herbeigerufen, die das Problem analysieren. Ihre Empfehlungen werden mit verbesserten Projektmanagementsystemen scharf nachgehalten, die Frequenz der Controlling-Besprechungen wird erhöht, und das Ganze kommt auf den Tisch des Vorstands. Kurzum: Gefolgt wird dem Ansatz, der schon in der Vergangenheit nicht funktioniert hat – aber diesmal mit noch mehr Analyse, noch mehr Kontrolle, noch mehr Druck.

Die niederländische Eisenbahn zeigte: Es geht auch anders. Ein paar Manager setzten sich zusammen mit der Überlegung „Eigentlich wissen wir doch schon, was wir wissen müssen: Ein Kern unseres Problems sind die paar Sekunden oder Minuten Verzögerung,

die die Züge auf jedem Bahnsteig ansammeln, weil sie nicht schnell genug wieder abfahren. Die Menschen, die uns die nötige Zeit zum Einsparen verschaffen können, sind die Lokomotivführer und Schaffner vor Ort“. Diese wurden nun zum Spiel aufgerufen.

Niederländische Eisenbahn: Per Wettkampf zum Pünktlichkeitsrekord

Dreizehn Teams traten zum Zeitsparwettbewerb an. Mit der Botschaft im Koffer „Plant nicht so viel, sondern probiert aus. Egal, was ihr machen wollt – unsere Antwort ist immer ‚ja!‘“ entwickelten die Schaffner und Lokführer viele kluge, zum Teil aber auch verrückte Ideen. Ein Team z.B. ließ den Zugführer kurz vor dem Halt des Zuges am Bahnsteig noch einmal zehn Meter weiterfahren, sodass sich bereits gebildete Menschentrauben wieder auflösen mussten. Doch die Sorge, dass sich auch solcherlei objektiv schlechte Lösungen durchsetzen würden, erwies sich als unbegründet. Die Teams selbst waren die kritischsten Beurteiler ihrer Ideen. Wöchentlich verfolgten sie an den Aushängen in den Kantinen den neuesten Punktestand der Teams, der Wettkampf gegen die Zeit wurde zum Gespräch in den Kaffeepausen.

So entwickelte das Projekt eine einzigartige Eigendynamik. Die Schaffner und Lokführer engagierten sich nicht, weil das Management es ihnen vorgab, sondern weil sie sich in ihrer Professionalität ernst genommen fühlten und es ihnen plötzlich Spaß machte, pünktlich in den Zielbahnhof einzufahren. Im Mai 2004 erreichte die nieder-

ländische Eisenbahn die magische Pünktlichkeitsgrenze – Wochen vor der Deadline – und schafften damit die größte Pünktlichkeitssteigerung, die sie je in ihrer Geschichte in einer so kurzen Zeitspanne erzielt hatten.

So erfolgreich das Vorgehen der Niederländischen Eisenbahnen war, so sehr verlangte es den Mut zu neuem Denken. Denn Spielen und Arbeiten passen nicht zusammen, so die gängige Vorstellung. Viele Menschen reagieren erstaunt bis leicht genervt, wenn man das Wort „Spielen“ im Arbeitskontext einführt. „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“, lautet noch oft die Devise. Beim Spielen denkt man an Kinder, aber nicht an die Steigerung von Umsätzen oder die Verbesserung der Servicequalität.

Koalabär-Beweis: Wer nicht spielt, bleibt dumm

Wer sich aber auf die Überlegung einlassen kann, dass im Spielerischen Ansätze verborgen sind, die ernstesten Fragestellungen gerecht werden, stößt schnell auf Nachweise, dass Spielen mehr ist als Spaß und Vergnügen. Zum Beispiel in Studien von Hirn- und Verhaltensforschern, die zeigen, dass Spielen einen positiven Einfluss auf die Entwicklung und Agilität unseres Gehirns hat. So konnte John Byers, Evolutionsbiologe der University of Idaho, in einer Studie mit Beuteltieren nachweisen, dass Tiere, die mehr spielen, mehr Hirnmasse in Relation zu ihrer Körpergröße haben als jene, die nicht oder nur wenig spielen. Zu den Verlierern in puncto Hirnmasse zählen beispielsweise Koalabären, die mit 20 Stunden täglicher Schlafzeit nicht zum Spielen kommen. ►

In ähnliche Richtung geht eine Untersuchung, die der kanadische Wissenschaftler Sergio Pellis anhand von Ratten vornahm. Er ließ zwei Gruppen von Ratten normal aufwachsen, entzog der einen Gruppe aber die Möglichkeit zum Spielen. Das Ergebnis: Bei den Tieren, die nicht gespielt haben, waren die Nervenzellen des präfrontalen Cortex signifikant weniger entwickelt als bei den spielenden Artgenossen. Beim Menschen ist dies die Gehirnregion, die für Emotionen, Sozialverhalten und Entscheidungsfähigkeit relevant ist. Es liegt nahe, dass Spielen beim Menschen einen ähnlichen Effekt hat wie bei Tieren. So könnte man sagen: Spielen ist essenziell für die Qualität unserer Entscheidungen und für unsere emotionale und soziale Kompetenz.

Darüber hinaus zeigen andere neurologische Forschungen, dass beim Spielen neue Verbindungswege im Gehirn geschaffen werden, wobei auch weit auseinander liegende Bereiche miteinander verknüpft werden. Das bedeutet nichts anderes als: Spielen führt zu neuem Denken, neuen Perspektiven und neuen Lösungen. Und gerade das sind Fähigkeiten, die in der Wissensgesellschaft immer essenzieller werden.

Spiele ist eine Geisteshaltung

Dass Spielen dennoch keinen festen Platz in den Unternehmen gefunden hat, mag an der Semantik des Wortes liegen. Mit Spielen

wird gerne eine konkrete Tätigkeit assoziiert – etwa ein Frisbee-Spiel am Strand. Es ist jedoch nicht die Tätigkeit, die das Spielen ausmacht, sondern die Haltung. Es kommt auf die Frage an, wie wir Aufgaben erledigen und mit welcher Einstellung wir Dinge anpacken. „Play is not an activity, it is a state of mind“, schreibt der US-amerikanische Spielforscher Stuart Brown. Spielen als Geisteszustand zeichnet sich durch Leichtigkeit, Spaß und Offenheit aus. Spielen ist attraktiv um seiner selbst willen. Wer mit spielerischer Haltung an die Arbeit geht, findet die Attraktivität in beinahe allem, was er tut.

Dazu, dass Menschen in Unternehmen diese Haltung entwickeln, können Führungskräfte sehr viel beitragen. Spielen in Unternehmen funktioniert auf der Basis von sechs Prinzipien. Wer sich traut, diese Spiel-Prinzipien zur Anwendung zu bringen, wird erstaunt sein über die Wirkung: Scheinbar unlösbare Situationen bekommen durch spielerisches Denken neue Impulse, und es werden plötzlich Lösungen gefunden.

1. Spielen ist freiwillig.

Wer spielerisch denkt, schaut, wie er die jeweilige Aktivität als solche ansprechend machen kann, sodass sie gerne ausgeführt wird. Für Führungskräfte heißt das: Vorsicht mit Bonussystemen! Sie laufen dieser Haltung und dem Freiwilligkeitsprinzip zuwider. Denn während der Bonusverteilende davon ausgeht, dass sich die jeweilige Akti-

vität für sich selbst genommen nicht lohnt und Mitarbeiter darum im Nachhinein mit anderen Mitteln belohnt werden müssen, ist der Ansatz des Spielens die Frage: Wie kann ich dafür sorgen, dass das Handeln, das ich sehen will, attraktiv wird?

Ein griechischer Bierbrauer schafft spielend Unmögliches

Ein Unternehmen, das sich diese Perspektive zu eigen machte, ist Athenaeon Breweries, Marktführer für Bier in Griechenland. Die Konzernzentrale hatte den Vertriebsmitarbeitern eine unattraktive Richtlinie verordnet: keinen Alkohol mehr bei Kundenbesuchen. Ausgerechnet die Verkäufer von Bier sollten ihren Kunden nun also verklickern, dass sie im Gespräch mit ihnen kein Bier mehr trinken. Der Widerstand der Mitarbeiter war programmiert. Doch einige Manager im Unternehmen fanden einen Weg, die Einführung und das Befolgen der neuen Richtlinie attraktiv zu machen.

In einem Infobrief zur Erläuterung der neuen Regel äußerte das Management Verständnis für die Schwierigkeiten im Umgang damit und rief gleichzeitig zu einem Preisausschreiben auf. Die Mitarbeiter sollten sich die unmöglichsten, witzigsten oder schwierigsten Situationen vorstellen, in die sie als Vertreter ab jetzt geraten würden, und diese Situationen beschreiben. Die besten Schilderungen gewannen – und zwar ihre Verfilmung.

Angeleitet durch einen renommierten Regisseur und ein Kamerateam wurden die Gewinner-Einsendungen mit den jeweiligen Vertretern und deren Kunden nachgespielt. Heraus kam eine DVD mit Szenen aus dem Alltag eines Vertreters: witzig und gleichzeitig lehrreich – denn die Mitarbeiter bekamen Anregungen, wie sie mit den Herausforderungen der Richtlinie umgehen können. Ergebnis: Alle lernten voneinander, mit der Richtlinie wurde Spaß assoziiert – und sie wurde als Selbstverständlichkeit und Teil der eigenen Professionalität akzeptiert.

Was wir von Kindern lernen können: Handeln statt planen

2. Spielen ist Handeln, nicht Planen.

Wir können, wenn es um Spielen geht, viel von Kindern lernen. Wenn Kinder einen Turm aus Bauklötzen bauen, belegen sie nicht erst einen Planungsworkshop, sondern fangen einfach an. Wer spielt, denkt in Experimenten. Er sucht nach Einsichten durch Fehler – anstelle im Nichtstun zu erstarren, weil er alle Fehler ausschließen will.

Warum wir lieber planen, als spielerisch zu handeln

Die fünf Hauptursachen und Hürden, warum Menschen beim Planen hängen bleiben:

1. Die Hürde des Ganz-sicher-sein-Wollens: Planen und Analysieren kommt dem Wunsch nach absoluter Sicherheit entgegen.

2. Die Hürde der Vollständigkeit: Die Ansicht, dass sich ein bestimmtes Problem erst lösen lässt, wenn man es in seiner ganzen Komplexität erfasst hat, verzögert das Handeln.

3. Die Hürde des Denkens in Gemeinsamkeit: Die Überzeugung, dass man besonders in großen Unternehmen für Gemeinsamkeit sorgen muss im Sinne von gemeinsamen Regeln, Standards, Visionen und Werten, führt dazu, dass vor dem Handeln Besprechungen und Verhandlungen anstehen und viel Zeit verloren geht.

4. Die Hürde der Hierarchie: Die Überzeugung, Führungskräfte seien dazu da, für andere zu entscheiden, und nur sie seien befugt, Entscheidungen zu treffen, verhindert das Handeln Einzelner. Der Mitarbeiter wartet vor dem Handeln auf Erlaubnis, statt nach dem Handeln um Vergebung zu bitten.

5. Die Hürde des Interesses am Status quo: Das Interesse an der Erhaltung des Status quo führt oft zu Interventionen, die Handeln aufschieben sollen.

Drei Missverständnisse übers Spielen

► **Erster Irrtum: Spielen ist eine Aktivität.** Die Essenz des Spielens liegt nicht darin, was man tut, sondern wie man es tut. Beim Spielen so definiert geht es um Leichtigkeit, Spaß und das Gefühl, etwas an sich Wertvolles zu tun. Diese Haltung haben Kinder beim Spielen – aber auch Erwachsene. Nur sind Erwachsene weniger geneigt, die in dieser Geisteshaltung ausgeübte Aktivität „Spielen“ zu nennen.

► **Zweiter Irrtum: Spielen ist ein Rezept.** Spielen ist kein Patentrezept. Es ist nicht die soundsovielte Change-Management-Theorie mit garantiertem Erfolg. Es ist eine Metapher, ein Anstoß für eine andere Perspektive auf Prozesse in Arbeitsorganisationen.

► **Dritter Irrtum: Spielen hat keine handfesten Effekte.** Die neurologische Forschung weist Effekte des Spielens auf die Entwicklung des Gehirns nach. Spielen wirkt sich insbesondere auf den präfrontalen Cortex, das Entscheidungszentrum im Gehirn, aus. Wer nicht spielt, dessen Gehirnzellen entwickeln sich zurück.

Das eingangs geschilderte Projekt bei der Niederländischen Eisenbahnen AG ist hierfür ein gutes Beispiel. Die Schaffner und Lokführer waren eingeladen, zum Zeitsparen auszuprobieren, was ihnen sinnvoll erschien. Es entstanden unzählige Experimente und immer wieder neue Ideen. Anstelle im Vorfeld viel zu planen, wertete man im Nachhinein kritisch aus. Was nicht funktionierte, war eine gute Lernerfahrung; was funktionierte, wurde ausgebaut. So entstanden nicht nur neue und kreative Ideen für den täglichen Eisenbahnbetrieb, sondern vor allem Motivation, Ownership und Verantwortungsgefühl bei den Schaffnern und Lokführern.

3. Zusammen spielen ist „ja, und“ anstelle von „ja, aber“.

Das Spielen zeigt uns, wie leichtfüßige Zusammenarbeit funktioniert. Das lässt sich am schönsten beim Improvisationstheater beobachten. Dessen Basisprinzip klingt simpel, ist jedoch für Professionals, die zum kritischen Denken erzogen wurden, nicht einfach in die Praxis zu bringen: Man nehme Ideen oder Aussagen des Mitspielers bzw. Mitarbeiters als Ausgangspunkt für den eigenen nächsten Schritt. Denjenigen Aussagen, die einen nicht inspirieren, schenkt man einfach keine Aufmerksamkeit; man baut stattdessen weiter an

den Punkten, mit denen man etwas anfangen kann.

Funktioniert: Improvisationstheater in der Vorstandssitzung

Am Beispiel illustriert: Ein Vorstand trifft sich zur Strategiesitzung, es geht ums Marketing, und einer der Teilnehmer fängt an: „Meiner Meinung nach sollten wir unser jetziges Marketing-Konzept beibehalten und nicht unsere Konkurrenten kopieren.“ Wer im Ja-aber-Modus steckt, erwidert dann beinahe reflexhaft: „Aber wir haben nun einmal ein Problem mit unserer bisherigen Vorgehensweise.“ Worauf der erste Redner oder jemand anderes sich berufen fühlt zu widersprechen. Es entsteht ein Hin und Her, vielleicht werden Positionen geklärt – aber wirklich Neues entsteht nicht. Wer hingegen erwidert: „Es ist ein interessanter Gedanke, darüber nachzudenken, wie wir uns in unserem Marketing von der Konkurrenz abheben können“, öffnet das Gespräch. Er richtet den Fokus auf das, was gefällt und mit dem er weitermachen möchte. So bringt er das Team voran.

4. Spielen fängt im Kopf an.

Wer spielt, stellt sich etwas vor. Das Besondere: Unser Gehirn macht dabei kaum einen Unterschied zwischen der Realität und dem, was wir uns vorstellen – unsere Vorstellungskraft ist also ein sehr starkes Instrument. Und dieses Instrument können wir uns durchaus auch im Arbeitskontext zunutze machen.

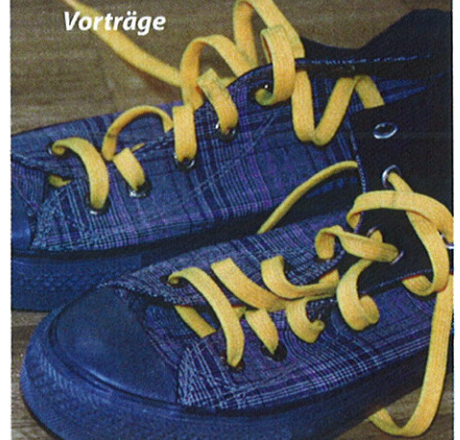
Das Bild, das wir uns beispielsweise von einem Chef oder einem Kunden machen, beeinflusst unser Handeln gegenüber dieser Person. Die meisten Menschen, die besser

Humor und Kommunikation



Bringen Sie Humor in Ihr Business !

Inhouse-Training und offene
Seminare
Humor-Coaching
Kommunikationstraining
Seminarschauspieler
Business-Theater
Vorträge



www.tamala-center.de/humorkom

Machen Sie aus Betroffenen Beteiligte!
Wir unterstützen Sie dabei!



Wir verändern zum Guten –
mit Know-How, Erfahrung, Herz und Humor!



Good Vibrations Theater

Good Vibrations Theater GmbH
Mechtildstr. 16 · 50678 Köln · Tel.: 0221 - 80 14 96 - 0 · Fax: - 29
eMail: info@mail-gvt.de · Internet: www.unternehmens-theater.de

mit einem Kunden umgehen wollen, den sie als lästig erfahren, überlegen sich alle möglichen Strategien hierzu. Meist bemerkt der Kunde diese Strategien aber, und das Gespräch wird höchstens mittelmäßig. Wer sich dagegen nicht mit seinem Bild vom anderen verheiratet, sondern sich einfach ein anderes Bild vorstellt, braucht gar nicht auf viel anderes zu achten – das Gespräch läuft oft wie von alleine.

5. Spielen braucht Räume.

Spielen findet dort statt, wo die Konsequenzen des eigenen Handelns begrenzt sind – wo also Fehler keine Katastrophen oder Strafen nach sich ziehen. Wenn Führungskräfte diese Räume für sich und ihre Mitarbeiter schaffen, sorgt oft allein das schon dafür, dass Menschen neue Dinge und neues Handeln ausprobieren. Wie bei den Niederländischen Eisenbahnen lassen sich solche Spielräume mit einem großen Projekt eröffnen. Jeder kann sie aber auch im Kleinen gestalten. Zum Beispiel, indem er ankündigt, dass er in der nächsten Sitzung mal etwas anderes probieren will – mit der Bitte um Verständnis, wenn es nicht gleich klappen sollte.

Spielen heißt: Regeln auch mal beugen

6. Spielen braucht Regeln und bricht Regeln.

Ohne Regeln wird Spielen ziellos und macht keinen Spaß mehr – ähnlich wie ein Fußballspiel ohne Regeln, ohne Feldbegrenzung und ohne Tor nur ein halbherziges Herumgekickte wäre. Und gleichzeitig fängt der Spaß dort an, wo die bestehenden Regeln gedehnt und ihre Grenzen aufgesucht werden – wie bei einem Dribbling entlang der Seitenlinie.

Unternehmen sind mitunter gut beraten, wenn sie nicht jede Regel allzu eng sehen, sondern sich auch einmal über diese hinwegsetzen – natürlich transparent und in Kontakt mit denjenigen, deren Interessen die Regeln berühren. Bei einem Abendessen mit Schuldirektoren z.B. klagten die Teilneh-

Service

Literaturtipps

► **Arne Gillert: Der Spielfaktor. Warum wir besser arbeiten, wenn wir spielen.** Heyne, München 2011, 19,99 Euro.

Gillert ist überzeugt: Arbeiten, Lernen und Spielen müssen nicht voneinander getrennt sei – im Gegenteil: Führungskräfte wie Mitarbeiter brauchen im doppelten Wortsinn mehr Spielraum. Wie dieser geschaffen werden kann und welche Erfolge spielende Unternehmen erzielen, zeigt das Buch anhand zahlreicher Beispiele. Inspirierende Denkanstöße für alle, die auf der Suche sind nach einer anderen Art von Management, nach neuen Arbeitsmodellen und mehr Innovation.

► **Mihály Csikszentmihályi: Flow – der Weg zum Glück.** Herder, Freiburg 2010, 9,95 Euro.

Csikszentmihályi ging der Frage nach, warum und wann Menschen glücklich sind – und fand die Antwort in dem Zustand, den er „Flow“ taufte. Seine Erkenntnis: Flow wird nicht von den Umständen diktiert, sondern hängt von der inneren Haltung ab – wie Spielen. In diesem Buch erklärt der Professor für Unternehmensführung seine Philosophie im Interviewgespräch.

► **Stuart Brown: Play. How it Shapes the Brain, Opens the Imagination, and Invigorates the Soul.** Avery/Penguin Group, New York 2009, 18,99 Euro.

In ansprechendem Stil schreibt der Spielforscher über alle möglichen Facetten des Spielens als Haltung. Dem Leser schlägt er vor, die eigene Spielgeschichte zu rekonstruieren und den eigenen Spieltyp zu definieren – um sich so dem eigenen Spielen zu nähern. Das Buch ist teilweise so enthusiastisch, dass man sich fragt, ob es für Brown auch noch andere Perspektiven als das Spielen gibt.

► **Tim Brown: Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation.** HarperBusiness, New York 2009, 15,95 Euro. Der Direktor der renommierten Design-Agentur IDEO liefert in diesem Buch Antworten auf die Frage: Wie lässt sich der Denkprozess, den Designer anwenden, um Produkte vom Auto bis zur Zahnpastatube zu entwerfen, für andere wirtschaftliche und gesellschaftliche Fragestellungen nutzen? Die Ausführungen zeigen: Das Design-Denken ist den Prinzipien des Spielerischen nicht unähnlich.

► **Fred Lee: If Disney ran your hospital. 9 ½ things you would do differently.** Second River Healthcare LLC, Bozeman 2004, 38,74 Euro.

Lee, der lange Jahre bei Walt Disney gearbeitet hat, macht ein simples doch faszinierendes Gedankenspiel: Was wäre, wenn man die Prinzipien, mit denen man bei Disney Filme macht und Vergnügungsparks einrichtet und leitet, auf ein Krankenhaus anwendet? Das Ergebnis sind 9,5 spielerische Tipps, die nicht nur für jeden Krankenhausdirektor starke Inspiration sein sollten.

mer über den zunehmenden Verwaltungsaufwand und die Regeln, die den Schulen von den Behörden auferlegt wurden. Bis ein Direktor erzählte, dass er vor einigen Jahren entschieden habe, sich nicht mehr an alle Vorschriften zu halten. Stattdessen Sorge er dafür, dass seine Schule Topleistungen brin-

ge. Er habe noch nie gehört, dass eine Schule wegen zu guter Leistungen geschlossen worden sei ...

Die sechs Spielprinzipien lassen sich auf alle möglichen Fragestellungen in Organisationen anwenden, in denen es um das Handeln von Menschen geht. Also vor allem auch bei allem, was mit „Veränderung“ betitelt wird. Denn ob ein Unternehmen die Umsätze steigern oder Kunden besser bedienen will, ob es innovativer, kooperativer oder effizienter werden möchte – letztlich gelingt das nur, wenn Menschen etwas anderes tun als bisher. Die entscheidende Frage ist daher: Wie kann ich als Manager mein eigenes Handeln und das Handeln anderer Menschen beeinflussen? Nicht mit Kontrolle, nicht mit Druck, nicht mit Zuckerbrot oder Peitsche. Sondern mit mehr Spiel-Raum für Arbeitsergebnisse, für neue Perspektiven und mehr Arbeitsfreude.



Der Autor: Arne Gillert lebt in Amsterdam und Hamburg und ist Partner bei der internationalen Unternehmensberatung Kessels & Smit, The Learning Company, einem Unternehmen, das seit 39 Jahren auf Lern- und Veränderungsprozesse spezialisiert ist. Der Berater ist zugleich Dozent, Kongressredner sowie Autor eines Buches und etlicher Artikel zum Thema „Spielen, Lernen, Arbeiten“. Kontakt: agillert@kessels-smit.com

Arne Gillert ■