



*Führungskräfteentwicklung
mit Spiel und System*

LUDIC INNOVATION EXPERIENCES

Herausgegeben von Avo Schönbohm und Pelin Celik
unter Mitarbeit von Olivia Hidalgo Miranda und Jan-Henrik Walter

IMPRESSUM

Ludic Innovation Experiences – Führungskräfteentwicklung mit Spiel und System

©2023, 1. Auflage

Herausgeber:

Prof. Dr. Avo Schönbohm, Prof. Pelin Celik

Postanschrift:

Badensche Straße 52

10825 Berlin

Wissenschaftliche Mitarbeit: Olivia Hidalgo Miranda und Jan-Henrik Walter

Layout und Satz: Franziska Feldmann | www.franziska-feldmann.work

Illustrationen: Maximilian Bachmeier | www.maxbachmeier.de

Lektorat: Henrike Aden

Druckerei: LASERLINE GmbH, Scheringstraße 1, 13355 Berlin

ISBN Hardcover: 978-3-00-075441-8

ISBN E-Book: 978-3-00-075442-5

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de> abrufbar.



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA.

*Führungskräfteentwicklung
mit Spiel und System*

LUDIC INNOVATION EXPERIENCES

*Herausgegeben von Avo Schönbohm und Pelin Celik
unter Mitarbeit von Olivia Hidalgo Miranda und Jan-Henrik Walter*

INHALTSVERZEICHNIS

#1	VORWORT	6
#2	EINLEITUNG	10
#2.1	DAS TEAM	12
#2.2	DIE KOOPERATIONSPARTNER*INNEN	22
#3	LUDIX-FORSCHUNGSREISE PROJEKTDOKUMENTATION (AVO SCHÖNBOHM, PELIN CELIK, JAN-HENRIK WALTER, OLIVIA HIDALGO MIRANDA)	28
#3.1	KURZBESCHREIBUNG DES PROJEKTES	32
#3.2	EXPERIMENTELLE FÜHRUNGSKRÄFTEWORKSHOPS	46
#3.3	ERGEBNIS UND TRANSFORMATION	68
#3.4	LOGBUCH ILLUSTRATIVE AUSWERTUNG	78
#3.5	INTERVIEWS MIT FÜHRUNGSKRÄFTEN	92
#3.6	LUDIX-DAY-KONFERENZ UND PODIUMSDISKUSSION	126
#3.7	POTENTIALE UND GRENZEN	154
#4	SERIOUS GAMES INSPIRIERT DURCH DIE WORKSHOPS	158
#4.1	PURPOSE PROTOTYPING: EIN SPIEL ZUR SINNSUCHE (OLIVIA HIDALGO MIRANDA, JAN-HENRIK WALTER, PELIN CELIK, AVO SCHÖNBOHM)	160
#4.2	FUTURE SHOCKS: SCI-FI-STORYTELLING FÜR (ANGEHENDE) MANAGER*INNEN (JAN-HENRIK WALTER, AVO SCHÖNBOHM)	170
#4.3	HAPTICAL RECORDING EXPERIENCE: COMPLEXITY FOR SYSTEMS THINKING BEGINNERS (PELIN CELIK, OLIVIA HIDALGO MIRANDA)	178

#5 LEAD, PLAY, PUNK: VORWORT VON LUNIA HARA 190

#6 LEAD 196

- #6.1 MANAGEMENT NACH BEUYS. MIT KÜNSTLERISCHEM MINDSET DIE NEUE NORMALITÄT GESTALTEN (THEA DYMKE) 198
- #6.2 HOW TO BE A LEADER OF TOMORROW (JOANNA SZLAUDERBACH & KATJA ARMBRUCKNER) 210
- #6.3 SPIELERISCHE FÜHRUNG – (EMOTIONALE) RÄUME ERSCHAFFEN (FRANZISKA SCHMID) 220
- #6.4 VON DER FÜHRUNG ALS MÖGLICHKEITSKUNST (AVO SCHÖNBOHM) 230
- #6.5 SYSTEMIC DESIGN ORIENTED LEADERSHIP (SDOL) (PELIN CELIK) 240

#7 PLAY 250

- #7.1 KARTEN, BLUFFS UND ENTSCHEIDUNGENPOKER ALS SERIOUS GAME FÜR MANAGEMENTTRAININGS (TINO ENGEL & RAINER ZEICHHARDT) 252
- #7.2 PHILOSOPHISCHE GEDANKEN ZU SPIEL UND FÜHRUNG (AVO SCHÖNBOHM) 270
- #7.3 AUF DIE KLÖTZE – FERTIG – LOS! KREATIV UND PARTIZIPATIV ZUM ZIEL MIT LEGO® SERIOUS PLAY® (SUSANN ERICHSSON) 278
- #7.4 SERIOUS GAMES IN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG (ANTONIA BARTNING) 286
- #7.5 DIGITALE TRANSFORMATION ALS PLANSPIEL – FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG AM BEISPIEL BERLINSIM (TOBIAS BRAUN) 296

#8 PUNK 308

- #8.1 SCIENCE-FICTION ALS INSTRUMENT DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG (ISABELLA HERMANN & RAINER ZEICHHARDT) 310
- #8.2 BRINGEN SIE DIGITALEN PFEFFER IN IHRE CONTROLLING-FÜHRUNG: WIE DER HUMANOIDE ROBOTER ‚PEPPER‘ IM UNTERNEHMEN EINGESETZT WERDEN KANN (NICOLE JEKEL) 320
- #8.3 DAS KARUSSELL DER MODEN UND MYTHEN DER FÜHRUNG (AVO SCHÖNBOHM) 328
- #8.4 DIVERSITY-AWARE LEADERSHIP: EMPOWERING ORGANIZATIONS FOR RESILIENCE AND JUSTICE (OLIVIA HIDALGO MIRANDA) 338

VORWORT #1

LEAD
PLAY
PUNK



In unserem Forschungsprojekt „LudiX – **Ludic Experiences**“ haben wir uns auf eine experimentelle Erlebnisreise der Führungskräfteentwicklung begeben. Die Position der Führungskraft stellt eine dynamische und anspruchsvolle Herausforderung dar, die innere Selbstreflexion erfordert. Durch den Einsatz von Spiel möchten wir zeigen, wie sich Führungskräfte in ihrer Persönlichkeit und ihrem Führungsstil weiterentwickeln können.

Gemeinsam mit acht Unternehmenspartner*innen haben wir fünf co-kreierte Führungskräfteworkshops auf Basis der Theory U (Scharmer, 2009b) entwickelt, erlebt und reflektiert. Das Ziel unserer Forschung war dabei die Gestaltung einer zirkulären persönlichen Transformation der Teilnehmer*innen, die den eigenen Führungsstil durch spielbasierte Interaktion erweitert. Dabei sollte der jeweilige Führungsstil durch spielbasierte Interaktionen erweitert werden.

In Kapitel 3 dokumentieren wir unser LudiX-Forschungsprojekt, indem wir Ziele und Forschungsdesign entwickeln, die fünf experimentellen Führungsentwicklungsworkshops und die Ergebnisse darstellen. Die illustrative Auswertung der Logbücher unserer Forschungsreise und die Interviews mit Führungskräften ergänzen die Projektdarstellung um subjektive Perspektiven. Ein Höhepunkt unseres Projektes war die LudiX-Day-Konferenz, die wir nachzeichnen, insbesondere die transkribierte und illustrierte Podiumsdiskussion. Das Kapitel endet mit einer Erörterung der Potenziale und Grenzen des Gesamtprojektes.

In Kapitel 4 werden die von LudiX inspirierten Serious Games präsentiert. Ab Kapitel 5 starten wir mit einem Vorwort von Lunia Hara in die individuellen Perspektiven und Artikel zum Thema Führung gemäß unserem Leitmotiv „LEAD, PLAY, PUNK“, welche zu einem großen Teil bereits auf dem LudiX-Day skizziert oder während des Projektes in ihrer Entstehung inspiriert worden sind. Hier danken wir insbesondere unseren externen Autor*innen.

An dieser Stelle wollen wir uns beim IFAF Berlin und der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Gesundheit, Pflege und Gleichstellung für die Förderung des Projektes bedanken. Das Gelingen eines solchen Projektes steht und fällt mit seinen Unterstützern vor und hinter den Kulissen, weshalb unser Dank insbesondere dem Vizepräsidenten für Forschung der HWR Berlin, Prof. Dr. Hartmut Aden und der Vizepräsidentin für Forschung der HTW Berlin, Prof. Dr. Stefanie Molthagen-Schnöring, sowie den jeweiligen IFAF Koordinator*innen Dr. Birgit Engel, M. A. Dorit von Derschau, Jens Westerfeld, Kerstin Möller und vielen weiteren Mitarbeiter*innen gilt.

Ein solches Projekt wie LudiX aktiv zu begleiten, erfordert Offenheit und Neugier, daher gilt unser besonderer

Dank den acht Unternehmen und ihren Mitarbeiter*innen, die uns begleitet und unendlich viele Impulse gegeben haben, die zum Gelingen des Projektes beigetragen haben: Cornelsen Verlag GmbH mit Oliver Schauff und Dr. Felix Krone, Enactus Berlin e.V. mit Johanna Kuhlee und Jil Hollekamp, Siemens AG mit Sascha Gottwald und Marcel Lohmüller, SoundCloud mit Janis Bode und Carine Guerfi, STATE Experience Science GmbH mit Dr. Christian Rauch, HABA Sales GmbH & Co KG mit Alex Rothe, Junge Tüftler*innen gGmbH mit Franziska Schmid und Dr. Julia Kleeberger und u-institut Backes und Hustedt GbR mit Katja Armbruckner und Joanna Szlauderbach.

Unsere wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen Jan-Henrik Walter und Olivia Hidalgo Miranda bildeten das lebendige Herz unseres Projektes. Danke für die inspirierende Zusammenarbeit.

Dieses ambitionierte Buchprojekt wäre ohne die lebendigen Illustrationen von Maximilian Bachmeier, das akribische Lektorat von Henrike Aden, den empathisch-kongentialen Layout-Prozess von Franziska Feldmann und die unermüdliche Buchprojektkoordination von Olivia Hidalgo Miranda nicht möglich gewesen. Hierfür bedanken wir uns herzlich.

Avo Schönbohm & Pelin Celik

EINLEITUNG #2

DAS TEAM #2.1

Avo Schönbohm
Pelin Celik
Jan-Henrik Walter
Olivia Hidalgo Miranda

DIE KOOPERATIONS- PARTNER*INNEN #2.2

Cornelsen Verlag GmbH
Enactus Berlin e.V.
Siemens AG
SoundCloud Global Limited & Co. KG
STATE Experience Science GmbH
HABA Sales GmbH & Co. KG
Junge Tüftler*innen gGmbH
u-institut Backes und Hustedt GbR

LEAD
PLAY
PUNK



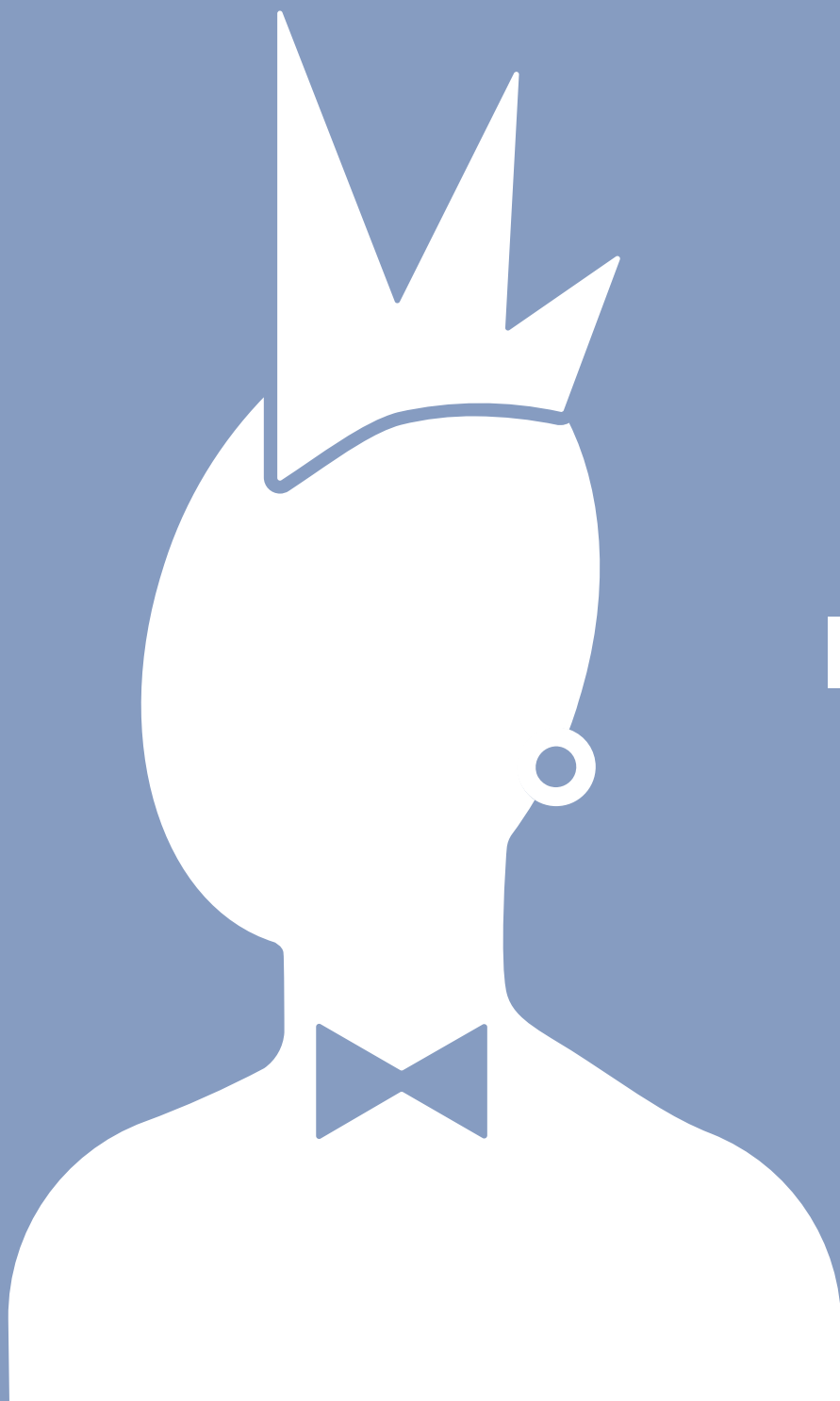
DAS TEAM #2.1

Avo Schönbohm

Pelin Celik

Jan-Henrik Walter

Olivia Hidalgo Miranda



AVO SCHÖNBOHM

Der ernste Appell zum Aufbruch in eine neue gemeinsame hoffnungsvolle Zukunft, zur Exploration der Potenziale von Individuen, Organisationen und Gesellschaften, hallt durch die Jahrtausende der Menschheitsgeschichte. In der dritten Dekade des 21. Jahrhunderts stehen die Ansprüche an Führungskräfte in einem besonderen gesellschaftlichen Spannungsfeld inmitten vielfältiger Schocksituationen und kultureller Verwerfungen. So wie Friedrich Nietzsche das Zeitalter der letzten Menschen prophezeite, in dem Arbeit nur mehr als unverbindliche Unterhaltung wahrgenommen werde und niemand mehr führen oder gehorchen wolle, da beides zu beschwerlich sei, so scheint der soziale Kontrakt zwischen Führung und Gefolgschaft in Gesellschaft und Organisationen an wechselseitiger Belastbarkeit verloren zu haben. Zugleich steigen die gesellschaftlichen Ansprüche an Führungskräfte und die von ihnen versprochene Organisationsleistung, um die immer neuen Krisen zu überwinden. Warum also, und wie, in diesen Zeiten führen und wie Führungskräfte ausbilden?

Undogmatische Führungskräfteentwicklung in verunsicherten Zeiten wankender Rollengewissheiten, gesellschaftlicher Wahrheiten und kultureller Selbstverständlichkeiten kann jenseits der Verkündung der modischen „sieben Gesetze der Führung“ nur spielerisch, experimentell und in kuratierten Reflexionsräumen stattfinden. Dies zumindest war unser Verständnis bei der Konzeption und Umsetzung von LudiX, der spielerischen Führungsentwicklungsreise mit der Theorie U als Reallabor und unseres LudiX-Days. Diese Ungewissheit auszuhalten, damit kreativ und motivierend umzugehen, sich und andere zu reflektieren und mit ludischer Neugier neue Methoden und Wege auszuprobieren, erwies sich als inspirierendes Forschungsunterfangen. Lotte Darsø hatte mir mit ihrem Buch „Artful Creation – Learning Tales of Arts-in-Business“ von 2004 dafür Mut und Inspiration geliefert.

Es ist mir ein Privileg und eine innere Freude gewesen, dieses Projekt mit Prof. Pelin Celik, Jan-Henrik Walter und Olivia Hidalgo Miranda gemeinsam mit unseren zahlreichen Kooperationspartnern und Kontributoren am LudiX-Day sowie zu unserem Sammelband spielerisch in vielen intensiven Momenten lebendig werden zu lassen. Möge dieses Bändchen in seiner inhaltlichen und formalen Vielfältigkeit zum Nachdenken und Nachahmen ermuntern und bei der Entwicklung eines eigenen Führungsverständnisses und von Führungskräfteentwicklung mit Spiel und Lebensfreude beitragen.

Prof. Dr. Avo Schönbohm ist seit 2010 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Controlling an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Er forscht zu Serious Games, Performance Management und der digitalen Transformation in der Wirtschaft. Leidenschaftlich bespielt er seine Studierenden im In- und Ausland und versucht, ihnen Wirtschaften als Kunst der kreativen Zerstörung zu vermitteln. Er hat internationale Führungserfahrung in der Industrie bei Deere & Company und der Voith AG sammeln können, zuletzt in der Rolle als Vice President Strategy für die Voith Paper GmbH & Co KG mit damals 2 Milliarden Euro Umsatz. Mit LUDEO trägt er seit 2016 die Kraft des Spiels für Strategieentwicklung, Innovation und Kulturtransformation in die Wirtschaft und betreibt so Führungskräfteentwicklung bei namhaften Unternehmen. Er ist verheiratet und hat fünf Kinder.



PELIN CELIK

Juni 2020, die Gesellschaft steckte inmitten einer weltweiten Pandemie und der Lock-down stellte jeden einzelnen vor große Herausforderungen, insbesondere Führungspersönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft. Es war eine Zeit, die vor allem am Anfang das Aushalten von Unsicherheiten, das Experimentieren, das Reagieren, das Beobachten und ein hohes Maß an Agilität erforderte. Wer übernimmt Führung? Was zeichnet eine gute Führungspersönlichkeit aus? Wie beschreibt die Führung von heute ihre Rolle in einer komplexen Welt, in der sie sich mit ihren „wicked problems“ zurechtfinden möchte?

Historisch gesehen hat sich die Rolle der Führung, vom geborenen „Leader“ im 17./18. Jahrhundert über die Führung als eine gesellschaftlich ausgezeichnete Eigenschaft zum „contingency leader“, also der situativen Führung (Kontingenzmodell) weiterentwickelt (Mugadza & Marcus, 2019). Im Zeitalter der Innovationen und des Holozän bedeutet situative Führung, dass jemand unter bestimmten Umständen eine wirksame Führungskraft und unter anderen Umständen eine unwirksame Führungskraft sein kann. Eine „gute“ Führung ist also abhängig davon, wie die Führungskraft auf die Situation reagiert. Auf dem Weg in ein neues Zeitalter, dem Anthropozän, jedoch bedarf es einer neuen Führungsdefinition sowie Persönlichkeiten, welche transformative Prozesse systemisch begleiten und offen dafür sind, Experimentierräume zu schaffen, die den Mut zur Scham und zum Scheitern spielerisch, divers und empathisch fördern (Celik & Kampe, 2017).

Für mich als Designerin mit den Forschungsschwerpunkten UX, System Design, Experiment, Behavioral Change, Speculative Design und Co-Creation war der Fokus unseres Projektes auf Spiel und Führung erst einmal neu. Dennoch bewegt mich seit langem die Frage, welche Future Skills eine neue Führungskultur benötigt und wie sich deren Definition zwischen Holokratie, Empathie, Demut und Empowerment verortet. Wie kann co-kreativ ein Behavioral Change mit Hilfe von Spiel und systemischem Design in der Führungskräfteentwicklung generiert werden?

Im April 2021 sind wir in unsere gemeinsame 24-monatige LudiX-Forschungsreise gestartet, um voller Neugier und Ungewissheit die genannten Fragen zu klären. „Lead, Play, Punk“ war dabei unser mentaler Raum der experimentellen Führungskräfteworkshops mit unseren acht Kooperationspartner*innen aus verschiedensten Wirtschaftsbereichen. Dabei sind im co-kreativen Prozess Impulse zu insgesamt drei verschiedenen Spielen, wie z. B. dem Purpose Prototyping, sowie der „Ludic-Leadership-Circle“ als prozessuales Workshopergebnis entstanden.

den, das wir auf unserer LudiX-Day-Konferenz 1.0 präsentieren konnten. Es waren sehr intensive und erlebnisreiche 24 Monate, die auch mir neue Impulse gegeben haben, vor allem im Austausch mit den beteiligten Kooperationspartner*innen und Führungskräften. Als Designerin, die Positives schafft, offen und neugierig ist und Unsicherheiten aushält, habe ich den Raum zum Spielen und Experimentieren offen angenommen und versuche nun, basierend auf dem Erlebten, neue Führungszukünfte zu entwickeln und zu spekulieren.

Für diese wundervolle Forschungserfahrung mit Prof. Dr. Avo Schönbohm, Jan-Henrik Walter und insbesondere Olivia Hidalgo Miranda bin ich sehr dankbar und wünsche allen Leser*innen viel Spaß, neue Impulse und eine positive UX – always focus on your purpose (the WHY in everything)!



Prof. Pelin Celik forscht und lehrt seit 2017 als Professorin für Industrial Design mit dem Schwerpunkt UX und System Design an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

Ihre Forschungsschwerpunkte sind Holistic Human Experience, System Design und partizipative Designprozesse. Sie liebt es, ihre Studierenden zum Spekulieren, Experimentieren und Aushalten von Ungewissheit anzuregen und dabei menschliches Verhalten zu hinterfragen.

Bevor sie an die HTW Berlin berufen wurde, war sie Professorin an der Priv. Hochschule für Kommunikation und Gestaltung in Ulm und Gastprofessorin an der Burg Giebichenstein Kunsthochschule in Halle. Als Industriedesignerin war sie für namhafte Agenturen und Unternehmen tätig und bietet heute UX-Management-Weiterbildungen für unterschiedliche Industrien und Institutionen im öffentlichen Sektor an. Für ihre Arbeiten wurde sie mit zahlreichen nationalen und internationalen Preisen ausgezeichnet.

Seit 2019 ist sie stellvertretende Vorstandsvorsitzende des Internationalen Design Zentrums Berlin (IDZ Berlin), Jurymitglied des UX Design Awards und seit 2018 wissenschaftliche Fellow des Kompetenzzentrums für Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes.

JAN-HENRIK WALTER

Führung betrifft Gruppen und Einzelne, Organisationen und Netzwerke, die Biografie und eigene Privilegien, getroffene Entscheidungen, gelebte Risiken und Visionen. Die Lehre der richtigen Führung ist so alt wie die ersten zwischenmenschlichen Interaktionen und generiert seitdem einen zunehmend umfangreichen Schatz an historischen Best-Practices.

Für unsere heutige Führungspraxis lassen wir uns inspirieren aus Funden zu steinzeitlicher Kooperation, von antiker Militär-„Kunst“, renaissancistischer Adelslehre, von kolonialistischem Expansions-Ethos, industriellen Maschinen-Metaphern und neuerdings auch von den Zukunftsvisionen, die die reichsten Menschen dieser Welt vorzeichnen. Auch Künstler, Spirituelle und Aktivisten reden mit, oft (aber nicht immer) avantgardistisch. Der Fundus der Führungslehren ist groß und bis auf Grundlagen nur selten kohärent. Was aus diesem Fundus für eine aktuelle Gesellschaft gilt, ist oft unklar. Hier greift für mich der spielerische Ansatz des LudiX-Projektes: Führungspersonen können im Austausch mit einer heterogenen Gruppe sehr frei ihr bisheriges Führungsverständnis hinterfragen und entwickeln. Viele Branchen und Erfahrungslevel sind vertreten. Die verwendeten Spiele schaffen eine Atmosphäre, in der Menschen sich auf einer grundlegenden Ebene begegnen können und in der die Idealbilder nicht länger zur Schau gestellt werden müssen, die unsere heutige Arbeitswelt prägen. Mich interessiert der wissenschaftliche und wirtschaftliche Ernst, den die Führungspersonen aus ihren Unternehmen mit in die Spiele hineinbringen, und mich fasziniert das positive Gefühl von Aufbruch und Lebendigkeit, das die Führungskräfte mit nach Hause und zurück in ihre Organisationen tragen.

Das LudiX-Projekt stellte letztlich eine Werkstatt für Methoden dar, die wir in diesem Buch dokumentieren. Geschafft haben wir es aber erst, wenn die Methoden auch Anwendung finden. Ich freue mich deswegen, dass Sie dieses Buch lesen und hoffe, dass die unüblichen, lehrreichen und verrückten Erfahrungen, die „unsere“ Führungskräfte in den Spielen gemacht haben, bis zu Ihnen durchscheinen können und auch Sie zu einem Aufbruch inspirieren.

Jan-Henrik Walter ist Intermedia Designer und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Er hat einen Master-Abschluss von der Universität der Künste Berlin und ist Student der Bioinformatik an der Freien Universität Berlin. Er konzentriert sich auf die Narrative und Schnittstellen zwischen Design, Wirtschaft und Technologie.



© Sarah Kienapfel

OLIVIA HIDALGO MIRANDA

Wenn ich an Führung denke, kommt mir als erstes ein älterer, grauhaariger Mann in den Sinn, der einen teuren Anzug (natürlich maßgeschneidert) und einen strengen Gesichtsausdruck trägt. Vielleicht hält er lässig ein teures Whiskyglas in der Hand. Er sitzt auf jeden Fall mit übergeschlagenen Beinen vor dem Fenster seines Penthouse-Büros und denkt leise nach, während er sein Imperium bewundert.

Mein Bauchgefühl sagt mir, dass er aufgrund seines Alters Erfahrung haben muss in allem, was er tut. Er kennt sein Fachgebiet und kennt die Menschen, die für ihn arbeiten. Er weiß, wie sie ticken und wie man eine Gruppe zu seinem Vorteil begeistern kann. Er ist gleichermaßen charmant oder rücksichtslos, wenn es sein muss, seine Augen sind immer auf das Spiel und seine Konkurrenz gerichtet. Seien wir ehrlich: wenn ich an Führung denke, denke ich automatisch an Don Draper und Sterling Cooper aus *Mad Men*. In mancher Hinsicht eine ziemlich traurige Tatsache, wenn man mich fragen würde. Die Wahrheit ist, dass sich dieses Bild (eventuell nicht nur) in meinem Kopf nach vielen Jahren von Filmreferenzen, Werbespots und verinnerlichten Vorurteilen tief verwurzelt hat. Nach dieser einen Millisekunde, in der mein Kopf unfreiwillig in das Archiv der Popkultur eintaucht, das die Bilder diktiert, die mir instinktiv gezeigt werden, setzt mein Bewusstsein ein und ich beginne, an all die Formen der Führung zu denken, die da draußen sind und leider unbemerkt im Schatten der Klischees bleiben: Ich denke an die Menschen, die ein Leben führen, das andere inspiriert, ohne jemals direkt ein Vorbild sein zu wollen. Ich denke an Frauen, die nachweisbar den Großteil der unbezahlten Sorgearbeit leisten (unabhängig davon, ob sie einen bezahlten Job haben oder nicht) (Europäisches Institut für Gleichstellungsfragen, 2020). Ich denke an die Lehrer*innen, die uns prägen, wenn wir aufwachsen, und die den Unterschied ausmachen, ob wir uns in ein bestimmtes Fach verlieben oder es für ewig hassen werden. Ich denke an indigene oder spirituelle Führungspersönlichkeiten, deren Weisheit ganze Gemeinschaften zusammenhält. Ich denke an ältere Menschen, indigen oder nicht, die oft das Wissen von Generationen in sich tragen. Ich denke an junge Menschen, die darum kämpfen, aus der Reihe zu tanzen und sich Gehör zu verschaffen in einer Welt, die sie für zu jung hält, um ihre Meinungen wirklich in Betracht zu ziehen. Ich denke an Kinder, die Erwachsene oft an das Wesentliche erinnern und sie in eine andere Geisteshaltung führen. Es ist wirklich faszinierend, wie Führung eine ganz andere Bedeutung bekommt, wenn man sie von einem systemischen Standpunkt aus betrachtet und beginnt, den geborenen Führer/die geborene Führerin in der Lebensweise eines jeden Menschen zu sehen. Faszinierend ist auch, wie vehement wir die vielen Facetten ignorieren, aus denen sich bei der Entwicklung des eigenen Führungsstils Inspiration schöpfen lässt.

Prof. Pelin Celik hat mir im letzten Jahr meiner Masterarbeit das Projekt LudiX vorgestellt. Darin zu arbeiten war eine großartige Idee, in meiner Masterarbeit ging es immerhin um die Vorteile vom Spiel zur Förderung von Inklusion unter Kindern und Jugendlichen mit und ohne Behinderung. Später ergab sich für mich jedoch das Bedürfnis, in diesem Projekt die Überzeugungen zu hinterfragen, die wir über Führung haben (zum Beispiel die von mir eingangs vorgestellte).

Ich war nicht überrascht, dass mein Kopf mir das Bild eines älteren, weißen Mannes im Anzug zeigte, als ich an das Wort „Führung“ dachte. Mehr noch, ich fühlte mich wahnsinnig motiviert, meine eigenen Vorurteile, vor allem im Laufe des Forschungsprojektes, in Frage zu stellen. Dies ist eine Praxis, an der ich mich als Systemdesignerin und nichtdeutsche Frau, die in Deutschland lebt, stark gewöhnt habe.

In den letzten zwei Jahren sah ich mich nahezu ungeplant, vielleicht auch indirekt, in eine Führungsrolle hineinwachsen. Ich habe eine Lehrtätigkeit an der HTW Berlin übernommen und würde gerne, auch wenn nur kurz, den Studierenden, die ein Modul bei mir durchlaufen werden, stets mit Empathie und Offenheit für ihre Bedürfnisse als junge angehende Designer*innen im aktuellen Zeitgeist begegnen. Nichts anderes habe ich von den Professor*innen des Studiengangs Industrial Design und System Design der HTW Berlin kennengelernt und für solche Führungspersönlichkeiten würde ich meine Hand ins Feuer legen und am Sonntag arbeiten.

Olivia Hidalgo Miranda ist seit 2021 wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiterin an der HTW Berlin. Sie ist geboren und aufgewachsen in Mexiko-Stadt. 2016 zog sie für ihr Studium nach Berlin, welches sie mit einem B.A. in Industrial Design und mit einem M.A. in System Design abschloss. Bis heute hat Olivia neben ihrem Studium für Unternehmen wie die Kärcher SE & Co. KG und den Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) gearbeitet und war Keynote Speaker für die Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit in der Konferenz „Politische Punks“. Aktuell erfüllt sie neben künstlerischen und wissenschaftlichen Tätigkeiten auch Lehrfunktionen, sowohl an der HTW Berlin als auch im European Systemic Design Lab, einer Kooperation zwischen drei europäischen Designhochschulen in Nates, Oslo und Berlin, für das Fachgebiet System Design. Sie bewegen Themen rund um Intersectionality und Social Innovation. Diese versucht sie stets mit ihrem Fachgebiet in Verbindung zu bringen.



DIE KOOPERATIONSPARTNER*INNEN #2.2

Cornelsen Verlag GmbH

Enactus Berlin e.V.

Siemens AG

SoundCloud Global Limited & Co. KG

STATE Experience Science GmbH

HABA Sales GmbH & Co. KG

Junge Tüftler*innen gGmbH

u-institut Backes und Hustedt GbR

PRAXISPARTNER*INNEN



Junge Tüftler*innen

u-institut

GEFÖRDERT DURCH



CORNELSEN VERLAG GMBH

Der 1946 in Berlin gegründete Cornelsen Verlag versteht sich als führender Anbieter von deutschsprachigen Bildungsmedien. Getrieben durch die zunehmende Individualisierung und Digitalisierung des Bildungsmarktes investiert auch Cornelsen auf vielseitige Weise in digitale Innovationen, sei es durch Stiftungsprofessuren für Digital Education, Investitionen in externe Ed-Tech-Startups oder den Aufbau von internen Intrapreneurship-Initiativen. Der Cornelsen Verlag konnte somit einen breiten Erfahrungsschatz an Wissen über die Herausforderungen der Führungskräfteentwicklung einbringen.

Cornelsen

ENACTUS BERLIN E.V.

Enactus ist eine internationale und gemeinnützige Organisation, die sich dafür einsetzt, Studierende zu inspirieren, die Welt durch unternehmerisches Handeln zu verbessern. Die Community umfasst mehr als 72.000 motivierte Studierende in 37 Ländern und gehört damit zu der größten studentischen Entrepreneurship Initiative der Welt. Die Studierenden stellen mit eigener Power starke Projekte auf die Beine und verfolgen damit die Verwirklichung der 17 UN-Sustainable Development Goals. Enactus Berlin ist seit Beginn dieses unglaublichen Netzwerks dabei und seither auch ein integriertes Mitglied des Entrepreneurship-Zweigs der HTW Berlin. Johanna Kuhlee, die Gründerin der Berliner Dependance, ist stets dabei neue Studierende in das Netzwerk einzugliedern, gemeinsam im Team mit Hilfe von kreativen Ansätzen einflussreiche Projekte zu starten und damit die Initiative nachhaltig wachsen zu lassen.



SIEMENS AG

Die Siemens AG, mit Sitz in Berlin und München, ist weltweit in 190 Ländern vertreten und das drittgrößte Unternehmen (gemessen an Arbeitsplätzen) in Berlin. Marcel Lohmüller leitet die Planung, Beschaffung und Digitalisierung im Messgerätewerk in Berlin. Siemens verfügt über einen eigenen Venture-Capital-Fund und treibt damit digitale Innovationen voran. Ein Schwerpunkt ist dabei Künstliche Intelligenz. Es gab im Vorfeld einen Austausch mit dem Messgerätewerk bezüglich Digital Leadership und neue Unternehmenskultur sowie zu Digitalisierungsoffensiven und digitalem Performance Management. Im Projekt konnte Siemens somit wertvolle Erfahrung aus Sicht eines globalen Konzerns einbringen und erhoffte sich Impulse für die eigene Innovations- und Kulturarbeit.

SIEMENS

SOUNDCLOUD GLOBAL LIMITED & CO. KG

Als weltweit größte Musik- und Audio-Plattform lädt die Berliner SoundCloud mit einer riesigen Track-Auswahl, zusammengetragen von einer überaus vielfältigen Community aus aller Welt, zum Entdecken und Genießen ein. Seit ihrer Gründung 2008 hat sich die Plattform mit einzigartigen Inhalten und Funktionen einen Namen gemacht: So steht SoundCloud mit seinen weltweit 350 Mitarbeitern heute für das Teilen von Musik in sozialen Netzwerken, für den direkten Kontakt zu Künstlern, für die Entdeckung neuer Tracks, Demos, Podcasts und mehr. Für SoundCloud war Ludix eine Chance, die eigene Kreativität unter Beweis zu stellen. Hierfür brachten sich zwei Führungskräfte sowie ein Event-Host in den Prozess ein. Gleichzeitig erhoffte sich SoundCloud Impulse für individuelle und organisationale Kulturveränderungen.



STATE EXPERIENCE SCIENCE GMBH

STATE ist eine in Berlin ansässige Initiative für offene Wissenschaft, Kunst und Innovation, die 2014 gegründet wurde, um Menschen und Wissenschaft auf eine neue Art zu verbinden: partizipativ, interdisziplinär und inspirierend. Die Initiative baut kulturelle Programme an der Schnittstelle von Wissenschaft, Kunst und Gesellschaft auf, um Ideen für eine nachhaltige Zukunft voranzubringen. Mit Ausstellungen, Residenzen und Veranstaltungen lädt STATE das Publikum zum Eintauchen in aktuell relevante Themen ein, die unsere Zukunft prägen. Dabei kommt der Einbindung und Aktivierung der berliner interdisziplinären Kunst-, Kreativ- und Wissenschaftsszene ein besonderer Stellenwert zu, mit dem Ziel, eine international sichtbare Plattform zu schaffen, die die dynamische freie Szene mit etablierten, internationalen Akteuren verbindet und nationale und internationale Sichtbarkeit erzeugt. Der durch das Projekt LudiX ermöglichte Austausch mit weiteren Akteuren der Innovationslandschaft in Berlin und die Erprobung neuer Spiele und etablierter Methoden war für die Weiterentwicklung von STATE äußerst interessant, zumal derzeit auf demselben Gebiet Wissenserfahrung gesammelt werden und im Projekt aktiv eingebracht werden konnte.



HABA SALES GMBH & CO. KG

Die Habermaass Family GmbH ist ein deutscher Spielwarenhersteller, ansässig in Bad Rodach, Landkreis Coburg in Oberfranken, Bayern. Die Unternehmensgruppe bezeichnet sich als HABA FAMILYGROUP und bietet eine Produktpalette von Holz- und Textilspielwaren, Brett- und Kartenspielen, Puzzles, Büchern, Möbeln und Kinderzimmer-Accessoires an. Der Umbau- und Transformationsprozess des Unternehmens erfordert in den sich ständig schneller verändernden Rahmenbedingungen und Marktanforderungen neue und agilere Methoden sowie treibende Schlüsselfunktionen, welche den Keim zum neuen Handeln setzen. Hier liegen große Schnittmengen zwischen Herausforderungen und Kernbereichen der Theory U.

Im LudiX-Projekt erhoffte sich HABA eine geplante Implementierung neuer Herangehensweisen und Methoden zum aktiven Einbinden breiterer Organisationscluster in den Changeprozess unter generell höherem, positiven Feedback der Mitarbeiterinnen. Auch die Kreation eines Businesspunk für die eigene Organisation als Spawnfaktor für neues, spielerisches MindChange erschien hierbei sehr attraktiv.



JUNGE TÜFTLER*INNEN GGMBH

Junge Tüftler*innen ist ein gemeinnütziges Unternehmen, das nach neuen Führungsstrategien sucht. Die beiden Geschäftsführerinnen nahmen an den Workshops teil und brachten ihr Wissen zu New Work und auch zu holokratischen Führungsansätzen aus der gelebten Praxis bei Junge Tüftler*innen ein. Das Unternehmen war interessiert an dem entstehenden Netzwerk und dem gemeinsam aufzubauenden Wissen, um die eigene Organisationsstruktur weiterzuentwickeln. Junge Tüftler*innen plant die Learnings aus dem Projekt im eigenen Unternehmen zu verproben und die für sie erfolgversprechenden Konzepte zu implementieren. Außerdem teilten Junge Tüftler*innen das Erarbeitete mit den Kolleg*innen, aber auch mit ihrem Netzwerk, denn viele Unternehmen, gerade aus dem Bereich Social Entrepreneurship, suchen nach neuen Möglichkeiten der Führung bzw. der Zusammenarbeit.

Junge Tüftler*innen

U-INSTITUT BACKES UND HUSTEDT GBR

27

Das u-institut ist Projektträger*in der öffentlichen Hand im Themenfeld kreatives Unternehmer*innentum. Der Anspruch besteht darin, stets „mit allen Mitteln der Kunst“ zu agieren und die Arbeitsweisen und Methoden der Kultur- und Kreativwirtschaft selbst anzuwenden. In dieser Arbeit navigiert das u-institut daher täglich in einem Spannungsfeld zwischen Experimentierfreudigkeit, Inspiration und agiler, ergebnisoffener Arbeit sowie klassisch hierarchischen, teils bürokratischen Strukturen. Seit geraumer Zeit arbeitet das u-institut daran, das Arbeitsumfeld der Zukunft zu gestalten. Dazu gehört auch, mehr Eigenverantwortung in Teams zu geben, statt Entscheidungen nach hierarchischer Ordnung und Strukturen zu treffen. Damit ergibt sich ein neues Führungsverständnis, welches derzeit aktiv im Unternehmen verhandelt wird. Dafür erhoffte sich das Unternehmen im Rahmen des Projektes neue Impulse und brachte die eigenen Erfahrungen aus diesem Prozess und den Ansätzen ihres Netzwerkes ein.

Im LudiX-Projekt konnte das u-institut eigene Strukturen konstant hinterfragen, dafür neue Handlungsansätze aus dem Projekt iterativ ausprobieren und darüber die Diskussion, Gestaltung und Verhandlung mit dem Team starten. Die Ergebnisse verbleiben dabei nicht nur bei den Führungspersonen der Organisation, sondern werden auch weiteren Team-Mitgliedern zur Verfügung gestellt, die mit einer stärker horizontal verteilten Verantwortung davon profitieren können. Zugleich ist das u-institut als Impulsgeber*in für kreatives Unternehmer*innentum und in der Begleitung solcher Unternehmer*innen immer auf der Suche nach neuen (Führungs-) Ansätzen, die sich Methoden der Kreativwirtschaft vornehmen. Erkenntnisse daraus brachte das u-institut, wo passend, gerne in den Prozess ein.

LUDIX-FORSCHUNGSREISE PROJEKTDOKUMENTATION #3

KURZBESCHREIBUNG DES PROJEKTES #3.1

- #3.1.1 Führung × Spiel
- #3.1.2 Führung × Punk
- #3.1.3 Führung × Theory U
- #3.1.4 Forschungsansatz
- #3.1.5 Die Rolle des LudiX-Teams
- #3.1.6 Ludic Circle of Leadership Development
- #3.1.7 Reisevorbereitungen

EXPERIMENTELLE FÜHRUNGS- KRÄFTEWORKSHOPS #3.2

- #3.2.1 Co-Initiating
- #3.2.2 Co-Sensing
- #3.2.3 Co-Presencing
- #3.2.4 Co-Creating
- #3.2.5 Co-Evolving

INTERVIEWS MIT FÜHRUNGSKRÄFTEN #3.5

- #3.5.1 Projektpartner*innen
- #3.5.2 Gästeinterviews
- #3.5.3 Im Gespräch mit zwei Punks

LUDIX-DAY-KONFERENZ UND PODIUMSDISKUSSION #3.6

- #3.6.1 Die LudiX-Day-Konferenz
- #3.6.2 Führung zwischen Purpose, Punk und Performance – Die Podiumsdiskussion

ERGEBNIS UND TRANSFORMATION #3.3

- #3.3.1 Transformation der Führungswerkzeuge
- #3.3.2 Transformationen der Führungsidentitäten
- #3.3.3 Spiele als Begegnungsräume
- #3.3.4 Spiele als Experimente

LOGBUCH ILLUSTRATIVE AUSWERTUNG #3.4

POTENTIALE UND GRENZEN #3.7



WORKSHOP 1
CO-INITIATING

START

03.
09.
2024

VÖLKERBALL

ESCAPE

STÜPPANZ
WERTE

WORKSHOP 2
CO-SENSING

7.
10.
21

HALLO
KIPPE!



WORKSHOP 5
CO-EVOLVING

SET
IN

SCH
ERE

WE'RE HIRING
PUNKT-
FIZIERTE
STELLEN-
ANZEIGEN
17.2.
2022
WORKSHOP 4
CO-CREATING

WORKSHOP 3
CO-PRESENTING
DREAMS
UNCOVERED
PROTOTYPE

IKIGAI

WURFELN

KURZBESCHREIBUNG DES PROJEKTES #3.1

Inwiefern lassen sich spielerisch-experimentelle Methoden für die persönliche Entwicklung von Führungskräften zu Agentes Provocatrices und Business Punks anwenden? Dies war die Forschungs- und Leitfrage unseres Projektes. Berlin ist ein Schmelztiegel unterschiedlicher Organisationsformen und Führungskulturen. Vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Pandemie sind für viele Unternehmen radikale Innovationsschübe überlebensnotwendig. Eine neue Führung scheint dafür nötig: Unter den Stichworten Digital Leadership, New Work, Work Experience oder Experience Economy wird eine Krise der Führung in Organisationen verhandelt (Zeichhardt, 2019).



Die Innovationskraft und Identifikation von Mitarbeitenden mit ihren Organisationen hängt elementar an der gelebten Führungs- und Organisationskultur. Während viele Berliner Start-Ups diese Silicon-Valley-Kultur emulieren, haben gerade etablierte Firmen mit einer kulturellen DNA, die bis in das 19. Jahrhundert reicht, Schwierigkeiten, ihre Führungskräfte von Manager*innen zu Unternehmer*innen und Personalentwickler*innen zu transformieren. Das spielerisch-kreative Ausprobieren neuer Narrative und Rollen und vor allem das eigenständige (wenn auch kuratierte) Gestalten von transformativen Interventionen für andere sollte die Teilnehmer*innen von Organisationsspieler*innen zu Spieldesigner*innen organisationaler wie zwischenmenschlicher Interaktionen verändern.

Spiele erreichen vieles, wovon die Arbeitswelt nur träumen kann: sie motivieren, bilden, erzählen Geschichten, schaffen Sinn, fördern Kreativität und produzieren Ergebnisse, die auch außerhalb des Spiels nützlich sein oder beeindrucken können. Dafür haben Spiel- und Systemdesigner*innen ausgefeilte Techniken entwickelt, die Probleme lösen, mit denen auch Führungskräfte von kleinen und großen Unternehmen seit jeher kämpfen. Ludix erforschte, wie eine spielerische Weiterbildungsreise für Führungskräfte gestaltet werden kann, was spielerische Unternehmenssysteme sind und welche Formen der spielerischen Interaktion sich für Wirtschaftskontexte anbieten.

Unsere Partner richteten spielerische Workshops füreinander aus, die einen sicheren Raum boten, in dem Führungskräfte gemeinsam in neuen Arbeitsumgebungen experimentieren und spielerische Methoden der Führung erproben konnten. Das Format ermöglichte es, sich auch in komplexen Fragestellungen voranzutasten und so handfeste Ergebnisse für die Unternehmen zu erarbeiten. Dabei bildeten die Projektpartner das ganze Spektrum der Berliner Unternehmenskulturen ab: vom Riesen der Siemens AG über die Digital-Entrepreneure bei Soundcloud bis hin zur Vereinskultur von Enactus. Führungskräfte fanden zusammen und traten in Austausch über alle Grenzen von Senior und Junior hinweg. Im Spiel stellte sich so ein gemeinsames Vertrauen ein, das ehrliches Feedback ermöglichte und Kooperationen zwischen den Partnern förderte. Das Ludix-Team von der HWR Berlin und HTW Berlin reflektierten die Qualität der spielerischen Interventionen, begleitete die Entwicklung der Teilnehmer*innen und bündelte die Erfahrungen aus den Workshops zu einem Serious Game, einem ernsthaften Spiel also, das als einfache und übertragbare Weiterbildungsmethode genutzt werden kann.

Ziel war die persönliche Transformation der Teilnehmer*innen zu Führungskräften, die ihren Führungsstil anhand von spielerischer Interaktion entdeckten. Dabei wurden sie befähigt, inspirierende Unternehmenssysteme aufzubauen, Techniken aus dem Spiel-Design für Interventionen einzusetzen und die Innovationskraft ihrer Organisationen weiterzuentwickeln. Insgesamt ist das Spiel eine ernstzunehmende Chance, die Arbeiterlebnisse vieler Menschen motivierender und sinnstiftender gestalten zu können. Die Weiterbildung von insbesondere spielerischen und systembewussten Führungskräften war unser Hebel für diese dringende Veränderung.

Die Idee des Ludix-Projektes war es, Führungskräfte auf *Spiele* und auch auf *Punk-Mentalität* treffen zu lassen, um persönliche Entwicklungen der Führungsidentität anzuregen. Die Struktur für diese Begegnung lieferte die Change-Management-Methode Theory U. Folgend erklären wir diese drei Kernbestandteile.

FÜHRUNG × SPIELE #3.1.1

„Leisure was a discovery of the ancient Greeks. Work and play were fused in an organic whole in hunter-gather societies. It was the Greeks who split them apart.” – Frank Trentmann in Empire of Things

Spiel-Designer*innen sind sehr gut darin, Umgebungen zu gestalten, in denen Spieler*innen auf Anhieb wissen, was zu tun ist. Sie verstecken Informationen in 3D-Welten oder auf analogen Spielbrettern („Wo geht es lang? Was ist als nächstes zu tun?“), die die Spieler*innen ohne aktive Anleitung der Designer*innen dekodieren und danach handeln können. Das beschreibt den Traum vieler Führungskräfte, nämlich Arbeitswelten und Tätigkeitsfelder so zu gestalten, dass es keiner weiteren Anleitungen durch sie bedarf. Die Führungskraft, die sich entbehrlich macht, hat ihre Aufgabe erfüllt – so zumindest eine Sichtweise.

Es scheint also nicht abwegig, dass Führungskräfte sich mit Spielen und den dort verwendeten Techniken beschäftigen sollten. Die Disziplin des modernen Spiel-Designs hat es gemeistert, Motivationen und Anreize für Spieler*innen zu schaffen, Lern- und Fortschrittsreisen mit individueller Schwierigkeit zu gestalten und kooperative Aufgaben (auch remote!) zu koordinieren.

Abgesehen von dieser technischen Argumentation bietet das Spiel mit anderen Führungskräften die Gelegenheit, Experimente mit dem eigenen „Spiel-Charakter“ durchzuführen, worin wir eine Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung für die Führungskräfte sehen. Spiele sind ungewiss, ergebnisoffen und können mutige Entscheidungen verlangen. Im Spiel können Führungskräfte neue Rollen und Situationen ausprobieren und reflektieren. Das kann den Umgang mit den Ambivalenzen trainieren, denen eine Führungskraft in der VUCA-Welt stetig begegnen muss. TN1 sagt dazu, er habe das Führen nicht durch Spiele gelernt, aber ohne seine private Spielerfahrung könne er auch keine gute Führungskraft sein.

Einen nächsten Grund für die Beschäftigung mit Spielen liefert der vermehrte Einsatz von sogenannten Serious Games in Organisationen aller Art. Diese werden gezielt eingesetzt, um konkrete Fähigkeiten zu trainieren (Verhandlungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit etc.) oder Ergebnisse zu erzielen (Ideen generieren, Budgetpläne erstellen, Assessments durchführen etc.).

Zusätzlich bieten das Spielen und der Begriff des Spiels eine starke Projektionsfläche für die Prozesse unserer modernen Arbeitswelt. Callois (2001) beispielsweise definiert Spiele als *freiwillig, separat, ergebnisoffen, unproduktiv, regel-geleitet* und *imaginär*. Wenn Arbeit zum Spiel wird (oder falls wir die Arbeit nach vorangestelltem Zitat wieder mit dem Spiel verschmelzen), muss man sich fragen, ob wir nach den Kriterien Callois dann tatsächlich *freiwillig* zur Arbeit gehen. Weiter, inwieweit ist das Arbeitsleben vom Privatleben *separiert*, kann und möchte ich persönliche Werte in meine Arbeit einbringen? Gibt es so etwas wie den Feierabend? Ist meine Arbeit *ergebnisoffen*, also gibt es Gelegenheiten zum Experimentieren und Lernen? Ist die Arbeit sinnvoll, muss *Produktivität* erzwungen oder vorgetäuscht werden? Welche *Regeln* der Organisation sind zentral, überflüssig, widersprechen sich oder ergeben doch ein elegantes Ganzes? Inwieweit kann ich in meiner Arbeit *Rollen* einnehmen, *Imagination* ausleben und Neues erproben? Gibt es eine übergeordnete Geschichte oder ein Narrativ?

Spiele laufen Gefahr, von außen als albern bewertet zu werden. Wenn ein Spiel jedoch einmal läuft, ist es für die Teilnehmer*innen ernst und die Gründe dafür können sehr verschieden sein: das Soziale, das Gewinnen, das Erkunden, das Experimentieren. Spiele schaffen Mini-Kulturen mit eigenen Werten und Normen, die laut Huizinga (1956) vom Rest der Welt durch einen magischen Zirkel getrennt sind. Es lohnt sich, darüber nachzudenken, wie die Wege aussehen, um möglichst viel von dem Ernst und der Energie innerhalb eines Spieles auf die echte Welt und ihre ernstzunehmenden Geschäfte zu übertragen.

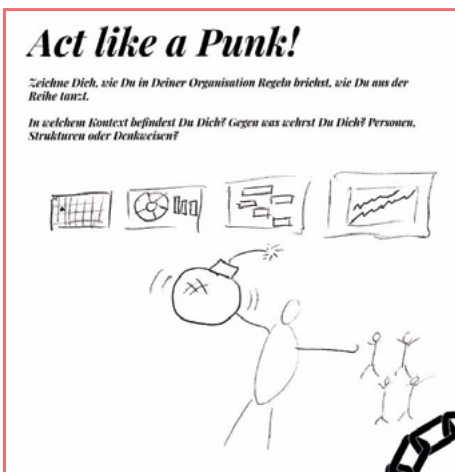
FÜHRUNG × PUNK #3.1.2

Das LudiX-Projekt nahm sich vor, Führungskräfte mit Spielen zu (Business) Punks auszubilden. Den Business-Begriff haben wir in Folge fruchtbarer Diskussionen gestrichen. Der Punk-Begriff jedoch blieb. Er symbolisiert das Reflektieren mit der Option auf Umwälzung bestehender Organisationsstrukturen, nach denen sich Führungskräfte richten müssen, die sie aber auch gestalten können. Er steht für Emotion und persönlichen Antrieb. Der Punk steht für eine Bewegung aus starken Charakteren, bei der auch die Follower eine Rolle spielen. Die Führung hier entsteht natürlich: „Der erste, der Dir folgt, macht Dich zur Führungskraft.“

Als „Punk“ gehen die Führungskräfte in dem Begriff der *symbolischen* Führung auf, ein Führungsstil, in dem Führungskräfte nicht einfach nur handeln, sondern ihr Handeln inszenieren und mit Bedeutung aufladen. Auf den ersten Blick erscheinen die beiden Begriffe Führung und Punk als zwei gegensätzliche Konzepte, dennoch haben beide eine Reihe wichtiger Eigenschaften und Werte gemein. Sowohl bei Führung als auch Punk geht es darum, den Status quo in Frage zu stellen und Veränderungen herbeizuführen.

Historisch gesehen geht der Begriff „Punk“ in die 1970er Jahre zurück. Punk entstand als Reaktion auf die Kommerzialisierung des Rock'n'roll und die vermeintliche Konformität der Mainstream-Kultur (O'Hara, 1999). Punk-Musiker und -Fans vertraten einen Do-it-yourself-Ethos und versuchten, die herrschenden Normen der Gesellschaft durch ihre Musik, ihre Mode und ihr Verhalten zu untergraben (Sabin, 1999). Diese Subkultur basierte auf Nonkonformität, Unabhängigkeit und der Bereitschaft, Autoritäten in Frage zu stellen (Simonelli, 2002). Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass der Begriff „Punk“ zwar heutzutage von der Mehrheitsgesellschaft als ein primär männlich konnotierter Begriff betrachtet wird. Dennoch war „Punk“ in seinem Ursprung als Ideologie, als Musikgenre und als Moderichtung durchaus weiblich geprägt, wie uns unter anderem die Pussy Riots oder Vivienne Westwood gezeigt haben. Wir sehen somit im Begriff „Punk“ eher eine disruptive Einstellung, wo „Business Punk“ eine Metapher oder ein weiterer Ausdrucksbereich für diese Disruption sein kann.

Bild: Logbuch 3, TN8



In ähnlicher Weise stellen auch erfolgreiche Führungspersönlichkeiten den Status quo in Frage und arbeiten daran, Veränderungen in ihren Organisationen und Gemeinschaften herbeizuführen (Bose et al., 2011). Führungskräfte agieren oft unkonventionell und innovativ und haben den Mut, Risiken einzugehen und etablierte Normen in Frage zu stellen, um eine bessere Zukunft für sich und andere zu schaffen (Jaussi et al., 2003).

Eine der wichtigsten Lektionen, die Führungskräfte vom Punk lernen können, ist die Bedeutung von Unabhängigkeit und Eigenständigkeit. Punk-Musiker und -Fans waren oft Außenseiter, die nicht in die Mainstream-Kultur passten, und schufen so ihre eigene Subkultur (Simonelli, 2002). In ähnlicher Weise müssten auch Führungskräfte unabhängige Denker*innen sein und sich nicht scheuen, die vorherrschende Weisheit in Frage zu stellen. Das bedeutet, dass man bereit sein muss, den Status quo in Frage zu stellen und nach neuen und innovativen Wegen zu suchen, um etwas zu verändern.

Am wichtigsten jedoch lehrt Punk die Macht der Gemeinschaft. Die Punk-Subkultur wurde um ein gemeinsames Ziel und um den Wunsch herum aufgebaut, Veränderungen herbeizuführen (O'Hara, 1999). Wirksame Führungspersonlichkeiten müssen in der Lage sein, in ihren Organisationen ein Gemeinschaftsgefühl zu schaffen und ihr Team dazu zu inspirieren, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten (Bose et al., 2011). Als Führungskraft ist es oft gar nicht so einfach, wie ein Punk authentisch zu agieren. „Sometimes being yourself is a radical act“ ist ein beliebtes wiederkehrendes Zitat, das auf wunderbare Weise zeigt, wie schwer es in einer Welt der Konformitäten ist, sich als Führungspersonlichkeit mutig aufzulehnen und dennoch den eigenen Werten treu zu bleiben. Und dennoch, wer sich selbst reflektiert und mutig agiert, kann eine Unternehmenskultur, die diverser, kreativer und integrativer ist, schaffen. Seit einigen Jahren präsentiert sich auch der Begriff des „Businesspunk“ ganz selbstbewusst auf dem Parkett sich verändernder Unternehmenskulturen, nicht zuletzt durch die gleichnamige Zeitschrift. Businesspunk scheint ein Begriff zu sein, der bisher verwendet wurde, um einen neuen Geschäftsansatz zu beschreiben, der Elemente der Punk-Kultur und -Philosophie mit traditionellen Geschäftspraktiken verbindet. Der Businesspunk versucht, die vorherrschenden Normen der Geschäftswelt zu untergraben und einen neuen, unabhängigeren und innovativeren Ansatz für Unternehmertum und Führung zu schaffen, insbesondere im Bereich des Entrepreneur. Dazu gehört mit Sicherheit die Nutzung neuer Technologien, das Experimentieren mit neuen Geschäftsmodellen und die Schaffung gerechterer und sozial verantwortlicherer Unternehmen.

Businesspunk wird oft mit dem Aufkommen der Gig-Economy und dem Wachstum von Start-ups und kleinen Unternehmen in Verbindung gebracht, die die traditionellen Branchen auf den Kopf stellen. Diese Unternehmen verfolgen häufig einen agilen Geschäftsansatz, sind oft flexibler und reagieren besser auf die Bedürfnisse ihrer Kunden (Höbig et al., 2020).

Obwohl der Begriff „Businesspunk“ nicht mehr so neu ist, erfreut er sich unter Unternehmern, Führungskräften und Investoren, die nach einem innovativeren und unabhängigeren Geschäftsansatz suchen, zunehmender Beliebtheit. Sei es durch den Einsatz von Technologie, im Engagement für Nachhaltigkeit oder in der Befähigung von Mitarbeitenden – Businesspunk scheint für eine neue Art der Geschäftstätigkeit zu stehen, die den Werten und Bedürfnissen einer sich rasch verändernden Welt besser entspricht.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Leadership und Punk den Geist der Rebellion und den Willen zur Veränderung verkörpern. Indem die Werte Unabhängigkeit, Authentizität und Gemeinschaft zu eigen gemacht werden, können Führungskräfte von diesen beiden Konzepten lernen und effektivere Führungspersonlichkeiten werden.

Act like a Punk!

Zeichne Dich, wie Du in Deiner Organisation Regeln brichst, wie Du aus der Reihe taut.

In welchem Kontext befindest Du Dich? Gegen was wehrst Du Dich? Personen, Strukturen oder Denkweisen?

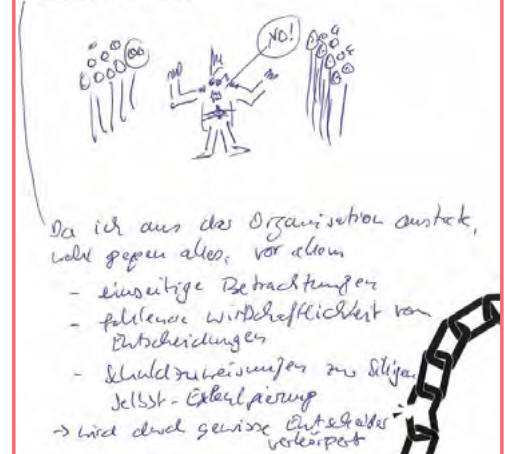
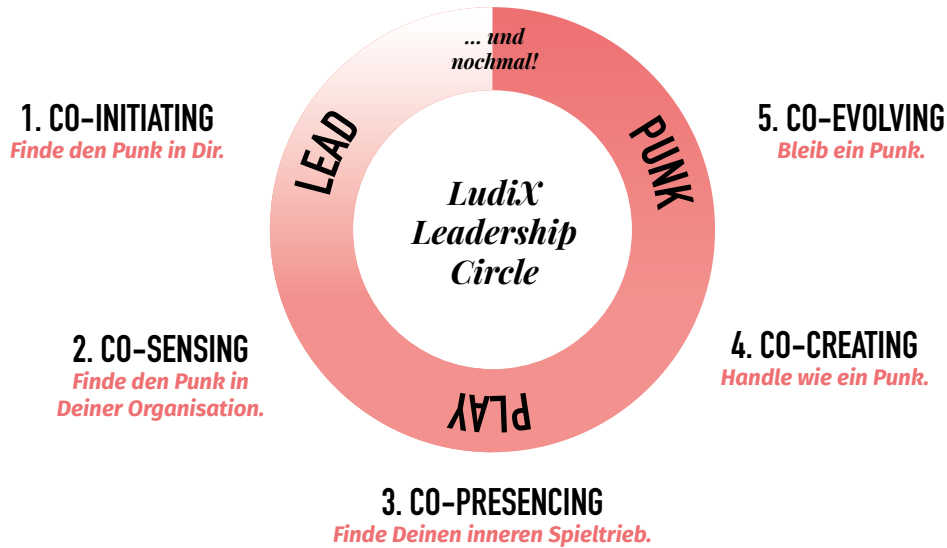


Bild: Logbuch 6, TN1

Bild: Logbuch 1, TN7

LUDIX	
DATUM: 14/09/21	PHASE: SPIELWORKSHOP 0 BLATT 3
TITEL: TRENNUNGSBRIEF	
<p>► TIME TO PLAY!</p> <p>Denke an deine Organisation. Denke an das, was schief läuft oder lief.</p> <p>Stelle dir vor, du müsstest deiner Organisation einen Trennungsbrief schreiben und verfasse diesen unten (Zeitaufwand max. 10 Minuten).</p>	
<p>Wie im Club AUSGEWÄHLT BEI WACHT MIT BRECHREIZ ANDERN TAG AUFGEWACHT IDA GEHT ES HIN MEIN SONNENLICHT STENPELWARTZ RAUS ENDE DER SCHICHT</p>	



Grafik 1:
LudiX-Leadership-Circle

FÜHRUNG × THEORY U #3.1.3

Theory U beschreibt eine Methode aus dem Change-Management, die entwickelt wurde, um Veränderungen in Organisationen mit den persönlichen Wünschen und Motiven der daran beteiligten Personen zu vereinbaren (Scharmer, 2016).

Die Theory U folgt den Phasen: Co-Initiating, Co-Sensing, Co-Presencing, Co-Creating, Co-Evolving. Jede der Phasen bringt bestimmte Ziele mit sich. Grob bringt der Prozess eine Gruppe zusammen, erarbeitet gemeinsame Werte, lässt gemeinsame Ziele aus dem Inneren entstehen, führt durch einen Prototyping-Prozess zu diesen Zielen und versucht schließlich, einen erreichten Fortschritt strukturell zu festigen.

Die Theory U gibt genügend Vorgaben, um die spielerischen Workshops in ein sinnvolles Ganzes zu strukturieren. Dabei bleibt sie ausreichend frei in der genauen Ausgestaltung und Interpretation, so dass Unerwartetes sowohl bei den Ausrichter*innen der Workshops (freiwillig ausgewählte Führungskräfte) als auch bei den Teilnehmer*innen (Führungskräfte anderer Unternehmen) zu Tage treten kann, worauf unser experimenteller Ansatz abzielt.

Das LudiX-Projekt übernahm die Struktur der Theory U für fünf aufeinanderfolgende Spiele-Workshops. Die folgenden Prinzipien der Theory U wurden so in die Aufgaben und Phasen der LudiX-Führungskräfteausbildung übersetzt:

Stoppe. Halte inne. Steige aus dem Hamsterrad.
Verstehe, was Dich bewegt. Verstehe, was die Gruppe bewegt.
Finde den Punk in Dir.

1

Tauche ein in neue Kontexte, die für Dich wichtig, aber noch unvertraut sind.
Beobachte viel: Dekodiere das Spiel Deiner Organisation.
Finde den Punk in Deiner Organisation.

2

Gehe zu einem Ort der Stille.
Verbinde Dich mit der Zukunft, die sich durch Deine Handlungen ausdrücken möchte.
Finde Deinen inneren Spieltrieb.

3

Kreiere Prototypen, um die Zukunft durch Machen zu erkunden.
Brich Regeln und schreibe neue.
Handle wie ein Punk.

4

Co-entwickele ein Ökosystem für Innovationen.
Erhalte den Raum, der die Menschen verbindet.
Festige eine Grundhaltung, die vom Ganzen her wahrnimmt und handelt.
Bleibe ein Punk.

5

Auch wenn die Begriffe und Phasen der Theory U nicht von allen Teilnehmer*innen akzeptiert und teils als esoterisch bewertet wurden, kann die Auseinandersetzung mit der Theory U doch als Anlass bewertet werden, individuelle Transformationen anzustoßen. Der Begriff der Theory U kann so auch als Legitimation vor sich selbst und seinem Umfeld dienen, eine persönliche Veränderung zu durchlaufen.

FORSCHUNGSANSATZ #3.1.4

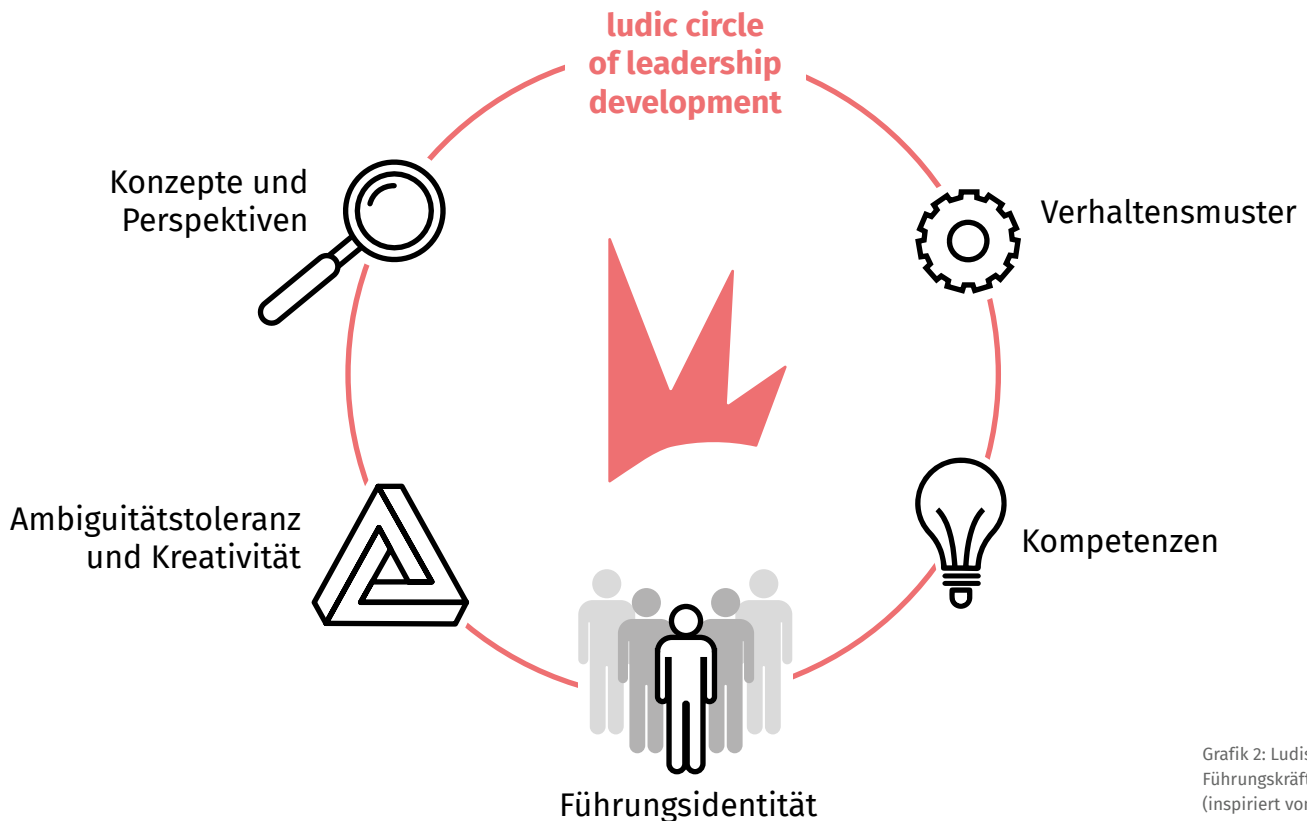
Als übergreifende wissenschaftliche Methode wurde der „Systemic Action Research“-Ansatz gewählt (Burnes, 2004). Diese Form der handlungsorientierten Forschung begreift Arbeitssysteme als von Menschen konstruierte systemische Entitäten – unter besonderer Berücksichtigung der Systemgrenzen (z. B. der Offenheit eines Teams gegenüber Wissenstransfer von außen), der Beziehungen der Akteure innerhalb des Systems (z. B. Lernbeziehungen zwischen Mitarbeiter*innen von Unternehmen) und der Beziehungen zwischen Systemen (z. B. zwischen einer der forschenden Hochschulen und den regionalen Praxispartnern). Ein einfacher Action-Research-Prozess, der sich auf unser Vorhaben anwenden lässt, ist der sogenannte Kolb-Kreislauf, der auch im Experience-Design eine wichtige Rolle spielt: Planen – Handeln – Beobachten – Reflektieren (Miller & Grooms, 2018). Diese Methodik empfahl sich für unser Vorhaben, weil bei LudiX jede Untersuchung auch zugleich eine Intervention in einem Gesamtprozess darstellt. Genormte quantitative Umfragen sowie qualitative Focus-Group-Interviews und Beobachtungen wurden nach jeder Intervention trianguliert, um Hypothesen zur Erlebnis- und Transformationswirksamkeit gewisser Spielelemente und experimenteller Interventionen zu testen. Gleiches gilt für das Serious Game als langfristiger Rahmen. Dabei flossen die Erkenntnisse der jeweiligen Interventionen in das Forschungs- und Experimentaldesign der weiteren Untersuchungen ein. Fortschritte im LudiX-Serious-Game sollten nicht nur in theoretischer Form dargestellt, sondern in Form von zu entwickelnden Interventionen, Workshopformaten und neuen LudiX-Methoden zur Anwendung gebracht und überprüft werden.

DIE ROLLE DES LUDIX-TEAMS #3.1.5

Das forschende Projekt-Team begleitete die Führungskräfte bei der Konzeption und Ausrichtung der Spiele-Workshops. Am Tag des Workshops war das Team anwesend und nahm am Workshop teil. Außerdem wurde eine jeweilige Abschlussreflexion moderiert, in der alle Teilnehmer*innen Rückmeldung zum Workshop geben konnten. Wir entschieden uns, als Forscher*innen auch an den Workshops (von den Führungskräften ausgerichtet) teilzunehmen und bei allen Spielen mitzuspielen. So entgingen wir der Rolle der reinen Beobachter*innen und begaben uns auf Augenhöhe mit den spielenden Führungskräften. Es war anzunehmen, dass das Spielverhalten der Führungskräfte gehemmt werden würde, wenn wir das Spiel nur von außen betrachtet und bewertet hätten. Durch das Mitspielen geschah auch eine Selbstoffenbarung von uns Forscher*innen, die (so ist anzunehmen) Vertrauen erzeugt, tiefere Einblicke erlaubt und auch Hemmungen abbaut. Durch das Mitspielen entgingen uns vermutlich auch Erkenntnisse, die nur eine neutrale Perspektive erlauben würde. Auf der anderen Seite ließen sich die Begeisterung und Lebhaftigkeit der Spielaktionen und persönlichen Entwicklungen, die die Führungskräfte in den Spielen erfuhren, authentischer nachvollziehen und wiedergeben.

LUDIC CIRCLE OF LEADERSHIP DEVELOPMENT #3.1.6

In der praktischen Forschung der Führungskräfteentwicklung stellt sich die Frage nach den Zielen der Interventionen, die in unserem Falle spielerisch und ko-kreativ stattfanden. Basierend auf dem Artikel von Kark (2011) entwickelten wir einen ludischen Kreis der Führungskräfteentwicklung – oder auf Englisch den „ludic circle of leadership development“ – mit fünf Kernelementen zur Reflexion unserer Ziele. Hervorheben möchten wir, dass wir zwar die Möglichkeiten dieser Führungskräfteentwicklung in unserem Programm angelegt haben, die Ko-Kreation der Teilnehmenden aber zur konkreten (und nicht so geplanten) Ausgestaltung und Annahme dieser Lernmöglichkeiten führte.



KONZEPTE UND PERSPEKTIVEN

Das Ziel besteht darin, durch neue Konzepte und Perspektiven eine Bewusstseinerweiterung der Teilnehmenden in unserem Reallabor zu evozieren: Sowohl die ludische Perspektive (↗ vgl. Kapitel 7.2) als auch die systemische Perspektive (↗ vgl. Kapitel 6.5) sind prinzipiell dazu in der Lage, die Teilnehmenden zu einer Perspektiverweiterung zu veranlassen. Unternehmen oder Organisationen als Spiele und/oder Systeme zu betrachten, schafft eine intellektuelle Distanz zur eigenen Wirklichkeit und versorgt Teilnehmende mit dem Vokabular und Instrumentarium, diese zu reflektieren und damit auch zu verändern. Schon das Framing des Forschungsprojektes hat diese Anstöße verursacht und in den Vorbereitungen und Reflexionen der Workshops spielten diese Perspektiven eine große Bedeutung, wenn auch die ludische Perspektive im Vergleich zur systemischen dominant blieb. Die Gestaltung und Umsetzung der Workshops im spielerischen Format, welche insbesondere die Workshopgestalter zu Spielmeistern machten, bis hin zu Spielen, die die Teilnehmenden selbst zum Spieldesign anregte, lebten den Atem des Spieleparadigmas und rekurrerten auf Spielmechaniken, Spieldynamiken und Spielästhetik.

AMBIGUITÄTSTOLERANZ UND KREATIVITÄT

Das Ziel der Förderung der Ambiguitätstoleranz und der Kreativität wohnt vielen Führungsentwicklungsprogrammen inne, da beide Konstrukte als essenzielle Führungseigenschaften wahrgenommen werden. Die Ambiguitätstoleranz wurde schon durch unseren Forschungsrahmen strapaziert: Die Theory U lässt viel Unklarheit stehen und bleibt vage und schwer zu fassen. So haben es auch unsere Teilnehmenden wahrgenommen. Auch die Frage, wie die einzelnen Workshops aussehen und wo sie stattfinden würden, blieb lange offen. Das Einlassen auf die Spiele innerhalb der Workshops ging ebenfalls einher mit Unsicherheiten der Teilnehmenden und einer gewissen individuellen Exponiertheit, da man sich in den Spielen nicht verstecken konnte. Die Notwendigkeit zur Ambiguitätstoleranz bei den Workshopleitenden war umso größer, als die meisten wenig Erfahrung mit spielerischem Workshopdesign mitbrachten. Die Betreuung und Kuratierung der Workshopdesigns waren bedeutsam, um eine Überforderung zu vermeiden. Damit einher ging der Bedarf nach Kreativität: Die Workshopleitenden mussten hier besonders in eine kreative Vorleistung treten, von den Teilnehmenden wurde jeweils auch Kreativität in den einzelnen Spielstationen abverlangt.

FÜHRUNGSIDENTITÄT

Das Spiel erlaubt und fordert das Einnehmen neuer Rollen und erleichtert so (im geschützten Raum des Spiels) ein Ausprobieren neuer Führungsidentitäten. Rollenspiele haben so auch – wie erwartet – einen gewissen Raum

in den Workshops eingenommen. Ein wichtiges Instrument stellten dafür auch die Videointerviews dar, die wir mit den Teilnehmenden durchführten. Diese erlaubten den Teilnehmenden durch das Schlüpfen in die Rolle eines Experten eine Reflexion des eigenen Führungshandelns bei gleichzeitiger Elaboration eines eigenen (idealen) Führungsverständnisses, welches im Zweifel über die gelebte Führungsidentität hinausging. Die Rolle des spielerischen Workshopgestalters und Spielmeisters war für die meisten Teilnehmenden eine neue Erfahrung, insbesondere für Führungskräfte, die aus anderen Organisationen kommen.

KOMPETENZEN

Spiele können Kompetenzen lehren und Spieldesign kann selbst als Kompetenz verstanden werden. Bei den Führungskompetenzen dachten wir jedoch an Themen der transaktionalen Führung wie Kommunikation, Strategieentwicklung, Mitarbeitendenevaluation, Einstellungsgespräche, Exit-Gespräche und Zielvereinbarungsgespräche. Aus dem Workshop bei Soundcloud (↗ vgl. Kapitel 3.2.4) wurde ohne unser Wirken ein Spielparcours zur Anwendung besonderer Skills, wenngleich unter einer etwas ungewöhnlichen Perspektive, nämlich der des Punks. Welche Kompetenzen konkret zur effektiven Ausgestaltung einer Führungsaufgabe nötig sind, muss wohl situativ gesehen werden, Spiele können hierbei unterstützen. Während die Theory U selbst nicht so sehr auf konkrete Kompetenzen abzielt, ist es umso schöner, dass der Workshop bei Soundcloud sich dem Korsett entziehen konnte, um genau dies zu praktizieren.

VERHALTENSUSTER

Verhaltensmuster zu erkennen, zu durchbrechen und bewusst zu verändern war Teil unseres Zielekanons. Die Theory U betont diesen Aspekt ausdrücklich und wir haben drei besondere Momente hervorgehoben, die dieser Zielerreichung dienen. Dazu gehört zum ersten die Vorstellung der gastgebenden Organisationen der Workshops mit einer fast anthropologischen Neugierde darüber, wie unterschiedliche Unternehmenskulturen unterschiedliches Verhalten fördern und kulturelle Selbstverständlichkeiten entstehen lassen. Die geleitete Reflexion dieser Kulturdifferenzen war Teil der Workshops, insbesondere bei dem von Siemens (↗ vgl. Kapitel 3.2.2). Spiele selbst sind Inspiration für neues Verhalten, welches wir ebenso reflektiert und nicht zuletzt die Metapher des Business Punks eingebracht haben, welche unzählige Diskussionen anstieß. Dabei fungierte die Metapher als Katalysator für intensive Gedankenstürme, wenn sie auch selbst nicht, wie vielleicht erhofft, sofort von allen Teilnehmenden als Identität angenommen wurde.

Einführung

REISEVORBEREITUNGEN #3.1.7

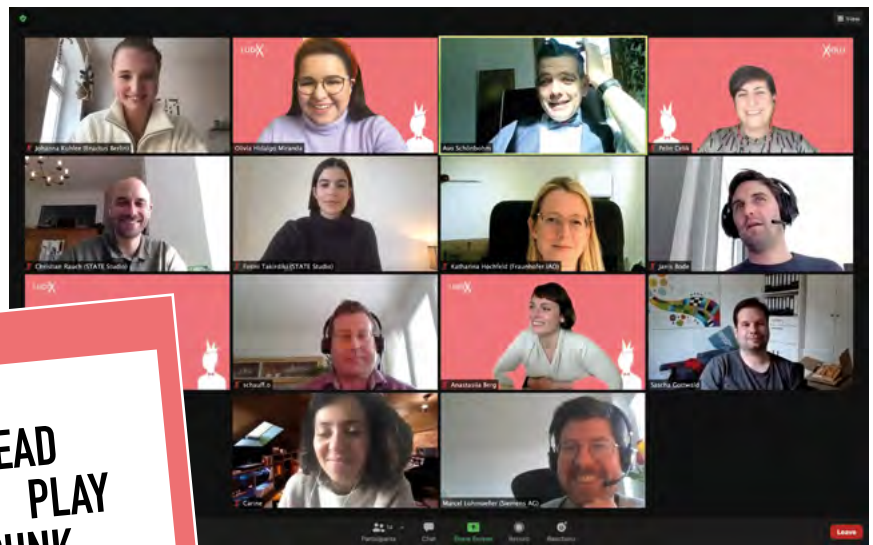
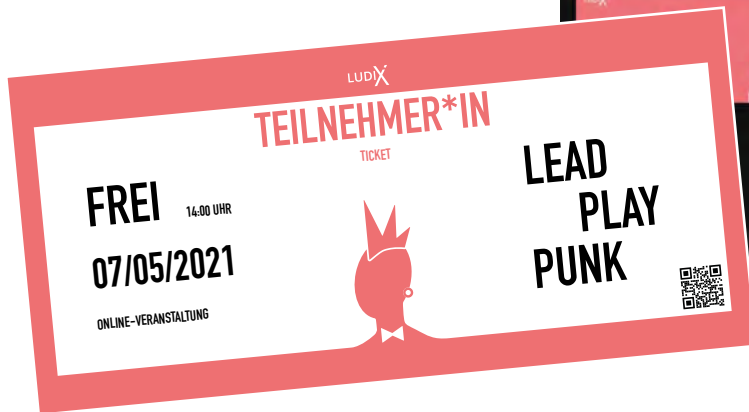
PRÄLIMINÄRE WORKSHOPS UND INITIALINTERVIEWS

Vor offiziellem Beginn der Workshops wurden Projektpartner*innen über zwei Termine hinweg in die Thematik eingeführt. Zum Onboarding-Workshop erhielten Teilnehmer*innen per Post ein Reiseticket mit einem QR-Code zum Beitritt eines Online-Meetings. Aufgrund von noch anhaltenden Pandemie-Bedingungen fand dieses erste Treffen am 7. Mai 2021 digital statt. In zwei Stunden wurden die wichtigsten Informationen zum Projekt mitgeteilt und erste Dialoge zum Thema Führung eröffnet. Das Team und die Projektpartner*innen stellten sich mit Stift und Zettel zur Frage „Ich und Führung“ vor und lernten sich in Breakout-Rooms im „Speed-Dating-Style“ näher kennen. Es wurden die Meilensteine der Reise mit jeweiligen Zeitpunkten vorgestellt sowie der Hintergrund der drei Begriffe des LudiX-Motto („Lead-Play-Punk“) aufgegriffen, ebenso wie das Vorhaben des Teams, präliminäre Interviews durchzuführen und den Teilnehmer*innen ein Logbuch, also ein sog. „Cultural Probe“ als Begleitung für die Reise zu gewährleisten. Eine Textarbeit zu Moses vor dem brennenden Dornbusch (Exodus 3,1) führte die Teilnehmer*innen an den Punkt, über die eigene Berufung als Führungskraft nachzudenken.

Im Zeitraum zwischen dem 7. Mai 2021 und 18. Juni 2021 führte das LudiX-Team unter den Projektteilnehmenden sog. Initialinterviews durch. Ziele dieser Interviews waren unter anderem, LudiX-Team wie Projektteilnehmer*innen die Möglichkeit zu geben, sich kennenzulernen, um Grundlagen einer Kameradschaft zu schaffen, die im Rahmen der Workshops vertieft werden sollten und zudem einen Austausch in Präsenzform nach der ersten Pandemie-Welle zu fördern. Dabei wurden sowohl Online-Formate als auch die Möglichkeit des Interviews im Freien angeboten. Vor allem aber sollte die Haltung der Teilnehmer*innen gegenüber Führung, Spiel und Punk und was Sie damit verbinden zum Anfang des Projektes erfragt und erfasst werden.

Es folgten das Onboarding und die erste Runde Initialinterviews vom Führungskräfte-Workshop 0. Dieser fand am 18. Juni 2021 an der HWR Berlin, im Campus Schöneberg, statt. Zum Einstieg der Veranstaltung wurden die besten Abschnitte aus den Interviews in einem kurzen Video gezeigt. Dem folgte eine kurze Einführung in das Themenfeld System Design, die eine Brücke zur Vorstellung der Forschungsziele des Projektes schaffte.

Stationsweise wurde gespielt, gemalt und geknetet. Der Wechsel der Stationen wurde von Speed-Dating-Sessions gekennzeichnet, um ein besseres Kennenlernen und Vertrauen unter Team und Projektpartner*innen zu schaffen. Beim Spielen, Kneten und Malen wurden Inhalte (Erwartungen und Problemfelder) für die nächsten Workshops besprochen und für eine spätere Dokumentation zusammengetragen. Diese Inhalte flossen schließlich in die Konzeption insbesondere des ersten Führungskräfte-Workshops, geführt vom Team von Enactus Berlin, ein.



Ab dem 18. Juni wurden die Interviews weitergeführt, nachdem mehrere neue Projektpartner*innen sich dem Projekt angeschlossen hatten. Diese zweite Phase der Interviews wurde zusätzlich durch die Teilnahme mehrerer Gäste ergänzt, die wichtige Einblicke zum Hauptthema des Projektes mit sich brachten. Diese sind in einem getrennten Kapitel nach den Projektpartner*inneninterviews zu finden.

Im Anschluss finden sich, bevor es in die Dokumentation der experimentellen Führungskräfteworkshops geht, verkürzte Transkriptionen der durchgeführten Interviews, wobei wir ein sog. „Best-Of“ der beantworteten Fragen hervorheben. Alle Interviews verfolgten denselben Leitfaden mit seinen Hauptfragen mit leichten Variationen je nach Kontext des Interviews. Die einzige Ausnahme stellte hierbei das Interview mit zwei Punks dar, welches weniger Spiel als vielmehr die Bedeutung des Begriffes „Punk“ und die Authentizität dessen im Business-Kontext thematisierte.

An dieser Stelle möchte sich das LudiX-Team bei allen Projektteilnehmer*innen bedanken, die die Geduld hatten, mit uns ein Interview durchzuführen. Vor allem gilt unser Dank unseren Gästen, die die Zeit gefunden haben, uns wichtige Einblicke im Kontext von Führung und Punk zu geben: Dr. Jette Hausotter, Prof. Dr. Selcan Ipek-Ugay, Katharina Hochfeld und die zwei Punks, die wir hier gezielt und nach deren Wunsch anonym halten werden.

EXPERIMENTELLE FÜHRUNGSKRÄFTEWORKSHOPS #3.2

#3.2.1 Co-Initiating

#3.2.2 Co-Sensing

#3.2.3 Co-Presencing

#3.2.4 Co-Creating

#3.2.5 Co-Evolving

*In fünf spielerischen Workshops begaben wir uns mit den Teilnehmer*innen auf eine Reise durch die Ludic Leadership: Es wurden gemeinsam Methoden für spielerische Interventionen entwickelt, das Spiel als Werkzeug für Erkenntnisschaffung und kulturelle Transformation kennengelernt und die Intuition für die Komplexität unserer Organisationen geschult.*

Spiele, die womöglich von allen Teilnehmer*innen häufig gespielt werden, wurden aufgeschlüsselt und ihre unsichtbaren Regeln reflektiert, um diese am Ende neu zu schreiben. Nebenbei hatten wir und die Teilnehmer*innen großen Spaß und durften einen einzigartigen Austausch zwischen kreativen Denker*innen und/oder unternehmerischen Persönlichkeiten erleben, welcher insbesondere in der Post-Pandemie-Phase deutlich wertgeschätzt wurde.

Geleitet wurden diese Workshops von den teilnehmenden Projektpartner*innen selbst und vor allem der Forschungsfrage: Wie können Führungskräfte von Managern zu Unternehmer*innen und Business Punks, also zu kreativen Katalysatoren von Produkt- und Kulturinnovationen in ihren Organisationen werden?

Die Workshop-Reise folgte dem Spannungs- (oder Erkenntnis-) Bogen der Theory U von Otto Scharmer. Jede Veranstaltung wurde von einer Teilnehmer*innen-Gruppe geleitet. Nach jedem Workshop führten wir als Ludix-Team mit ihnen ein sog. Post-Workshop-Interview, um Eindrücke zu sammeln, wie es ihnen beim Planen und Durchführen des Workshops erging, was die Schwierigkeiten waren, welche Lernmomente erlebt wurden und welche Wünsche für kommende Workshops und die Zukunft bestehen. In den folgenden Unterkapiteln werden diese fünf Führungskräfteworkshops mitsamt ihrer Highlights und Lernmomente vorgestellt. Am Ende eines jeden Workshop-Kapitels werden die getesteten Spielmethoden in Grafiken aufgelistet und anhand einer kurzen Zusammenfassung der Post-Workshop-Interviews mit den jeweiligen Workshopleiter*innen reflektiert.

Enactus Berlin

CO-INITIATING #3.2.1

*„Stoppe. Halte inne. Steige aus dem Hamsterrad.
Verstehe, was Dich bewegt. Verstehe, was die Gruppe bewegt.
Finde den Punk in Dir.“*



Der erste Workshop wurde vom Team Enactus Berlin am 13. August 2021 durchgeführt. Er fand in Räumlichkeiten der HTW Berlin in Schöneeweide statt, direkt an der Spree und bei sonnigem Wetter. Das Enactus-Team führte alle Teilnehmer*innen durch die o.g. Fragestellung des Co-Initiating Workshops.

Mit einer anfänglichen *Stopptanz-Runde* reflektierten Teilnehmer*innen den eigenen Punk: Alle warfen Post-Its auf dem Boden, auf welchen jede*r etwas „Punkiges“ über sich selbst geschrieben hatte. Dann wurde getanz. Beim Anhalten der Musik durften einzelne Personen einen Zettel ziehen, vorlesen und raten, zu welcher Person dieses „punkige“ Verhalten gehörte. Dabei ergaben sich interessante Überraschungen zu den ersten Eindrücken, die jede*r von den anderen Teilnehmer*innen hatte und was sich diese Teilnehmer*innen tatsächlich zutrauen oder unter „punkigem“ Handeln verstehen.

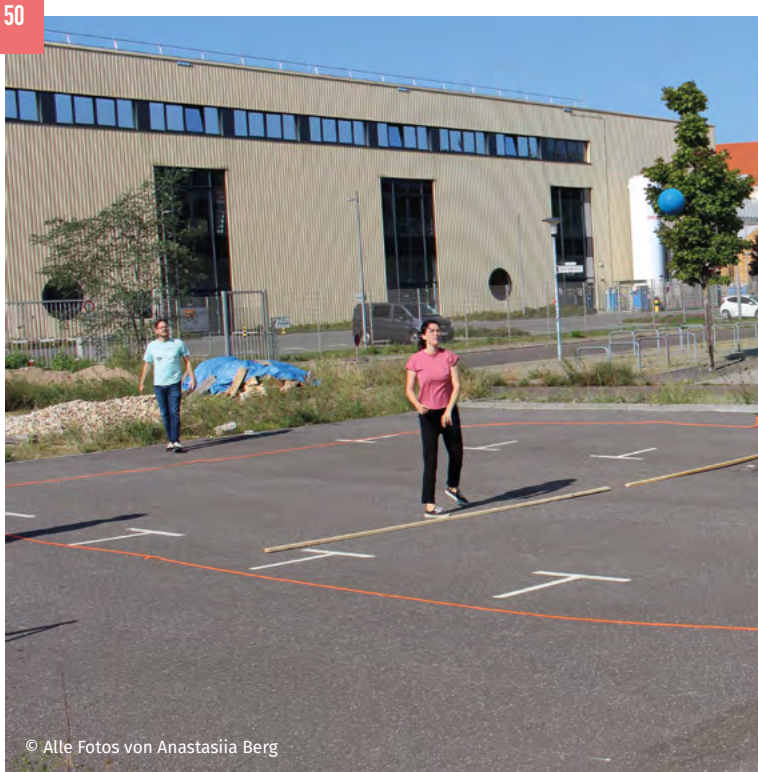
Durch das Aufschreiben gemeinsamer Werte wurden nun die Kerngruppen für den ersten Teil des Workshops gebildet: ein *Völkerball-Turnier*. Dieses und die darauffolgenden *Escape-Room-Formate*, innerhalb derer mehrmals die Gruppen vermischt wurden, dienten zur Feststellung der Selbst- und Fremdwahrnehmungen in den Führungskompetenzen der einzelnen Teilnehmer*innen, welchen bei jeder Station ein*e Partner*in zugeteilt wurde. Die Wahrnehmungen der Führungskompetenzen wurden im Laufe der vom Enactus-Team geleiteten Aktivitäten auf Zetteln festgehalten.

Zum Schluss fand eine Feedbackrunde statt, in welcher Teilnehmer*innen über die Formate in Austausch kamen. Markant war die anfängliche Unsicherheit zu Beginn des Völkerball-Turniers, die schnell durch Energie, Koordination und Teamgeist ersetzt wurde. Ebenso bereitete die Begegnungsmöglichkeit den Teilnehmer*innen große Freude nach der langen pandemiebedingten Isolation.



ERGEBNISSE UND REFLEXIONEN AUS DEN POST-WORKSHOP-INTERVIEWS

Der erste Workshop unter dem Titel „Co-Initiating“ wurde von Enactus Berlin e.V. durchgeführt. Der Aufbau teilte sich auf zwei Führungskräfte von Enactus auf, die den Prozess skizziert und anschließend mit dem Team detailliert ausgearbeitet haben. In der Retrospektive waren beide Führungskräfte positiv überrascht über die Offenheit, mit welcher die Teilnehmer*innen sich auf die zum Teil infantilen Spiele einließen und sich aktiv beteiligten. Diese Offenheit begründet Enactus Berlin e.V. damit, dass bereits im Vorhinein eine offene Grundeinstellung der Teilnehmer*innen zu Führungskräfteworkshops bestand und diese somit mit richtigem Mindset und positiver Erwartungshaltung starteten. Zudem haben herausfordernde Schammomente und provozierende Situationen, wie der Stopptanz zu Beginn des Workshops, zur Lockerheit der Teilnehmer*innen beigetragen. Beide Führungskräfte von Enactus fühlten sich zu keinem Zeitpunkt unter Druck gesetzt, sondern starteten ergebnisoffen und neugierig in den Workshop. Führungskraft 1 erläutert jedoch, dass es eine gewisse Flexibilität während der Durchführung erforderte, den skizzierten Ablauf entsprechend der Workshopdynamik anzupassen. Im Vorfeld war der Ansatz des „Punk“ überraschend, fügte sich dann jedoch sehr gut in den Begriff der Freiheit und des Experimentierens ein, den Enactus seitens der Projektleitung genießen durfte, weil keine Weisungsgebundenheit an bestimmte „Spielregeln“ gefordert war. Dieser Freiraum wurde als äußerst positiv empfunden. Enactus wollte mit der Leitung des ersten Führungskräfteworkshops ein Kennenlernen der Teilnehmer*innen und einen Raum schaffen, in dem über eigene Führungsqualitäten in der Selbst- und Fremdwahrnehmung reflektiert werden darf. Dieses Objective wurde Enactus in der Feedbackrunde des ersten Workshops exakt widergespiegelt und bestätigt. Führungskraft 2 betont, dass die Spiele sie zur Reflexion des eigenen Führungsverständnisses motivierten. Führungskraft 1 fügt hinzu, dass beim „Stopptanz“ die Führung selbst mitarbeiten müsse, um das Team zum Mitwirken zu motivieren. Im Grunde sei dies übertragbar auf die Führungskultur, die bei Enactus herrsche. Als Fazit betont Enactus, dass derlei Führungskräfteworkshops im eigenen Unternehmen für Teamevents, Recruiting und Onboarding neuer Mitarbeiter*innen geeignet sei und die Gruppendynamik erhöht werde. Des Weiteren wurde angemerkt, dass der gesamte Workshop sehr kurzweilig und die Energie und der Spaß bis zum Schluss bei den Teilnehmer*innen spürbar gewesen sei, was auch entsprechend geäußert wurde. Als letzten Wunsch für die weiteren vier Workshops wurde geäußert, dass die Projektleitung weniger in den Ablauf eingreifen solle.





Siemens AG

CO-SENSING #3.2.2



„Tauche in neue Kontexte ein, die für Dich wichtig, aber noch unvertraut sind.

Beobachte viel: Dekodiere das Spiel Deiner Organisation.

Finde den Punk in Deiner Organisation.“

Empfangen wurden die Teilnehmer*innen am 7. Oktober 2021 in den modernen Räumlichkeiten der Siemens AG in Berlin-Spandau. Bevor es in die vom Siemens-Team geplanten Formate ging, durften sich alle zu Punks verwandeln: mit einer neuen Frisur und einem neuen Punk-Namen, der für den Rest der Veranstaltung galt (*Hallo Kippe!*).

Im *Business Theater* teilten sich die Teilnehmer*innen in Gruppen und führten kleine Theaterstücke auf. Dabei mussten sie gängige Aktivitäten des Arbeitsalltags, wie beispielsweise Dienstsport, umdenken und Punk-Charakter verleihen. Diese kleinen Theaterstücke mussten unter Zeitdruck geplant werden und erzeugten großen Elan unter den Teilnehmenden.

Den Theaterstücken folgte eine Einführung zur Siemens AG. Anschließend mussten Teilnehmer*innen in Teamwork sog. „*Buzz-Begriffe*“ aus der Siemens-Welt erraten: Eine Person erklärte den Begriff mit einem Satz und die andere und das Publikum durften raten.

Der *Siemens Achter* („*Sieben führen, einer rudert*“) wurde danach zum absoluten Highlight des Workshops: Das Siemens-Team adaptierte die Regeln des Brettspiels „*Magic-Maze*“. Nun mussten sich Teilnehmern*innen in zwei Gruppen durch Labyrinth zurechtfinden – unter Zeitdruck und ganz ohne dabei zu sprechen. Sie kommunizierten mit Augenbewegungen, Kopfbewegungen und sogar hemmungslosem Gestikulieren, um es rechtzeitig aus dem Labyrinth zu schaffen. Dabei ließ sich sehr gut beobachten, wie sich einzelne Persönlichkeiten in einer nonverbalen (Führungs-)Situation entfalten können.

Am Ende des Tages wurde der Punk-Begriff im Plenum diskutiert. Aus der Fragestellung, ob es diesen vielleicht schon im eigenen Unternehmen geben könne, ergab sich eine Diskussion über die Werte, die aktuell die einzelnen Organisationen der Teilnehmer*innen vertreten und zukünftig vertreten wollen. Diese wurde leidenschaftlich von der Gruppe angenommen und geführt.



ERGEBNISSE UND REFLEXIONEN AUS DEN POST-WORKSHOP-INTERVIEWS

Rückblickend auf den Führungskräfteworkshop „Co-Sensing“ geben die beiden Führungskräfte der Siemens AG zu, wie überrascht sie einerseits bezüglich der Zusammensetzung der Teilnehmer*innen waren, da es viele neue unbekannte Gesichter gegeben habe, die zu dem 2. Workshop dazugekommen waren, und andererseits die schnelle Vertrautheit, die während der Spielstationen im Raum entstanden sei. Ziel des Führungskräfteworkshops von Siemens war es, dass alle Teilnehmer*innen in erster Linie Spaß haben, gemäß dem Workshop-Titel Co-Sensing in den gemeinsamen Diskurs über Führung kämen und sich auf Augenhöhe offen in einem geschützten Rahmen austauschen könnten. Beide Führungskräfte betonen, dass es nur wenige Momente im Arbeitsalltag gebe, sich auf diese spielerische Art auszutauschen und dann tiefer in Themen einzusteigen.

Insbesondere die Purpose-Diskussion und der Leadershipframework stellten wichtige Punkte dar, die aus Perspektive der verschiedenen Teilnehmer*innen von Start-Ups und großen Konzernen lebhaft diskutiert werden konnten. Führungskraft 1 der Siemens AG hatte sich auch zum Ziel gesetzt, den klassischen Stereotypen des Siemens Konzerns mit einem Augenzwinkern zu begegnen und diese auszuräumen. Für beide Führungskräfte der Siemens AG stellte der Workshop eine Bereicherung dar, weil es nur wenige Möglichkeiten gebe, mit so vielen externen Perspektiven über das Thema Führung zu sprechen. Im Führungskräfteworkshop waren sie losgelöst vom monetären Kontext. Diese Ziele wurden von den Teilnehmer*innen, ebenso wie das „runde“ Konzept, bestätigt. Beide Führungskräfte benannten zudem die positiven Effekte der zeitlichen Limitierung auf einen vierstündigen Workshop, die die Möglichkeit biete, fokussiert zu bleiben und sich nicht in Details zu verlieren. Führungskraft 1 bedauert, dass in der Moderationsrolle nur wenig Zeit zur aktiven Teilnahme an den wunderbaren Diskussionen geblieben sei. Für beide Personen stellen Spiele in ihren Führungskontexten wichtige Instrumente für die Motivation und Stärkung des Teams sowie die Erleichterung von Entscheidungsfindungen dar. Führungskraft 2 gibt an, klare Vorteile im Spiel zu sehen und spielerische Elemente sehr oft einzusetzen, sei es in Teammeetings zur Aktivierung, Wetten zur Motivation oder Meinungsverschiedenheiten. Es wird betont, dass mit Spielen der Versuch gelinge, das Team aus der Komfortzone zu locken und den Kopf frei zu bekommen, um wieder im Hier und Jetzt zu sein. Führungskraft 2 betont weiterhin, dass es immer wieder „Spielemuffel“ gebe, insbesondere in höheren Managementebenen. Hier sei die formale Freiheit wichtig sowie Empathie, um situativ Spiele im Führungskontext einzusetzen.

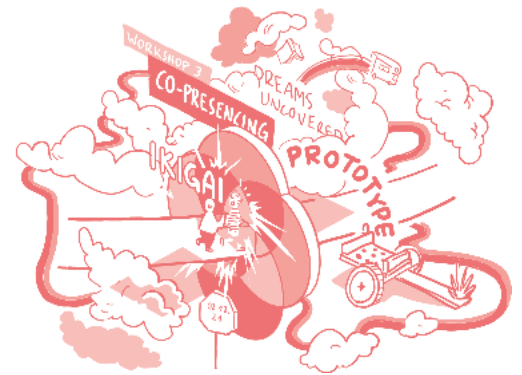
Führungskraft 1 war überrascht, wie passend sich das Spiel „Magic-Maze“ für die Beobachtung und Reflexion von Führungsqualitäten herausstellte. Für Führungskraft 1 sei das Spiel immer mit einer Aufgabe verbunden, die erfüllt werden soll, und hier ergeben sich Parallelen zur Führung, bei der es ebenso um gemeinsam zu erfüllende Aufgaben ginge, sowie um den Spaß an der Aufgabe. Führungskraft 1 identifiziert sich oft als Spielgestalter, der Kreatives im Team fördern und nicht ein stumpfes Abarbeiten praktizieren möchte. Es wird jedoch eingeräumt, dass es immer wieder der eigenen Erinnerung bedarf, Spiele bewusst als Führungskraft im Alltag einzusetzen, denn insbesondere ältere Führungsgenerationen in der mittleren Hierarchie seien Spielen gegenüber eher kritisch eingestellt, weshalb man als Führungskraft genau abwägen müsse, in welchem Kontext und mit welchen Personen Spielelemente genutzt werden können, um effizienzgetriebenes Mindset zu motivieren. Führungskraft 2 erklärt, einfach zu machen und Workshops immer mit 2–3 Spielelementen zu bereichern, um den Fokus besser auf den Tag legen zu können, da Spiele auch erstmal befreiend sein und ein Team zusammenbringen könnten, um ein gemeinsames Ziel festzulegen.

Beide Führungskräfte sehen jedoch die Ungewissheit, die im Einsatz von Spielen liegt, nicht wissen zu können, wie Teilnehmer*innen reagieren werden, ob sie das Potenzial sehen und sich offen einlassen oder Spiele als Zeitverschwendung empfinden. Bei der Siemens AG seien Workshops immer mit einem quantitativen Lernziel versehen, was einen wichtigen Hebel darstelle, um auch unentworfene Teilnehmer*innen von Führungskräfte-Workshops zu überzeugen. Beide betonen zudem, dass die Führungskraft dies vorleben und aktiv einfordern müsse – eine Art Top-Down zur Förderung von spielerischen Elementen in der Führungskultur.



Cornelsen

CO-PRESENCING #3.2.3



„Gehe zu einem Ort der Stille. Verbinde Dich mit der Zukunft, die sich durch Deine Handlungen ausdrücken möchte. Finde Deinen inneren Spieltrieb.“

Das Team von Cornelsen hat uns am 2. Dezember 2021 in den Räumlichkeiten des Campus Schöneberg der HWR Berlin empfangen und durch den Scheitelpunkt der Reise geführt: das Co-Presencing.

Als Begrüßung und ähnlich wie beim Führungskräfteworkshop 1 (Co-Initiating) trugen Teilnehmer*innen bei *Dreams Uncovered* persönliche Träume, die sie noch in Erfüllung bringen wollen, auf Zetteln ein. Darauf folgend durften andere erraten, zu wem der jeweilige Traum gehört, was erneut für *Aha!*-Momente in der Gruppe sorgte, bspw. dann, wenn sich zwei Personen fanden, die ähnliche Träume teilten, jedoch nicht unterschiedlicher in der Persönlichkeit sein könnten. Dem folgte eine kurze Meditation, welche als Einstimmung auf den Hauptteil des Workshops galt: das IKIGAI.

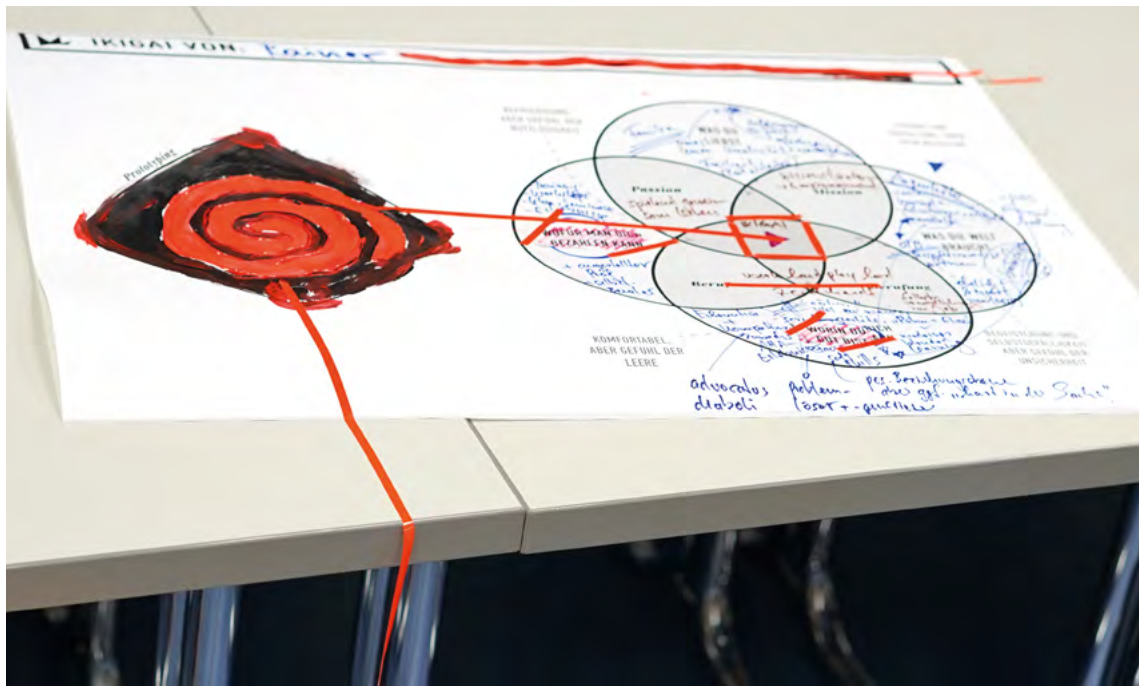
IKIGAI, grob aus dem Japanischen übersetzt, bedeutet „Daseinsgrund“. Dieser Begriff bezeichnet vor allem einen Lebensstil, der das Spirituelle mit dem Praktischen in Einklang bringt (oder dies versucht). Hierbei wird ein Gleichgewicht an der Schnittstelle gesucht, wo persönliche Leidenschaften und Talente (*Was liebst Du? Worin bist Du gut?*) den Dingen begegnen, die die Welt braucht und bezahlen wird (*Was braucht die Welt von Dir? Wofür kannst Du dich bezahlen lassen?*) (COSMOGRAMA - La Escuela De Astrología Online De Referencia, n.d.).

Teilnehmer*innen beantworteten zuvor gefertigte Templates der ikonischen Fragen. Dabei wurden sie motiviert, dies in Partner*innenarbeit zu machen und stets miteinander zu kommunizieren. Freiwillige haben dann in einem *IKIGAI-Karaoke* einzelne Ausschnitte aus ihren Antworten im Plenum vorgelesen. Im Anschluss wurde das persönliche IKIGAI, also die Schnittstelle der vier Fragen, durch Malen, Basteln, Kneten oder mit Lego verkörpert und der Gruppe vorgestellt.

Schließlich wurde der Begriff „Punk“, der stets neben den Begriffen „Purpose“ und „Spiel“ für Meinungs- a- tausch im Laufe der vergangenen Workshops sorgte, für die Bedeutung entlang der Reise und des Forschungs- projektes diskutiert.

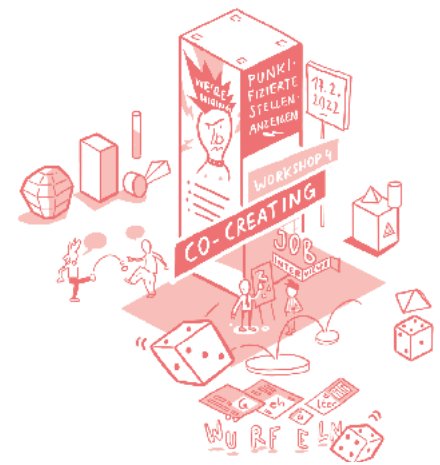
ERGEBNISSE UND REFLEXIONEN AUS DEN POST-WORKSHOP-INTERVIEWS

In der Retrospektive des dritten Workshops „Co-Presencing“ gibt die Führungskraft von Cornelsen an, wie positiv überrascht sie war, dass das Prinzip des IKIGAI so gut funktioniert und jeder Teilnehmer*in das eigene IKIGAI gefunden habe. Insgesamt waren es sehr viele neue Dinge und Spielelemente, die die Führungskraft als Spieldesigner ausprobieren konnte und bezüglich derer ein positives Feedback gespiegelt wurde. In der Vorbereitung konnte die Führungskraft feststellen, dass das IKIGAI als Selbstfindungstool sehr gut funktioniert und verschiedene Aspekte in Leben und Beruf in Beziehung bringen konnte. Allerdings habe es sich schwierig gestaltet, die Theory U damit zu verknüpfen, da der Führungskraft selbstkritisch der Businessbezug gefehlt habe. Dennoch wird beteuert, dass es insbesondere im Personalwesen eine interessante Komponente sein könne, aber im Unternehmensprozess nicht sonderlich hilfreich sei, wenn es um Unternehmensentwicklung geht. Das Objective der Führungskraft war es, insbesondere im dritten Workshop die Theory U wieder zu fokussieren. Insbesondere das Modellieren der dritten Ebene war demnach erfolgreich. Die spielerischen Elemente im Workshop hatten auflockernde Wirkung, die die Führungskraft angibt gerne weiterhin einbinden zu wollen. Insgesamt wird der Workshop als gut und gelungen empfunden, jedoch sei die Zurückhaltung zweier Teilnehmer*innen für die Führungskraft nicht einzuordnen gewesen. Der Workshop habe demnach einen guten „Flow“ gehabt und die Teilnehmer*innen seien kooperativ gewesen.





Soundcloud CO-CREATING #3.2.4



*„Kreiere Prototypen, um die Zukunft durch Machen zu erkunden.
Brich Regeln und schreibe neue. Handle wie ein Punk.“*

Mitten in einem wortwörtlichen Sturm wurden Teilnehmer*innen zum vierten Workshop der Serie in den Räumlichkeiten von Soundcloud empfangen. Ein passendes Wetter zum Motto des Workshops: *Handle wie ein Punk*.

Dieses Treffen fand am 17. Februar 2022 statt. Es startete mit einer Einführung in das Unternehmen Soundcloud. Der Punk und seine Rolle in HR-Prozessen standen in den folgenden Spielstationen besonders im Vordergrund – in der Hoffnung, dass die experimentellen Erfahrungen auch in andere Bereiche diffundierten. Teilnehmer*innen haben Stellenausschreibungen „punkifiziert“, um diese dem eingefahrenen und manchmal sogar unverständlichen Business-Kitsch zu entnehmen und zu üben, die richtige Balance aus Professionalität und Lockerheit zu treffen. Diese wurden dann theatralisch der Gruppe vorgelesen oder vorgespielt.

Danach wurde im Rahmen von fiktiven Job-Interviews mit unkonventionellen Settings und Rollen experimentiert. Teilnehmer*innen suchten sich einen Partner oder eine Partnerin und führten Bewerbungsgespräche miteinander. Sie fanden teils auf gemütlichen Sitzsäcken, teils auch mitten im Sturm auf einem Spaziergang auf der Terrasse statt. Im stummen Pantomimen-Theater und am Whiteboard, ohne Worte und nur mit Gesten und Stift, mussten sich zwei Personen verständigen und die Erwartungen im neuen Job gegenseitig mitteilen können. Aufgelockert wurde die seriöse Stimmung bei denen, die ein Bewerbungsgespräch auf Zoom mit witzigen oder schönen Filtern durchführen, genauso wie bei denen, die dies beim Passen von Bällen machen mussten.

Als großes Finale wurden Gehälter gewürfelt: Teilnehmer*innen in Dreiergruppen hatten sechs Versuche, anhand von Würfeln die passende Gehaltserhöhung für ihre Mitarbeitenden zu erzielen. Dabei entsprach 1 der niedrigsten Gehaltserhöhung und 6 der höchsten. Ebenso mussten das Budget und die jeweiligen Eigenschaften der Mitarbeiter*innen beachtet werden. Der Haken? Nur sechs Würfelversuche waren möglich, um die erwünschte Erhöhung zu erzielen. Im Anschluss löste die Übung eine Diskussion über Aufwand und Angemessenheit von HR-Unternehmensprozessen aus.

ERGEBNISSE UND REFLEXIONEN AUS DEN POST-WORKSHOP-INTERVIEWS

Der vierte Workshop „Co-Creating“ war rückblickend für die Führungskraft ein voller Erfolg. Die Führungskraft und das Team waren überrascht, dass in der Organisation nichts schiefgelaufen sei, weil der Aufbau des Führungskräfteworkshops eine gewisse Komplexität durch die Spielstationen erhalten habe. Zudem gab es für das Team in der Vorbereitung die Herausforderung, aufgrund von COVID-19 schnell auf Remote umsteigen zu können. Insgesamt ist die Führungskraft positiv angetan, dass seitens der Teilnehmer*innen eine große Offenheit herrschte, alles auszuprobieren und sich nicht querzustellen. Dies liege insgesamt sicherlich an der Offenheit der Teilnehmer*innen, die an diesem Forschungsprojekt beteiligt waren. Die Zielerreichung wurde mit absoluter Mehrheit bestätigt. Einzige Anmerkung der Führungskraft ist, dass die Theory U nicht besonders hilfreich sei in Bezug auf Unternehmensrealitäten und dadurch unkonkret bleibe. Dennoch wurde die Interpretation in diesem Forschungsprojekt aufgegriffen und diene als Leitfaden. Die Führungskraft betont, dass Spielkreation unglaublich hilfreich sei und der Workshop gezeigt habe, dass in den letzten Monaten kaum Raum dafür war. Insbesondere das Gehaltwürfeln empfanden alle als spannend, aber für Re-Organisation in Transformationsprozessen seien Spiele nicht so einfach einsetzbar. Spiel habe jedoch die Chance, erfolgreich zu sein, wenn es extern moderiert werde, um Transformationsprozesse voranzubringen. Des Weiteren betont die Führungskraft, dass es für Spielelemente im Führungsalltag Kapazitäten im Management brauche sowie die „richtige Stimmung“ bzw. den passenden Kontext. Das Spiel experimentell einzusetzen, um den Personalprozess zu beleuchten und in Frage zu stellen, war ein enorm wichtiger Beobachtungsprozess für die Führungskraft. Der Führungskräfteworkshop brachte somit eine Bestätigung, das Richtige zu tun. Insbesondere unkonventionelle Herangehensweisen zeichneten die eigene Führungskraft aus. Die Unterstützung seitens der Projektleitung war vollkommen ausreichend und es gab genügend Freiraum für die eigenständige Umsetzung. Die Körperspannung/-sprache war sehr gut zu beobachten und habe gezeigt, dass die Teilnehmer*innen begeistert mitmachten.





62





Jüinge Tüftler*innen

CO-EVOLVING #3.2.5



**„Co-entwickle ein Ökosystem für Innovationen. Erhalte den Raum, der die Menschen verbindet.
Festige eine Grundhaltung, die vom Ganzen her wahrnimmt und handelt.
Bleibe ein Punk.“**

Am 17. März 2022 lud das Team von den Jungen Tüftler*innen die angehenden *Business Punks* in das Goodlab ein, den „Kreativ- und Tüftelraum für eine nachhaltige Welt“. Das Motto des Tages: „Bleibe ein Punk“. Für die Teilnehmer*innen hatten die Gastgeber*innen Willkommensgeschenke vorbereitet. Bereits von Anfang an durften Gäste die *Kultur der Wertschätzung* von den Jungen Tüftler*innen erleben. Diese prägte auch die restlichen Aktivitäten des Tages.

Die Gruppe wurde als Einführung motiviert, Partner*innen zu finden und das Gegenüber bei (ausschließlichem) Augenkontakt und ohne auf das Papier zu schauen zu zeichnen. Die entstandenen Bilder wurden im Anschluss dem anderen geschenkt. Die Gruppe lernte wortwörtlich, anderen im Raum auf Augenhöhe zu begegnen. Anhand von Stiften, die im Willkommensgeschenk enthalten und für jede Person absichtlich unterschiedlich waren, wurde über Charaktereigenschaften („*Deep Check-In*“) bezüglich Form und Materialität der Objekte spekuliert. Das Eis war bis dahin mehr als gebrochen.

Im *Bedürfnis-Journaling* nannten Teilnehmer*innen, welche Themen und Personen sie aktuell bewegten, befähigten und ihnen Energie verliehen. Auf der Grundlage der Antworten wurde unter Zeitdruck ein *Zeichen der Wertschätzung* aus Spiel- und Bastelresten für die andere Person kreiert und überreicht. Die Gruppe zeigte Aufmerksamkeit und Zuwendung gegenüber der anderen Person.

Im Anschluss entstand ein weiteres Highlight der LudiX-Reise: Als „Energizer“ nahm die Gruppe an einer Schere-Stein-Papier-Arena teil. Alle sammelten riesige Support-Gruppen durch das kontinuierliche Gewinnen vom Spiel, bis zum finalen *Showdown*, wo nur zwei Personen gegeneinander antraten und die Gruppe als Anfeuer*innen zur Hälfte geteilt war.

In einem großen Finale wurden alle zu Spieldesigner*innen und entwarfen neuartige Spiele aus mehreren Brettspielen und deren Bestandteilen: als konkrete Übung, Regeln für Ökosysteme aufzustellen und um über die Dynamiken der eigenen Entscheidungsfindungen zu reflektieren. Beispielsweise wurde im Spiel „Staatspleite“ mit allen Mitteln Geld verprasst, in einem Rhetorik-Spiel wurde weiterhin gegen Verzögerungslaute und Wiederholungen gewettet, und in einem Storytelling-Spiel wurde mit Geschichten die Zukunft erkundet.

Somit stellte dieser Workshop vorerst den „Abschluss“ der LudiX-Reise dar, obwohl diese als ein sich immer wiederholender Kreislauf betrachtet wird, wo ein Neuanfang die Hinterfragung der erlernten Methoden und Werte bedeutet.

ERGEBNISSE UND REFLEXIONEN AUS DEN POST-WORKSHOP-INTERVIEWS

Im fünften Workshop „Co-Evolving“ gab sich die Führungskraft überwältigt und berührt, wie tief bereits die erste Station („Stift-Interpretation“) und die Fremdeinschätzung der Teilnehmer*innen gewesen seien. Hierzu wird angemerkt, dass sicherlich die Konstante an vertrauten Teilnehmer*innen durch die vorherigen Workshops dazu geführt habe, dass eine solche positive und offene Stimmung herrschen konnte. Die Vorbereitung war für die Führungskraft einfach und das ergebnisoffene Experiment gab die zusätzliche Sicherheit, etwas zu wagen. Das Ziel war es, einerseits auf Spiel und Reflexion zu setzen, aber vor allem den Bogen zur eigenen Führungspersönlichkeit zu meistern und herauszufinden, was die Teilnehmer*innen mit dieser Erkenntnis anfangen würden. Jede Firma habe nach Aussage der Führungskraft Rahmenbedingungen und Einschränkungen, aber die Herausforderung liege in jeder Führungspersönlichkeit selbst, sich und die Bedingungen in Frage zu stellen. Die Führungskraft betont rückblickend, dass eine so große Kraft in der Befähigung von Menschen liege und dies im Workshop erneut Bestätigung finden konnte. Dies zeichne auch den eigenen Führungsstil bei Junge Tüftler*innen aus: zu motivieren und einen Rahmen zum Experimentieren zu geben sowie am Ende wieder ein Gesamtbild zusammenzufügen. Verbesserungen werden nur hinsichtlich des Wagnisses erwähnt, mehr Verwirrung zu erzeugen und damit auch mehr Ergebnisoffenheit zu propagieren. Die Führungskraft äußert gegenüber der Projektleitung zudem den Wunsch eines retrospektiven Workshops sowie einer Peer-Group zur Fortführung der gemeinsamen Reflexionen über einen längeren Zeitraum, um Veränderungsprozesse in den Führungsstilen zu diskutieren. Das Level an Unterstützung wurde als vollkommen ausreichend empfunden. Die Führungskraft betont die „Wärme und die Energie der Teilnehmer*innen“, die sehr berührend gewesen und es ein Geschenk gewesen sei, zu erleben, mit welcher Freude und Begeisterung alle Spielstationen angenommen wurden. Dazu hätten sicher die Übungen sowie die eigene Führungspersönlichkeit, den Raum einzunehmen und zu motivieren, beigetragen.





ERGEBNIS UND TRANSFORMATION #3.3

- #3.3.1 Transformation der Führungswerkzeuge
- #3.3.2 Transformationen der Führungsidentitäten
- #3.3.3 Spiele als Begegnungsräume
- #3.3.4 Spiele als Experimente

TRANSFORMATION DER FÜHRUNGSWERKZEUGE #3.3.1

Die rationalste Veränderung für Führungskräfte nach einer Führungskräfteentwicklungs-Maßnahme liegt in den Werkzeugen, die sie für die Führung ihrer Mitarbeiter*innen einsetzen. In Fokusgruppeninterviews, Umfragen und Einzelinterviews berichteten die LudiX-Teilnehmer*innen von Transformationen, die wir hier hervorheben möchten.

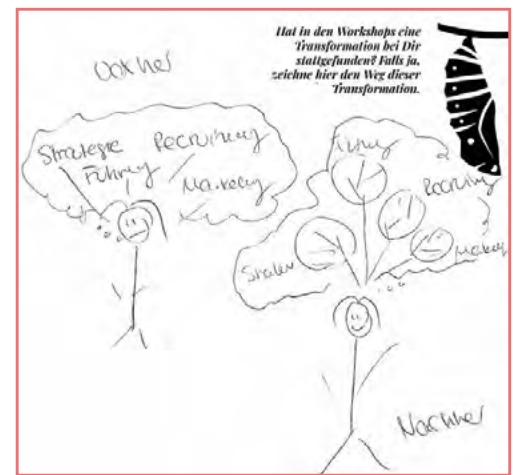


Bild: Logbuch 4, TN10 und 11

Erstens hat die gestalterische Auseinandersetzung mit den Spielen die Mehrzahl der Führungskräfte inspiriert, selbst spielerische Aktivitäten für die eigene Führung einzusetzen. Zusätzlich geben 79% der Führungskräfte an, spielerisches Workshopdesign durch das LudiX-Programm besser verstanden zu haben. Beispielsweise berichten die Teilnehmenden TN3 und TN4, dass sie vermehrt Spiele als Teil ihres Führungsrepertoires einsetzen möchten, „um die Leute vom Alltag und ihrer Prozessgefangenheit auf eine andere Ebene zu bringen.“ So möchte TN18 Spiele wie „Schere-Stein-Papier für Gruppen“ (↗ vgl. Kapitel 3.3.5) als Eisbrecher für eigene Workshops verwenden und TN16 hat sich von dem thematischen Workshop-Einstieg bei Siemens inspirieren lassen (↗ vgl. Kapitel 3.3.2). TN3 würde außerdem gerne die Spieldesign-Übung aus Workshop 5 (↗ vgl. Kapitel 3.3.5) für eigene Teams einsetzen und hält sie für sehr „business-fähig“ für die Entwicklung unternehmerischer Personal-Einheiten.

Ein weiteres Beispiel für die spielerischen Führungstechniken lieferte das Team von Soundcloud, die für ihren Workshop (↗ vgl. Kapitel 3.3.3) spielerische Techniken für den Einsatz im Bewerbungsprozess entwickelten. TN3 bekundete, dass diese Übungen wichtige Projektionsflächen dafür lieferten, was in Bewerbungsprozessen im Großkonzern ihrer Meinung nach „schief läuft“. TN10 verkündete, dass sie ausgehend von den vorgestellten Techniken (Bewerbungsspaziergang, Bewerbung am Whiteboard, Ballspiel, ...) einen eigenen Bewerbungsprozess in ihrer Organisation entwickeln möchten. Teil des spielerischen Bewerbungsprozesses ist auch, Stellenausschreibung nicht mit Buzzwords und vermeintlich professionellen Umschreibungen zu schmücken, sondern die Bewerber*innen über die Texte wissen zu lassen, was sie tatsächlich erwartet und auf welche (echte) Kultur sie treffen. Das Soundcloud Team bereitete dazu eine Übung vor, die von Teilnehmer*innen als ein Moment, „in dem der Groschen fällt“ beschrieben (TN7) und in der das eigene bisherige (vermeintlich professionelle) Vorgehen reflektiert wurde. Teilnehmer*innen attestierten, nachdem sie durch die Anleitung von Soundcloud Bewerbungstexte umschreiben sollten: „Der bisherige Weg ist nicht der Weg, den wir gehen sollten.“ (TN10)

TRANSFORMATIONEN DER FÜHRUNGSIDENTITÄTEN #3.3.2

Das LudiX-Projekt möchte über die bloße Anwendung von Spiel als methodisches Werkzeug hinausgehen und den spielerisch-experimentellen Prozess auch für die persönliche Weiterentwicklung der Führungskräfte nutzen, um so ein Serious Game daraus zu machen. Neben den Transformationen der Führungswerkzeuge berichten Führungskräfte daher auch, dass die spielerischen Übungen sie zu Transformationen der Führungsidentität in Konzeptionen wie der Selbst- und Fremdwahrnehmung, geschäftlichen Routinen und persönlichen Haltungen bewegt hätten.

Ein Beispiel dafür liefert Teilnehmer TN1, dem in den Spielen und Reflexionsrunden offenbart wurde, dass er scheinbar als „deutlich emphatischer wahrgenommen wird, als er es sich selbst bisher attestiert hätte.“ Dies bezieht sich vor allem auf den dritten Spiele-Workshop, in dem die Teilnehmer*innen viel von sich preisgegeben haben (➔ vgl. Kapitel 3.3.3). Die dort geteilten persönlichen Informationen zwischen (vorher weitestgehend unbekannt)en Führungskräften seien sehr nah am „eigenen Kern“ und wesentlich näher, als es im Geschäftskontext üblich wäre, wo es fast immer um „vorgeschobene Rollenbilder“ ginge und weswegen wenig gemeinsam reflektiert werden könne. Teilnehmer TN1 unterstreicht deshalb diesen intensiven Austausch auf persönlicher Ebene. Teilnehmer TN2 berichtet, dass es der spielerische Rahmen sei, der ihn produktiv über sich selbst nachdenken lasse: Es helfe ihm, sich auszutauschen, zuzuhören und von den Vorstellungen anderer inspirieren zu lassen, wenn zuvor das nötige Vertrauen (durch die Spiele) geschaffen wurde; und der Raum damit vergleichsweise frei von Urteilen und Idealen sei. Auch Teilnehmer TN4 unterstreicht diesen Gedanken, der spielerisch bedingte, nicht auf Erfolg gepolte Rahmen der Workshops stelle für ihn eine ungekannte Gelegenheit zur Reflexion in der (trotzdem geschäftlichen) Gruppe dar.

Eine weitere Transformation berichtet Teilnehmer TN8, der durch das Ausrichten eines spielerischen Workshops an den Beginn seiner eigenen Führungstätigkeit (und damit den Kern seiner Führungsidentität) erinnert wurde, zu welchem Zeitpunkt er selbst noch unkonventionelle Methoden situativ eingesetzt und für sich selbst entwickelt habe. Beispielsweise fuhr er mit Seminarteilnehmer*innen wohlwissend in ein Funkloch, um zu verhindern, dass sich diese während seiner Präsentation durch ihre Mobiltelefone ablenken lassen. Er nahm sich vor, wieder zu diesen Methoden zurückzufinden. Nach den Workshops berichtet er ferner, dass er sich mehr Zeit für neue Eindrücke und auch das gemeinsame Lachen in seiner Organisation nehmen möchte. Eine Teilnehmerin (TN13) berichtet darauf aufbauend, sich nach den Workshops nun bewusster Zeit für ihre Führungsrolle nehmen zu wollen. Auch TN1 berichtet von einer Selbsterkenntnis und dem begleitenden Wunsch nach Veränderung:

Insbesondere möchte er seine Führungsmethoden persönlicher entwickeln und sich auch an spielerischen Werkzeugen orientieren. Teilnehmer TN4 meint ebenso, dass die vorgestellten Spiele ein Anstoß seien, die Anwendung eigener Methoden und deren zugrundeliegender Prinzipien zu überdenken.

Teilnehmerin TN5 hat für ihren Workshop ein ganz eigenes Experiment gewagt und versucht, den roten Faden ihres Workshops aus „Gefühlen“ herzustellen. Das habe für sie selbst und auch für die Teilnehmer*innen gut funktioniert und offenbarte allen Anwesenden eine alternative, aber doch produktive Grundhaltung zur Konzeption von Arbeitstreffen. Teilnehmer TN9 äußert diesbezüglich, dass „Führung mit Fühlen“ zu tun habe, und dass insbesondere Spiele den Raum bieten könnten, den Umgang damit zu üben.

Insgesamt berichtet die Mehrheit der Teilnehmer*innen, dass die LudiX-Spiele sie dazu inspiriert haben, etwas an ihrem Führungsstil zu ändern (75%, 5-stufige Likert-Skala, Top- vs. Bottom-Box).

Über alle Workshops hinweg geben 71% der Führungskräfte an, dass die Aktivitäten ihnen einen Impuls zur persönlichen Entwicklung geben konnten (kumuliert: Impuls zur persönlichen Entwicklung, eher ja und ja). 90% der beteiligten Führungskräfte würden LudiX als Format zur Führungskräfteausbildung weiterempfehlen (9/10 Weiterempfehlungen).

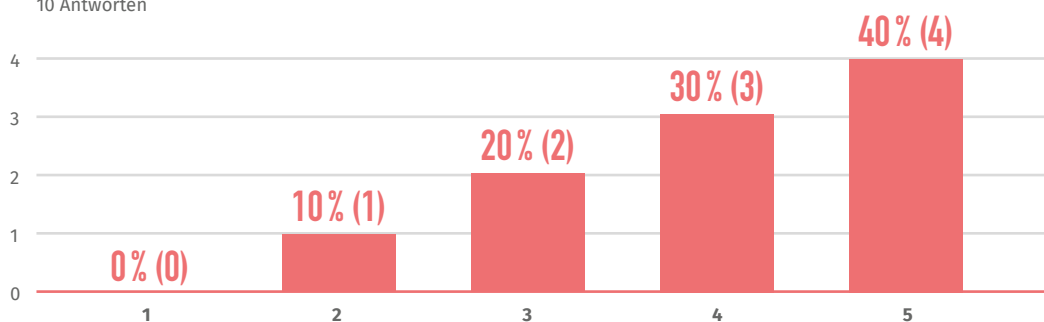
SPIELE ALS BEGEGNUNGSRÄUME #3.3.3

Wir sehen die Grundlage für die vorangestellten Transformationen insbesondere in den Qualitäten des Spiels, das sich hervorragend eignet, um Gemeinschaften herzustellen und Experimente zu wagen.

Das gemeinschaftliche Spiel-Design, die Übungen der Wertschätzung und das gezeigte Vertrauen in den Spielen schaffen eine Bühne für Gespräche, in denen „man sich den ehrlichen Austausch traut und auch sagen kann, was man denkt“, attestiert Teilnehmer TN1. Viele Teilnehmer*innen betonten in den Diskussionen nach den Workshops die positive Wirkung des Spielens auf die Gruppe. Teilnehmer TN7 spricht das Vertrauen an, das in der heterogenen Gruppe schnell entstanden sei. Teilnehmer TN1 sagt, dass in der Geschäftswelt so etwas wie Selbstoffenbarung normalerweise nicht geschehen würde oder könne; die spielerischen Workshops dies aber teils geschafft hätten. Die Ergebnisse der quantitativen Umfrage in Grafik 3 bestätigen das.

WÄHREND DER WORKSHOPS HATTE ICH DAS GEFÜHL VON ENGER VERTRAUTHEIT ZU DEN MENSCHEN, MIT DENEN ICH ZUSAMMEN WAR

10 Antworten

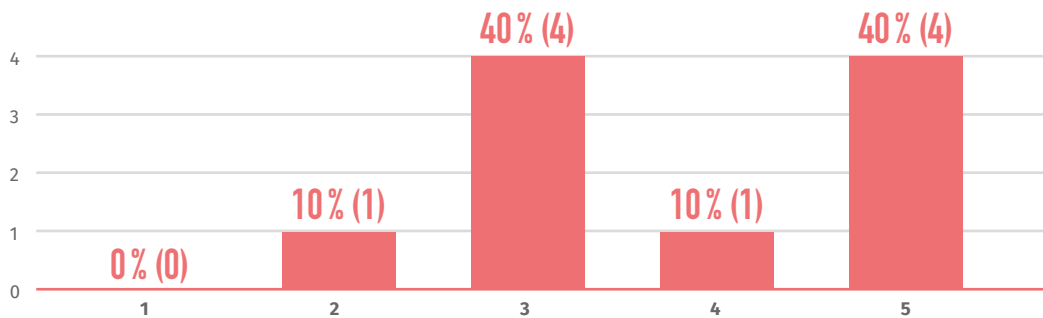


Grafik 3: Perzeption von wechselseitiger Vertrautheit

Generell geben die Teilnehmer*innen an, dass die spielerischen Aktivitäten sie näher zusammengebracht hätten und auch, dass die Spiele in direkter Konsequenz einen fachlichen Austausch bewirkt haben, wie in Grafik 4 zu erkennen ist.

DIE SPIELERISCHEN AKTIVITÄTEN HABEN EINEN FACHLICHEN AUSTAUSCH BEWIRKT

10 Antworten

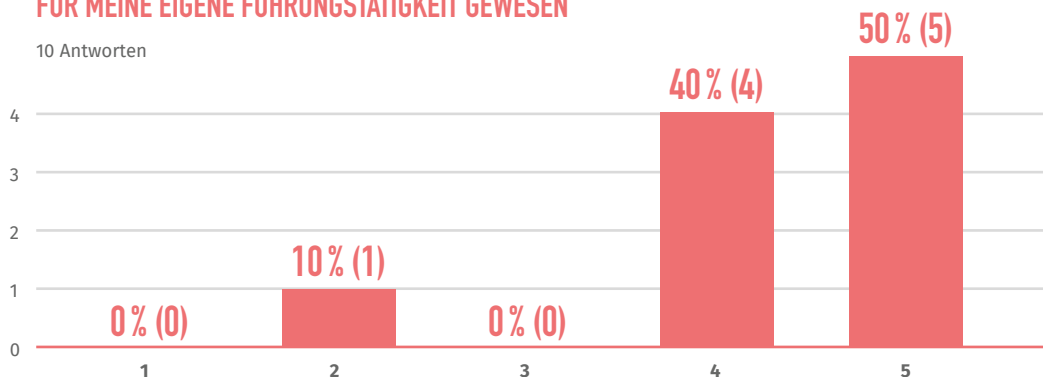


Grafik 4: Erleichterung fachlichen Austausches

Die Teilnehmer*innen kommen schnell in einen „Spiel- und Experimentiermodus“, der wichtig für die persönlichen Erkenntnisse ist; so fällt beispielsweise das Verhalten von Teilnehmer*innen in den Reflexionen auf, wenn diese erst später zu einem Workshop dazu kamen und bestimmte Spiele nicht mitgespielt haben, da eine spielerische Grundeinstellung dann teilweise fehlte. Einmal in die Gruppe integriert, freuten sich Teilnehmer*innen jedoch schnell auf das Wiedersehen. Die Teilnehmerinnen TN10 und TN11 beobachteten, dass die Spiele dabei bestehende Gruppendynamiken aufbrechen würden: sowohl zwischen den Geschlechtern als auch den vertretenen Branchen und über Senioritätslevel hinweg. Der daraus entstehende Austausch wird von mehreren Teilnehmer*innen als „unbezahlbar“ beschrieben. Als transformative Elemente wurden oft die abschließenden Feedbackrunden nach einem Workshop bezeichnet. Praktisch alle Teilnehmer*innen geben an, dass der Austausch mit anderen Führungskräften in diesem spielerisch vorbereiteten Rahmen wertvoll für die eigene Führungstätigkeit gewesen ist, wie Grafik 5 erkennen lässt.

DER AUSTAUSCH MIT ANDEREN FÜHRUNGSKRÄFTEN AUF DEN LUDIX-WORKSHOPS IST WERTVOLL FÜR MEINE EIGENE FÜHRUNGSTÄTIGKEIT GEWESEN

10 Antworten

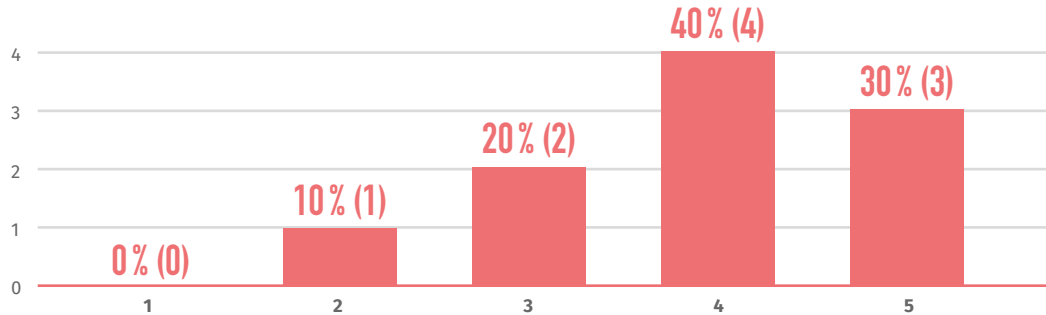


Grafik 5: Wert des Austauschs mit anderen

WÄHREND DER WORKSHOPS HATTE ICH DAS GEFÜHL, MIT MEINEM VERHALTEN AUCH ANDERE ZU INSPIRIEREN

10 Antworten

Grafik 6: Perzeption
individueller
Inspirationskraft



Auch hilfreich für diesen Austausch ist, dass die Workshops an den jeweiligen Firmenstandorten stattfanden und die Unternehmen dafür besucht wurden. Dazu Teilnehmer TN1: „Es ist gut für diesen Workshop, bei Siemens zu sein und diese Arbeitskultur zu erleben.“ (↗ vgl. Kapitel 3.2.2) Das Erleben der fremden Arbeitskulturen inkludiert auch die Metaphern, die in ihnen vorherrschen. So konnte ein scheinbar geläufiger Ausdruck in der Siemens AG aufgedeckt werden, der „Siemens Achter“: Sieben führen, einer rudert. Für die teilnehmenden Führungskräfte (TN6 und TN16) birgt die Diskussion und Reflexion solcher firmeninternen, floskelhaften Metaphern das Potenzial, die eigenen kulturellen Ausdrücke (und die dort etwaig vermittelten Dysfunktionalitäten) besser zu verstehen.

SPIELE ALS EXPERIMENTE #3.3.4

„Wir werden immer entweder als Kunde umgarnt oder stehen in anderen Abhängigkeiten.“ (TN3)

*Er betont, die Offenheit des spielerischen Formates sei etwas Besonderes, da die Teilnehmer*innen sich selbst und ihre Werkzeuge in Räumen erproben könnten, die es sonst nicht gäbe. Auch Teilnehmer TN12 stellt fest, dass Experimentier-Möglichkeiten wie im LudiX-Programm im Arbeitsalltag nur selten zu finden seien. Ihm selbst falle daher die große Lust am Ausprobieren und der Elan auf, die die Teilnehmer*innen in und für die spielerischen Übungen entwickelten.*

Spiele offenbaren häufig Stressroutinen, die sich auch in „echten“ produktiven Tätigkeiten wiederfinden. Im Gegensatz zu diesen besteht in Spielen jedoch nach unserer Beobachtung die Möglichkeit, einen alternativen Umgang mit Stressoren und dem eigenen Verhalten zu erproben. Das Hinterfragen der „üblichen Vorgehensweise“ ist ein Muster, das häufig von den Teilnehmer*innen als Ergebnis aus den Workshops aufgegriffen wird. So hatte TN8 für seine Workshop-Teilnehmer*innen (↗ vgl. Kapitel 3.2.4) beispielsweise genau dies als Ziel festgelegt und designte die Übungen entsprechend. Am deutlichsten werden solche eingefahrenen Verhaltensweisen in Spielen unter Zeitdruck sichtbar. Der Druck zur Kooperation zwingt die Führungskräfte, sich als Team schnell zu finden. Hier fiel besonders das Escape-Game aus dem ersten Workshop von Enactus auf. Teamprozesse können hier schnell iteriert werden, was in der „echten“ Arbeitswelt oft nur wenig möglich ist. Im Spiel ist der Weg von der Aufgabenstellung zum Ziel kurz, was entsprechend schnelles, sowohl implizites als auch explizites Feedback auf Gruppendynamiken erlaubt. Zu den berichteten transformativen Momenten gehört deshalb nicht nur, sich selbst „neu“ versuchen zu können, sondern auch, andere ausprobieren und sich durchsetzen zu lassen, was für Führungskräfte eine zentrale Erfahrung ist.

Der experimentelle Charakter des LudiX-Programms wird weiterhin dadurch deutlich, dass viele Teilnehmer*innen den Vergleich mit der eigenen Kindergarten-Erfahrung ziehen (TN2), was scheinbar durchaus positiv gemeint ist. Die Teilnehmer*innen berichten von einem dichten Zeitempfinden (TN12) und sind sichtlich engagiert in den spielerischen Übungen. Teilnehmer TN12 sagt: „Alle waren enorm engagiert. Der Workshop hat mich auf jeden Fall aus meiner Komfortzone gebracht. Die vergangenen vier Stunden fühlen sich an wie ein ganzer Tag, aber positiv.“ Teilnehmer TN13 von einem der Kooperationsunternehmen findet ähnliche Worte: „Eine beeindruckende Atmosphäre und komplett unerwartet. Ein sehr voller Tag. Ich habe sehr viel Input bekommen und viel für die Reflexion, die ich mitnehme. Es ist im Alltag generell schwierig, im Hier-und-Jetzt zu sein, aber während des Workshops habe ich nicht einmal auf die Uhr geguckt. Das passiert selten. Ich habe auch selten

so viele Emotionen erlebt; und, dass diese auch so ankommen und gespürt werden. Eine tolle Überraschung.“ Es gab in den Workshops viele Momente ernstgemeinter Wertschätzungen und sogar gegenseitiger Geschenke. Teilnehmer TN3 von einem der Kooperationsunternehmen sagt: „[Das Geschenke-Überreichen] war der Moment der Workshopserie. Man weiß nicht, ob man lachen oder weinen soll.“

Ein Konstrukt, das von den Teilnehmer*innen oft als transformatives Element angegeben wurde, ist der „Mut zur Scham“. Der erste Workshop (↗ vgl. Kapitel 3.2.1) startete beispielsweise mit einer Stopptanz-Einheit, was für die Führungskräfte am Beginn ihrer Reise erst einmal ungewöhnlich erschien. Die Überwindung dieser schamhaften Augenblicke wurde später jedoch explizit als transformativer Moment benannt. Es hat die Teilnehmer*innen gestärkt und für die folgenden Aktivitäten (und nicht zuletzt für die reflektiven Gespräche) vorbereitet und näher zusammengebracht. Andere Momente, in denen man sich „nicht so ernst nehmen musste“, wie zum Beispiel beim Improvisations-Theater im Workshop der Siemens AG (↗ vgl. Kapitel 3.2.2) oder beim Pflicht-Haar-Styling ohne Spiegel, reihen sich hier ein. Ein Teilnehmer stellt die These auf, dass die vorliegende LudiX-Reise auf Grund dieser Momente besonders solchen Menschen geholfen habe, denen es ansonsten schwer fällt, aus sozial gelernten Mustern auszubrechen.

Das LudiX-Programm verlangte von den Führungskräften, sowohl bezüglich der Teilnahme als auch der Ausrichtung von Workshops ein hohes Maß an Unsicherheiten oder auch Ambiguitäten zuzulassen. Welche Spiele wurden als produktiv wahrgenommen, welche als albern bewertet? Welche Interaktionen bereiteten Freude und welche wurden mühselig? Würden die Spiele Business-Bezug haben? Die Idee der Führungskräfteentwicklung an der „langen Leine“ sollte insbesondere im Sinne der Ausrichtung von Workshops die eigene Konzeptionsfähigkeit stärken. Dabei schienen zum einen die versprochenen Lerneffekte aufzutreten, andererseits erzeugten die losen Vorgaben auch Abwehrlösungen bei den Teilnehmer*innen, die zunächst überwunden werden mussten. So waren die verschiedenen Führungskräfte in unterschiedlichem Maße bereit dafür, spielerische Übungseinheiten für andere Führungskräfte zu gestalten, abhängig von der Unternehmenskultur und der eigenen Führungsidentität. Ein Ergebnis aus dem Kontext dieser hohen Ambiguität ist auch, dass Teilnehmer*innen das LudiX-Programm mehrstimmig als produktiv wahrnehmen, aber für ihre impliziten (persönlichen) Weiterentwicklungen keine expliziten Erklärungen finden können. Eine Teilnehmerin sagt dazu ganz deutlich: „Kann man nicht erklären, muss man einfach mitmachen!“ (TN10). Teilnehmer TN5 bringt den Gedanken ein, dass die konkreten Spiele dabei weniger wichtig sind als dass insgesamt wertschätzend und reflektiv miteinander gespielt wird.

In einem weiteren Aspekt sehen Führungskräfte große Parallelen bezüglich der Gestaltung von Spielen (Spiel-Design) und der eigenen Führungstätigkeit: TN3 sagt, er fühle sich in seiner Führungsrolle manchmal selbst wie ein Spielgestalter. Im Spiel wie in der Führung von Mitarbeiter*innen ginge es um Ziele, Regeln, Fähigkeiten, oft auch das Lernen (von spezifischen Tätigkeiten), das Finden von (neuen) Lösungswegen und den sozialen Zusammenhalt. Die Spiele der LudiX-Serie liefern nach dieser Interpretation eine wichtige Projektionsfläche für die eigene Arbeit als Führungskraft, in Fragen nach der Gestaltung von Aufgaben, nach der Konzeption von

Fortschrittspfaden, Belohnungen und Motivationen der Mitarbeiter*innen. Der fünfte Workshop ging auf diesen Aspekt des Verhältnisses von Führung und Spiel ein (➔ vgl. Kapitel 3.2.5) und hatte für die Teilnehmer*innen eine eigene Spieldesign-Übung inkorporiert: entstanden sind ein Rhetorik-Spiel (ein Wettspiel, bei dem man gewinnt, wenn man möglichst wenig „Ähhs“ und andere sprachliche Fehlritte nutzt), ein narratives Controlling-Spiel (bei dem man gewinnt, wenn man seinen Weg in die Zukunft erzählt, ohne vom verfolgenden Controller gefressen zu werden) und ein Spiel zur Staatspleite (bei dem man möglichst viel Geld ausgeben muss). Ausrichter dieses Workshops, TN5, sieht die Parallelen von Spieldesign und Führung in dem Setzen von Rahmenparametern, dem Übernehmen von Verantwortung als Spielleiter*in, in dem kreativen Umgang mit Einschränkungen sowie darin, dass einzelne „Puzzle-Teile“ oft anders eingesetzt werden müssten, als es auf den ersten Blick ersichtlich ist. Dabei wird der Bezug zu ihrer eigenen Führungskultur deutlich, der ebenfalls die Wertschätzung, das Basteln, Tüfteln, die Menschen und deren Konstellationen und Emotionen in den Vordergrund hebt.

Ein wichtiger Fakt, der das Experiment unterstreicht, ist, dass 96% (n=28) der Teilnehmer*innen angeben, die Workshops hätten ihnen Spaß gemacht. Insbesondere, weil die Führungskräfte sich für die halbtägigen Workshops von anderen Aufgaben befreien und entsprechend auf ihre eigentliche „produktive Arbeit“ verzichten mussten. Eine Führungskraft verkündet sogar, dass das Ludix-Programm das berufliche „Highlight“ ihrer letzten Jahre gewesen sei.

DAS LOGBUCH #3.4

*Unsere LudiX-Forschungsreise begann mit einem physischen Reiseticket und einem LudiX-Logbuch, beides per Post an die Teilnehmer*innen versendet. Das Reiseticket war ein rares, haptisches Token für die Teilnehmer*innen, welches gezielt als Abwechslung zu den in der Corona-Zeit dominierenden digitalen Formaten verwendet wurde.*

Das Logbuch sollte die Teilnehmer*innen im Laufe der LudiX-Reise und vor allem in den Perioden zwischen den einzelnen Workshops begleiten. Nach jedem Workshop wurde es kontinuierlich um Fragen und Aufgaben, die die Teilnehmer*innen per Post erhielten, erweitert. Diese sollten uns einen Einblick in die unterschiedlichen Führungskulturen geben. Die Aufgaben enthielten Challenges zur Reflexion, zur Entwicklung als Spieldesigner*in und zum Austausch mit den Reisepartner*innen. Wir hielten diesen Austausch für besonders wichtig, denn das wichtigste Feedback, das man stets im LudiX-Projekt bekommen konnte, stammte natürlich immer von den anderen Projektpartner*innen und Workshop-Teilnehmer*innen.

Das Konzept basiert auf der auto-ethnografischen Designmethodik der sogenannten „Cultural Probes“, die erstmals von Gaver et al. (1999) vorgestellt wurden. In der Designforschung werden Cultural Probes angewendet, um qualitative Daten auf Grundlage partizipativer Selbstdokumentation der Nutzer*innen zu sammeln. Es gibt verschiedene Formen von Cultural Probes, in der Regel jedoch bestehen sie aus Einwegkameras, Nutzertagebüchern, Karten, Stickern und Ähnlichem, um einerseits eigenständig den Alltag zu dokumentieren, aber auch kreativ Antworten auf gestellte Fragen zu erhalten. Die daraus resultierenden qualitativen Daten können anschließend ausgewertet werden.

Der Vorteil dieser Methodik besteht darin, dass die Forscher*innen nicht permanent anwesend sein müssen und die Teilnehmer*innen freier agieren und reflektieren können, ohne unter permanenter Beobachtung zu stehen (Thoring et al., 2013). Das LudiX-Logbuch wurde nach jedem Workshop um jeweils 2–3 Aktionskarten erweitert, auf denen bestimmte Fragestellungen schriftlich oder zeichnerisch beantwortet werden konnten. Somit haben die Teilnehmer*innen der Forschungsreise uns ihre Definition zu Führung und Spiel in den Logbüchern dokumentiert, erzählten uns ihre Geschichte auf eine kreative Weise und erzeugten eine Dialektik zwischen den Reisenden und unserem Forschungsteam.

Dennoch war am Ende der Forschungsreise der Rücklauf der Logbücher leider nicht vollumfänglich. Dies kann einerseits am zusätzlichen Aufwand für die Führungskräfte liegen, andererseits auch an dem langen Zeitraum zur kontinuierlichen Bearbeitung oder daran, dass die Probes nicht in regelmäßigen Intervallen zurückgefordert und ausgewertet wurden, was wiederum einen größeren Aufwand für die Teilnehmer*innen bedeutet hätte.

Dennoch erzählt uns die im Folgenden dargestellte graphische Auswertung der Logbücher, die wir zurückerhalten haben, eine inspirierende Geschichte über Führung und ihre Spielregeln. Jede Illustration repräsentiert den gesammelten Inhalt eines Logbuchs.





vs.

NOT PUNK
ORDNE EIN!



HAT IN DEN WORKSHOPS EINE TRANSFORMATION BEI DIR STATTFGEFUNDEN? ZEICHNE DEN WEG DIESER TRANSFORMATION.



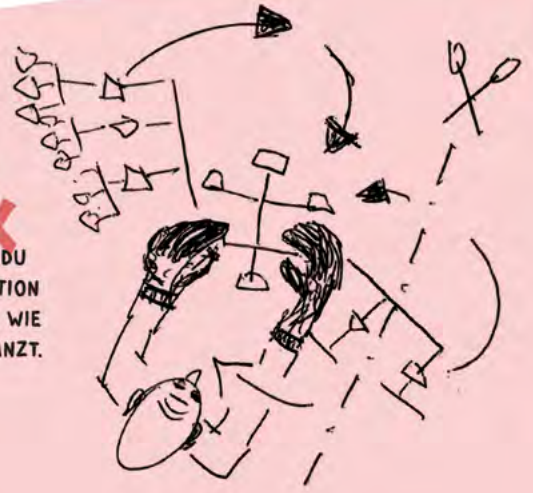
ES GEHT IMMER NOCH MEHR! VIELE DINGE DIE PUNKPOTENTIAL HABEN, WERDEN NOCH NICHT BE-PUNK-ED!
DAS WÜRD E ICH GERNE UMSETZEN.
JOBINTERVIEWS, STELLENBESCHREIBUNG, TEAMVISION...
TOLLE INSPIRATION I.U. WS.



ANSONSTEN HABE ICH GEMERKT, DASS VIELE ASPEKTE IM EIGENEN FÜHRUNGSSTIL BEREITS PUNK SIND. ODER IMPRO - JE NACHDEM WAS MAN EHER HÖRT.

ACT LIKE A PUNK

ZEICHNE DICH, WIE DU IN DEINER ORGANISATION DIE REGELN BRICHST, WIE DU AUS DER REIHE TANZT.



||| **LOADING** [3%] |||

SCHREIBE BIS ZU DREI REGELN AUF, MIT DENEN MAN DEINEN FÜHRUNGSSTIL NACHSPIELEN KÖNNTE.



Wünsche & ANNAHMEN

DIE U-THEORIE STELLT SICH ALS UNBRAUCHBARE WIRTSCHAFTSTHEORIE DAR/RAUS

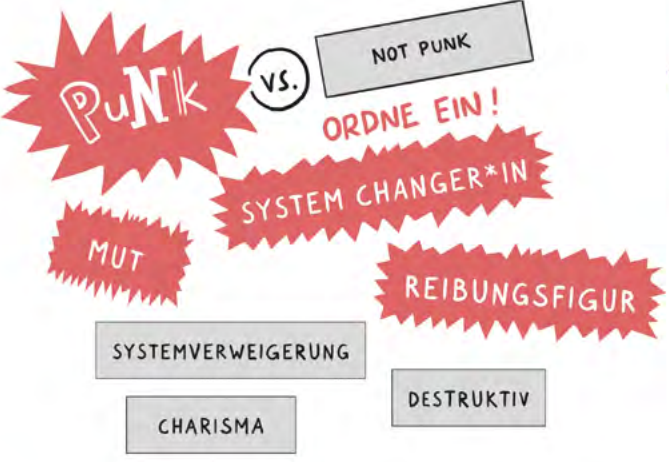
IMPULSE/IDEEN FÜR DIE ANREICHERUNG DES ALLTAGS

WELCHE ARTEN VON VERSCHWENDUNG EXISTIEREN IN DEN PROZESSEN DEINER FIRMA. MARKIERE DIESE PROZESSE UND ERKLÄRE DEINE GEDANKEN.

BUDGETPLANUNG	BEWERBUNGSVERFAHREN
LEISTUNGSBEURTEILUNG	VERSETZUNG
MARKETINGKAMPAGNEN	BUCHEN VON RÄUMEN
KAUF VON EQUIPMENT	
ABHALTEN EINER VERANSTALTUNG	
PRIORISIERUNG/ZIELSETZUNGSPROZESS	
ERSTATTUNG VON AUFWENDUNGEN	
URLAUBSPLANUNG	PRODUKTENTWICKLUNG

X HIER WERDEN P/A SO VIELE RESOURCEN GEBUNDEN UND AM JAHRESENDE KAM DANN SO VIEL ANDERES DABEI HERAUS. ZEIT FÜR EINE NEUE DENKWEISE.





WAS HAST DU ÜBER DICH ALS FÜHRUNGSPERSON GELERNT?

ICH HABE GELERNT, UNSICHERHEITEN AUSZUHALTEN. ICH HABE VIELE FÜHRUNGSPERSONEN AUF EINER SEHR MENSCHLICHEN EBENE KENNENGELERNT UND KONNTE MICH VON VIELEN SEHR UNTERSCHIEDLICHEN PERSONEN INSPIRIEREN LASSEN. ICH HOFFE, DAS BESTE DIESER EIGENSCHAFTEN IN MEINE EIGENEN FÜHRUNGSROLLEN ÜBERNEHMEN ZU KÖNNEN. FÜR DIESES KENNENLERNEN UND DEN AUSTAUSCH WAR DER SPIELERISCHE RAHMEN ESSENTIELL.

ICH HABE MICH AUCH VOM PUNK INSPIRIEREN LASSEN UND DARIN VIELE ALTE EIGENSCHAFTEN VON MIR GEFUNDEN, DIE IM LAUFE MEINER „PROFESSIONELLEN“ KARRIERE VERLOREN GEGANGEN SIND. MUT, VERÜCKTHEIT, FARBE, BEKENNTNISSE UND „DER NORMALE MENSCHENVERSTAND“ GEHÖREN GENAU WIE NÄCHSTENLIEBE AN JEDEN ARBEITSPLATZ.



ZEICHNE DICH, WIE DU IN DEINER ORGANISATION DIE REGELN BRICHST, WIE DU AUS DER REIHE TANZT

ACT LIKE A PUNK

UNAUTHORISIERT IM SERVERRAUM ARBEITEN, UM AUF DIREKTEM WEG WICHTIGE PROBLEME FÜR DEN KUNDEN ZU LÖSEN.



MEHRSTUFIGE HIERARCHISCHE AUTHORIZIERUNGSVERFAHREN SORGEN DAFÜR, DASS SELBST EINFACHE PROBLEME UND HANDGRIFFE NICHT SPONTAN DURCHGEFÜHRT WERDEN KÖNNEN.

VERZWEIFLUNG --> SOLLTE OFFEN GELEGT
WERDEN, ALS PERSÖNLICHER „PUNK“-ANTRIEB
UNTERSUCHT

SCHREIBE BIS ZU DREI REGELN AUF,
MIT DENEN MAN DEINEN FÜHRUNGS-
STIL NACHSPIELEN KÖNNTE.

1
LASS SICH
ANDERE
AUSPROBIEREN
WO IMMER
MÖGLICH

Wünsche & ANNAHMEN

ES WIRD FREUNDSCHAFTEN, STREIT UND
VERSÖHNUNG GEBEN, AUF JEDEN FALL
IM SPIEL, VIELLEICHT AUCH AUSSERHALB

MEHR BUSINESS BEZUG WÄRE GUT,
VIELLEICHT ÜBER EINE ANDERE BRÜCKE:
-> PURPOSE.



WELCHE ARTEN VON VERSCHWENDUNG
EXISTIEREN IN DEN PROZESSEN DEINER
FIRMA. MARKIERE DIESE PROZESSE UND
ERKLÄRE DEINE GEDANKEN.

BUDGETPLANUNG	BEWERBUNGSVERFAHREN
LEISTUNGSBEURTEILUNG	VERSETZUNG
MARKETINGKAMPAGNEN	BUCHEN VON RÄUMEN
KAUF VON EQUIPMENT	
ABHALTEN EINER VERANSTALTUNG	
X PRIORISIERUNG/ZIELSETZUNGSPROZESS	
ERSTATTUNG VON AUFWENDUNGEN	
URLAUBSPLANUNG	PRODUKTENTWICKLUNG

~~X~~ UNKLARE PRIORITÄTEN UND ZIEL-
VORSTELLUNG IN DER PROJEKTARBEIT.
VORSCHLAG:

- 1) IN FOKUSGRUPPEN VON 1-4 PERSONEN
AN EIGENSTÄNDIGEN TEILPROJEKTEN/OUTCOMES ARBEITEN
- 2) ALLE UNWICHTIGEN PROJEKTE FALLENLASSEN/BEENDEN

IN WELCHER
BUBBLE
GIBT ES IN DEINER ORGANISATION
BEREITS „PUNKS“?



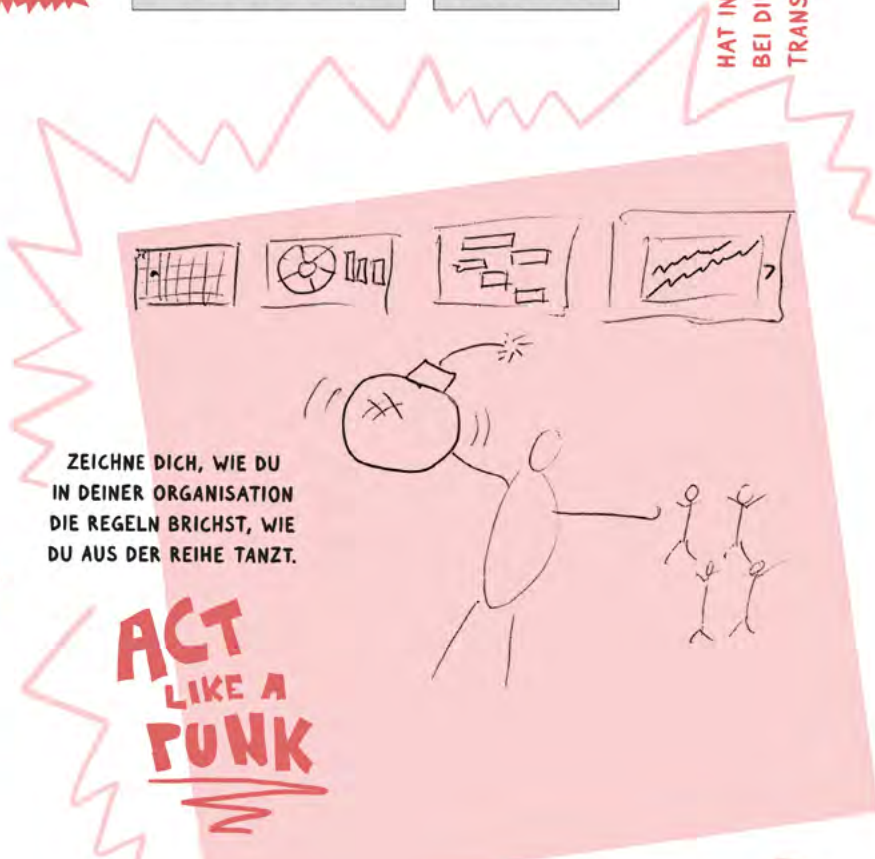
PuNk vs. **NOT PUNK**
ORDNE EIN!



HAT IN DEN WORKSHOPS EINE TRANSFORMATION BEI DIR STATTFUNDEN? ZEICHNE DEN WEG DIESER TRANSFORMATION:



- ★ GEMEINSAM LACHEN
- KONTEXT DER ANDEREN VERSTEHEN
- PUNK IST LETZTENDLICH KONSTRUKTIV
- PUNK IST IN JEDEM UNTERNEHMEN ANDERS
- ★ ZEIT NEHMEN FÜR NEUES
- PUNK=FUN IST EIN HÄUFIGES MISSVERSTÄNDNIS
- PUNK HEISST NICHT ANARCHIST



ZEICHNE DICH, WIE DU IN DEINER ORGANISATION DIE REGELN BRICHST, WIE DU AUS DER REIHE TANZT.

ACT LIKE A PUNK

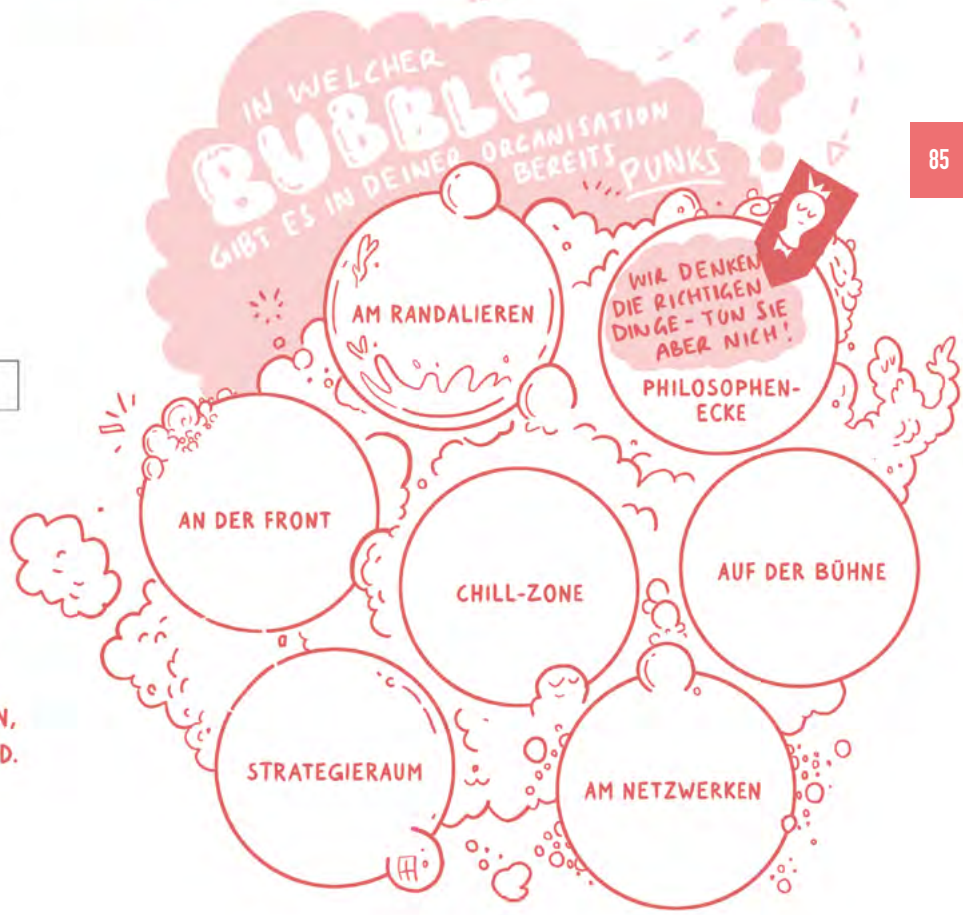
SCHREIBE BIS ZU DREI REGELN AUF, MIT DENEN MAN DEINEN FÜHRUNGSSTIL NACHSPIELEN KÖNNTE.



WELCHE ARTEN VON VERSCHWENDUNG EXISTIEREN IN DEN PROZESSEN DEINER FIRMA. MARKIERE DIESE PROZESSE UND ERKLÄRE DEINE GEDANKEN.

EXCESS BUDGETPLANUNG	EXCESS BEWERBUNGSVERFAHREN
LEISTUNGSBEURTEILUNG	EXCESS VERSETZUNG
MARKETING <input checked="" type="checkbox"/> KAMPAGNEN	BUCHEN VON RÄUMEN
KAUF VON EQUIPMENT	EXCESS
WAITING ABHALTEN EINER VERANSTALTUNG	
OVER PRODUCTION PRIORISIERUNG/ZIELSETZUNGSPROZESS	
ERSTATTUNG VON AUFWENDUNGEN	EXCESS
URLAUBSPLANUNG	PRODUKTENTWICKLUNG <input checked="" type="checkbox"/>

FAST ALLE PROZESSE BRAUCHT MAN, ERFORDERN ABER ZU VIEL AUFWAND.



PuNk

vs.

NOT PUNK
ORDNE EIN!

SPOTLIGHT NEHMEN	MUT	SYSTEM CHANGER*IN	SPOTLIGHT GEBEN
KREATIV	INTEGRATIONSKOMPETENZ	ÜBERRASCHEND	DESTRUKTIV
AWARENESS	SAFE ENOUGH TO TRY	INTERSECTIONALITY	SYSTEM KENNER*IN
REIBUNGSFIGUR	POLARISIEREND	(DE)KONSTRUKTIV	EMOTIONAL
ANZIEHEND	WERTEORIENTIERT	SCHMERZTOLERANZ	HINTERFRAGEN
SYSTEMVERWEIGERUNG	SPIELTRIEB	INFRAGESTELLUNG	BESSERWISSER*IN
SPONTANITÄT	BESSERMACHER*IN	STREITBARKEIT	REGELBRECHEN
CHARISMA	FLEXIBILITÄT	GEGENWIND AUSHALTEN	VERZWEIFLUNG

HAT IN DEN WORKSHOPS EINE TRANSFORMATION BEI DIR STATTGEFUNDEN? ZEICHNE DEN WEG DIESER TRANSFORMATION.



WAS HAST DU ÜBER DICH ALS FÜHRUNGSPERSON GELERNT?



OBWOHL WIR EINE JUNGE ORGANISATION SIND HABEN WIR/ICH PROZESSE AUS MEINEN VORHERIGEN ARBEITSERFAHRUNGEN ÜBERNOMMEN UND NICHT HINTERFRAGT -> DAS NEHME ICH FÜR MICH MIT



DASS MEIN FÜHRUNGSSTIL UNTER ANDEREM AUF DEN GRUNDSÄTZEN VERTRAUEN, TEAMARBEIT UND OFFENE KOMMUNIKATION BERUHT



ICH MÖCHTE NATÜRLICH NOCH MEHR FÜHRUNGSPERFAHRUNG SAMMELN UND MÖGLICHSST OFFEN UND FLEXIBEL FÜR NEUE, KREATIVE ANSÄTZE BLEIBEN

ACT LIKE A PUNK

- ← Bewerbungsanscheinen
- ← Hierarchien
- ← feste Strukturen

ZEICHNE DICH, WIE DU IN DEINER ORGANISATION DIE REGELN BRICHTST, WIE DU AUS DER REIHE TANZT.



SCHREIBE BIS ZU DREI REGELN AUF, MIT DENEN MAN DEINEN FÜHRUNGSSTIL NACHSPIELEN KÖNNTE.

1
HÖRE DEMJENIGEN, DER GEGENÜBERSITZT GENAU ZU. FASSE ZUSAMMEN WAS ER GESAGT HAT UND BITTE UM FEEDBACK

-2-
VERSUCHE GRUPPENSITZUNGEN AUFZUFRISCHEN. WIE REAGIEREN DEINE KOLLEGEN?

3
JEMAND HAT ETWAS ERREICHT, BEENDET ODER SONSTIGES GUT GEMACHT. SCHAU HIN UND GIB DEINEM GEGENÜBER POSITIVES FEEDBACK

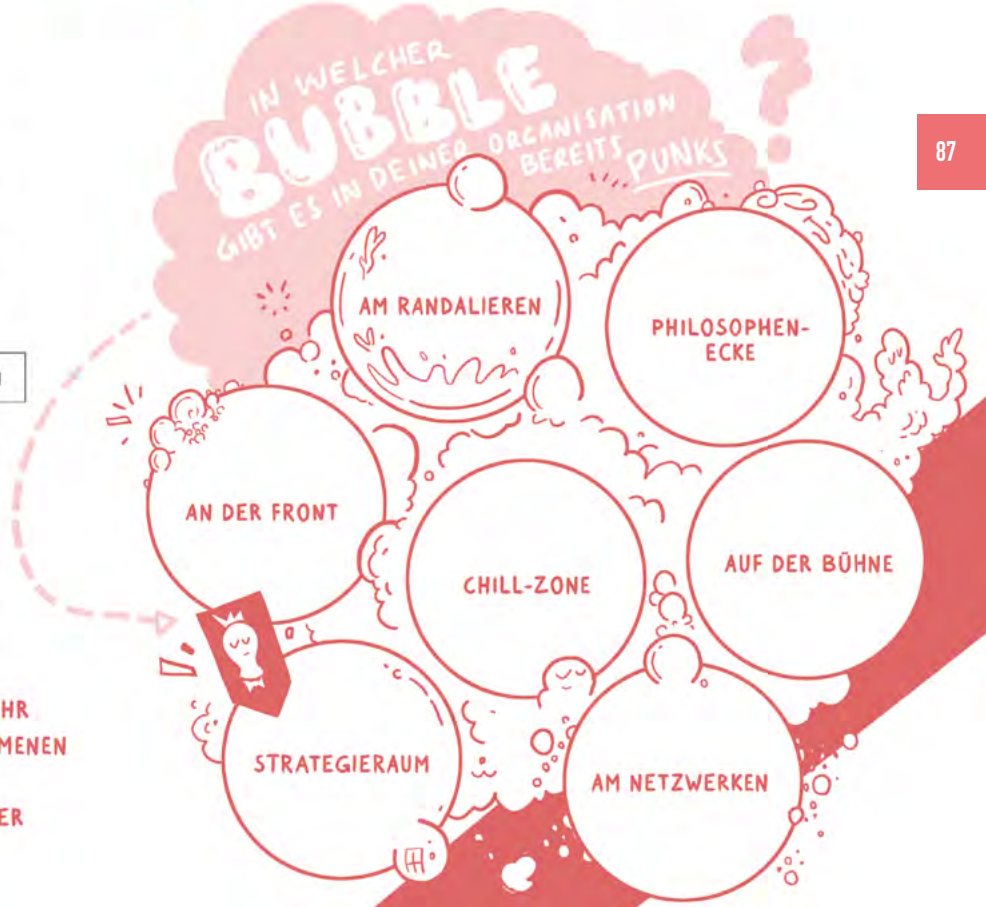
Wünsche & ANNAHMEN

WELCHE ARTEN VON VERSCHWENDUNG EXISTIEREN IN DEN PROZESSEN DEINER FIRMA. MARKIERE DIESE PROZESSE UND ERKLÄRE DEINE GEDANKEN.

BUDGETPLANUNG	<input checked="" type="checkbox"/> BEWERBUNGSVERFAHREN
LEISTUNGSBEURTEILUNG	VERSETZUNG
<input checked="" type="checkbox"/> MARKETINGKAMPAGNEN	BUCHEN VON RÄUMEN
KAUF VON EQUIPMENT	
ABHALTEN EINER VERANSTALTUNG	
PRIORISIERUNG/ZIELSETZUNGSPROZESS	
ERSTATTUNG VON AUFWENDUNGEN	
URLAUBSPLANUNG	PRODUKTENTWICKLUNG

SICH TRAUEN ANDERS ZU SEIN, MEHR AUSPROBIEREN UND DIE ÜBERNOMMENEN STRUKTUREN HINTERFRAGEN.
BEWERBUNGEN AUCH FÜR BEWERBER INTERESSANTER GESTALTEN.

IN WELCHER BUBBLE GIBT ES IN DEINER ORGANISATION BEREITS "PUNKS"?



PuNk

VS.

NOT PUNK
ORDNE EIN!

SPOTLIGHT NEHMEN

MUT

DESTRUKTIV

SAFE ENOUGH TO TRY

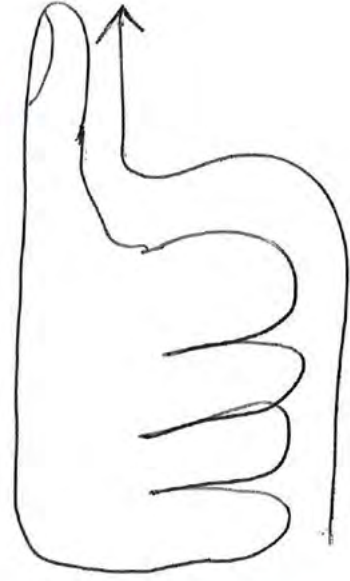
ÜBERRASCHEND

POLARISIEREND

SYSTEM KENNER*IN

INFRAGESTELLUNG

HAT IN DEN WORKSHOPS EINE TRANSFORMATION BEI DIR STATTGEFUNDEN? ZEICHNE DEN WEG DIESER TRANSFORMATION.



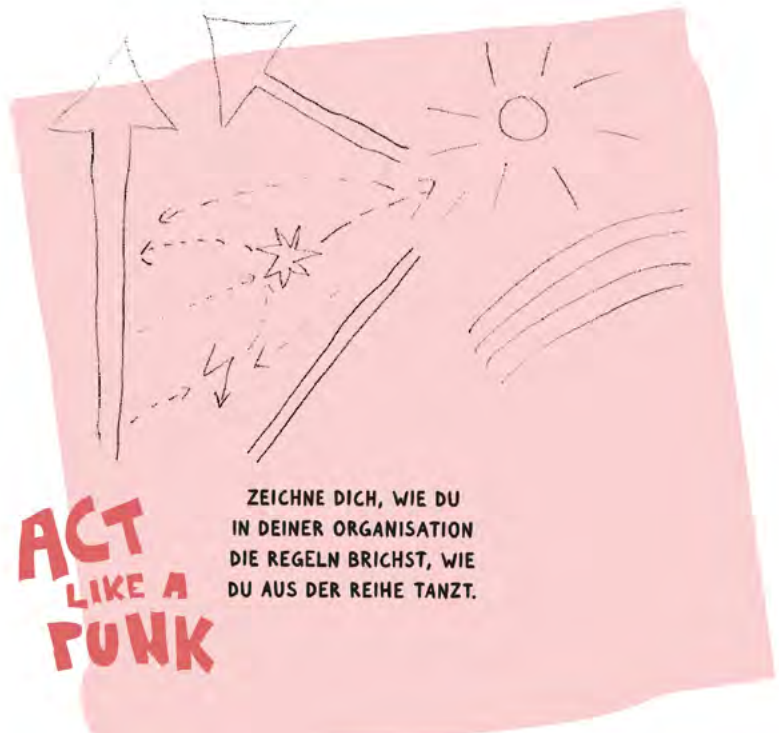
WAS HAST DU ÜBER DICH ALS FÜHRUNGSPERSON GELERNT?



ICH HABE GELERNT, DASS ICH IN MEINEM VERSTÄNDNIS VON FÜHRUNG INTUITIV SCHON SEHR WEIT BIN, WENN ES DARUM GEHT, DAS THEMA ANDERS UND/ODER KREATIV ANZUGEHEN.



ALS FÜHRUNGSKRAFT IST MEIN ANSPRUCH NICHT VON TRADITIONELLEN Werten GETRIEBEN, SONDERN VON DEN MENSCHEN UND DEN ZIELEN, DIE AKTUELL IM VORDERGRUND STEHEN.



ACT LIKE A PUNK

ZEICHNE DICH, WIE DU IN DEINER ORGANISATION DIE REGELN BRICHST, WIE DU AUS DER REIHE TANZT.

SCHREIBE BIS ZU DREI REGELN AUF,
MIT DENEN MAN DEINEN FÜHRUNGS-
STIL NACHSPIELN KÖNNTE.

1
HERAUS-
FORDERND UND
MOTIVIEREND.
BESTIMMT,
ABER AUCH
HÖREND.

Wünsche & ANNAHMEN

ES IST IMMER SCHWIERIG AN STRUKTUREN
ZU RÜTTELN. UNS BZW. FÜHRUNGS-
ANSPRUCH ALS PUNK ZU BETRACHTEN
BEDEUTET AUCH EIGENE VORSTELLUNGEN
ÜBER BORD ZU WERFEN. ICH FRAGE MICH,
OB DAS GELINGT.

➤ ICH WÜNSCHE MIR, DASS WIR
SENSIBILISIERTER AN FÜHRUNGS-AUFGABEN
GEHEN UND ÖFTER MAL INNEHALTEN
UM ALTE STRUKTUREN + MUSTER ZU
HINTERFRAGEN + ZU VERÄNDERN

IN WELCHER BUBBLE GIBT ES IN DEINER ORGANISATION BEREITS PUNKS



PuNk

VS.

NOT PUNK
ORDNE EIN!



HAT IN DEN WORKSHOPS EINE TRANSFORMATION BEI DIR STATTGEFUNDEN? ZEICHNE DEN WEG DIESER TRANSFORMATION.

IM VERLAUF DES LETZTEN JAHRES HAT SICH MEIN AUSTRITT AUS DER ORGANISATION VOLLZOGEN. ICH REFLEKTIERE TEILWEISE, WAS ICH AN DER ORGANISATION GESCHÄTZT HABE - NETT WAR DER LIEBESBRIEF - UND WAS ICH NICHT MOCHTE - TRENNUNGSSCHREIBEN. 😊
IN DEN WORKSHOPS WAR EVENTUELL DER MIT DEM IKIGAI FÜR MEINE PHASE INTERESSANT. ABER SCHWER EINZUSETZEN, WEIL MAN BEI EINER BEWERBUNG FÜR EINE NEUE AUFGABE JA AUCH WIEDER „DIE KATZE IM SACK“ KAUFT 😊

WAS HAST DU ÜBER DICH ALS FÜHRUNGSPERSON GELERNT?



GELERNT HABE ICH, DASS ICH GGF. ALS DEUTLICH EMPATHISCHER WAHRGENOMMEN WERDE, ALS ICH ES MIR SELBER IN EINEM STÄRKEN/SCHWÄCHENPROFIL ATTESTIEREN WÜRD E.



PRAKTISCH AN MEINER SITUATION IST, DASS ICH MICH NICHT WEITER MIT DEN ZU VERBESSERENDEN THEMEN IN MEINER AKTUELLEN ORGANISATION AUSEINANDERSETZEN MUSS, WEIL ICH SIE VERLASSE. DAS LOSLASSEN TUT DAHER NICHT WEH. EHER DIE UNSICHERHEIT HINSICHTLICH DES NÄCHSTEN SCHRITTES IST EIN DOWNER.

ACT LIKE A PUNK

ZEICHNE DICH, WIE DU IN DEINER ORGANISATION DIE REGELN BRICHST, WIE DU AUS DER REIHE TANZT. GEGEN WAS WEHRST DU DICH? PERSONEN, STRUKTUREN ODER DENKWEISEN?



DA ICH AUS DER ORGANISATION AUSTRETE, WOHL GEGEN ALLES, VOR ALLEM
- EINSEITIGE BETRACHTUNGEN
- FEHLENDE WIRTSCHAFTLICHKEIT VON ENTSCHEIDUNGEN
- SCHULDZUWEISUNGEN ZUR RICHTIGEN SELBST-EKKULPIERUNG
--> WIRD DURCH GEWISSE ENTSCHEIDER VERKÖRPERT

SCHREIBE BIS ZU DREI REGELN AUF, MIT DENEN MAN DEINEN FÜHRUNGSSTIL NACHSPIELEN KÖNNT.

1

NICHT GANZ PARITÄTISCHER FÜHRUNGSSTIL (WEIL AM ENDE ICH VERANTWÖRTLICH BIN) ABER VIEL RAUM GEBEN FÜR VERANTWÖRTUNGEN UND DAMIT SELBST-VERANTWÖRTLICHE JOBGESTALTUNG + VERANTWÖRTUNGS-ÜBERNAHME

2

KONTINUIERLICHE WEITERENTWICKLUNG VON LÖSUNGEN, ANGEBOTEN, QUALITÄT

= 3 =

- VOM GROSSEN INS KLEINE
- 80/20
- MUSS ABER PASSEN



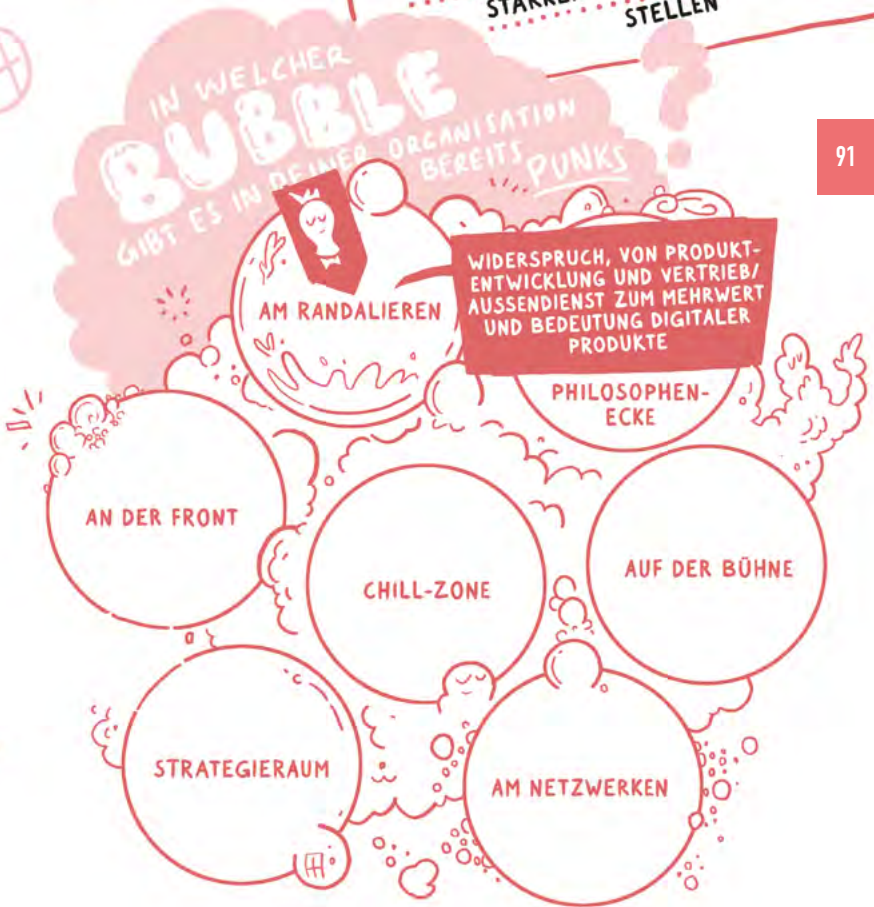
Wünsche & ANNAHMEN

DER GESAMTBOGEN IST NOCH NICHT ERKENNBAR
-> WERDE ICH DESTRUKTIV (MEINE INTER-
PRETATION ZUM BILD „PUNK“)?
-> ODER HilFT MIR DAS PROJEKT, TEILE
MEINES AGIERENS ZU ÜBERDENKEN?
BEZUG/VERWERTBARKEIT ZU
KONKRETEN JOBSITUATIONEN NOCH
STÄRKER IN DEN VORDERGRUND
STELLEN

WELCHE ARTEN VON VERSCHWENDUNG EXISTIEREN IN DEN PROZESSEN DEINER FIRMA. MARKIERE DIESE PROZESSE UND ERKLÄRE DEINE GEDANKEN.

BUDGETPLANUNG	BEWERBUNGSVERFAHREN
LEISTUNGSBEURTEILUNG	VERSETZUNG
MARKETINGKAMPAGNEN	BUCHEN VON RÄUMEN
KAUF VON EQUIPMENT	
ABHALTEN EINER VERANSTALTUNG	
X PRIORISIERUNG/ZIELSETZUNGSPROZESS	
ERSTATTUNG VON AUFWENDUNGEN	
URLAUBSPLANUNG	PRODUKTENTWICKLUNG

X KERNPROBLEM IST, DASS ES KEINE PRIORISIERUNGEN VON THEMEN/PROJEKTEN ÜBER RESSORTGRENZEN HINWEG GIBT. DADURCH IST ALLES GLEICH WICHTIG.



INTERVIEWS MIT FÜHRUNGSKRÄFTEN #3.5

#3.51 *Projektpartner*innen*

Alex Rothe

Avo Schönbohm

Fotini Takirdiki

Franziska Schmid

Janis Bode

Johanna Kuhlee

Julia Kleeberger

Marcel Lohmüller

Olivier Schauff

Pelin Celik

Sascha Gottwald

#3.52 *Gästeinterviews*

Jette Hausotter

Selcan Ipek-Ugay

Katharina Hochfeld

#3.53 *Im Gespräch mit zwei Punks*



HABA Sales GmbH & Co. KG

ALEX ROTHE

Ich mach' die Produktentwicklung „Möbel“ bei der HABA FAMILYGROUP. Sprich dem gesamten Bereich, der sich um die eigentlichen Einrichtungen handelt: Kindertageseinrichtungen, Schulen, Hort, Krippen, alles, was pädagogische Umfeldausstattung angeht.

Welche Rolle spielt für Dich persönliche Entwicklung, um beruflich Führungskraft zu sein?

Die spielt für mich eine relativ große Rolle. Also, ich merke das immer, dass ich in meiner Familie zu Hause zum Beispiel, oder durch meine Kinder und deren Alterungsprozess, auch natürlichen Veränderungen ausgesetzt bin. Und das ist was, wo ich doch sagen muss, dass das ein riesiger Schatz eigentlich ist und den trage ich halt auch bei mir in die Firma und in mein Team mit rein. Deswegen muss ich sagen, wenn ich mich heute vergleiche mit vor zehn Jahren: Die persönliche Entwicklung ist positiv, auch in den Führungsstil, eingeflossen. Auf jeden Fall.

Wenn Dein Unternehmen ein Spiel wäre, mit welchem würdest Du es am ehesten vergleichen?

Wenn man bei HABA ist, denkt man immer so schnell an Brettspiele. Das hat aber viel damit zu tun, was man selber macht. Die letzte Zeit erinnert mich wahrscheinlich am stärksten wirklich an Siedler von Catan: Wir versuchen, in so einer neuen Welt anzukommen. (...) Da ist eine Menge an „Claiming“ was so abgeht. Leute, die auch aufgrund von Umlage der Abteilungen auf einmal wieder Teile von Verantwortung abgeben müssen. Andere Leute, die ja eigentlich rechtmäßig dann [Verantwortung] kriegen. Du bildest Allianzen mit Leuten, um halt gemeinsame Ideen möglichst schnell bei der Geschäftsführung auch in die Prios reinzukriegen. Das [bedarf alles] sehr viel Pioniergeist (...).

Was würde ein „Business Punk“ in Deinem Unternehmen ausmachen?

Also er wird sich auf jeden Fall mit unserem CEO relativ gut verstehen und einiges an Ideen in ein relativ langes „Backlog“ reindenken können. Das funktioniert auf jeden Fall bei uns. (...) [B]ei uns kannst du auf jeden Fall Ideen umsetzen. (...)

Werden in Deiner Organisation Spiele oder spielerische Methoden benutzt?

Wir haben [generell] so ein paar Teambuilding-Workshops gemacht. Das hat ganz gut funktioniert. Ansonsten, so richtig klassisch spielen, das machen bei uns die Leute in unserer Spiele-Redaktion relativ viel, ist klar. Die machen das beruflich. Wir spielen lieber in der Modellbauwerkstatt miteinander: Wenn wir Ideen haben, [gehen wir schnell rein und basteln irgendwie was]. Das ist eher unser Spiel. Aber dass wir jetzt bewusst auf Arbeit als Möbeldesigner uns hingeworfen haben und jetzt Monopoly geizockt haben oder Ähnliches, das haben wir noch nicht gemacht.



FÜHRUNG IST DIE VERANTWORTUNGS-
VOLLE KOORDINATION VON LEISTUNG
UND BEREITSCHAFT MIT EINEM
ERHEBLICHEN TEIL FÜRSORGEPLICHT

HWR Berlin

AVO SCHÖNBOHM

Mein Name ist Avo Schönbohm. Ich bin Professor für Betriebswirtschaftslehre an der HWR Berlin, Projektleiter von unserem wunderbaren LudiX-Projekt. Ich habe mich in den letzten Jahren viel mit Performancemanagement und Spieltheorie auseinandergesetzt und mit spielerischen Möglichkeiten, um Performancedenken in das Unternehmen hineinzubringen. [Ich] freue mich, jetzt das gleiche spielerische Denken auf Führungskräfteentwicklung übertragen zu dürfen.

Was ist für Dich Führung? Wenn ich Führung betrachte als die Entwicklung von mir selbst, von anderen und von Organisationen, dann ist positives Führungsverhalten immer das, wo Individuen, Organisationen oder man selbst weitergebracht wird. Eine Führungserfahrung, die positiv ist, bringt mich hinterher weiter, wo ich das Gefühl hatte: „Das hätte ich nie alleine gemacht“. (...) Wenn hinterher eine Organisation Schritte gegangen ist, die sie nie alleine gegangen wäre. Wo die Führungskraft etwas dazu gebracht hat. Wo man wirklich merkt, ohne diese Person, ohne diesen Geist wäre es nicht dazu gekommen. Dann ist das für mich positive Führungserfahrung, die vielleicht auch anfangs ein bisschen merkwürdig und schwierig ist, weil man vielleicht auch Wachstumsschmerzen hat (...).

96

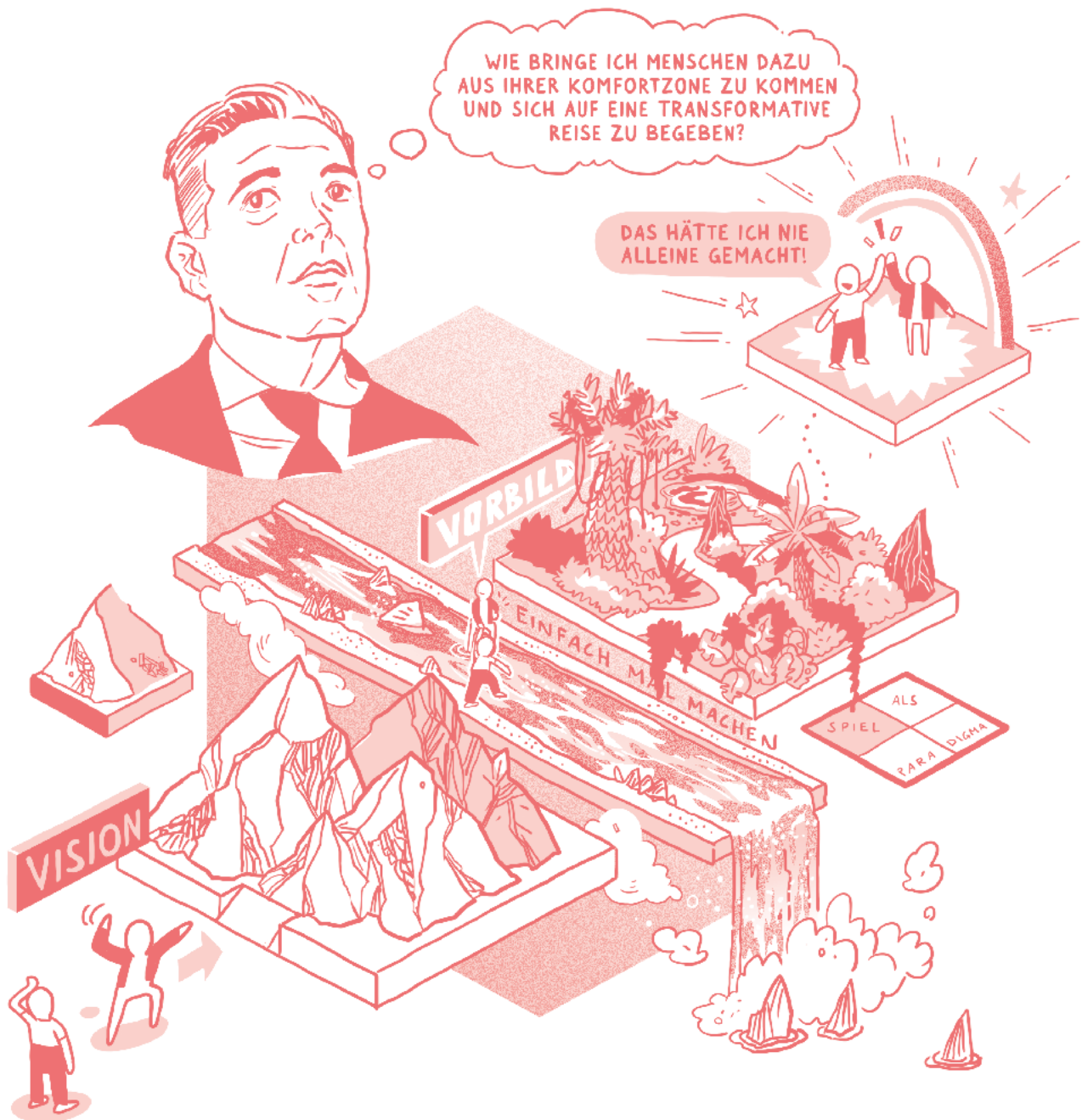
Welche Rolle spielt das Machen von Fehlern für Deine Erfahrung als Führungskraft?

Das spricht natürlich eine der Urängste von Führungskräften an: Fehler zu machen, sowohl bei den Mitarbeitern als auch von einem selbst. Man hat ja Verantwortung als Führungskraft. [Das heißt immer] Fehler zu machen sei nicht gut und sich Fehler einzugestehen sei prinzipiell nicht natürlich, weil das ursprüngliche Führungsverhalten und Führungsverständnis [ist]: „Mensch, du bist da verantwortlich, dass das nicht passiert“. Aber ich denke, da muss man halt durch. Und es gehört zu einer aufgeklärten Führungskraft. Jeder, der Führung mehr oder weniger lange betrieben hat, stellt fest: Es werden Fehler gemacht, es werden ständig Fehler gemacht und wir müssen damit umgehen. Wir müssen uns darauf einstellen.

Fehler sind Chancen für Lernerlebnisse und sind auch Chancen für [die] weitere persönliche Entwicklung. (...) Ja, wo gehobelt wird, da fallen Späne. Wo Kinder rumlaufen, gehen Sachen kaputt. Und wo geführt wird, da passieren Fehler auf allen Ebenen. (...) Das ist das Schöne an Spielen, dass wir Fehler machen können.

Wenn Dein Unternehmen ein Spiel wäre, mit welchem würdest Du es am ehesten vergleichen?

Ehrlich gesagt, ich weiß es nicht. Ich glaube, es ist von allem etwas. Die HWR ist eine ganze Box an unterschiedlichen Spielen. Und es gibt dort Leute, die eher Schach spielen, es gibt Leute, die eher Skat spielen, es gibt Leute, die eher Trivial Pursuit spielen, es gibt Leute, die eigentlich mit ihrem Mikado schon ziemlich beschäftigt sind.



STATE Experience Science GmbH

FOTINI TAKIRDIKI

Mein Name ist Fotini Takirdiki und gemeinsam mit Christian Rauch, der auch an dem Projekt und Forschungsprojekt teilnimmt, entwickle ich gerade eine Zukunftsinitiative, um kollektiv und spielerisch nachhaltige Zukünfte [in Gruppen] zu imaginieren und zu explorieren. Zusätzlich arbeite ich an einem Promotionsprojekt, einer ethnografischen Studie, um neue Wissenspraktiken im Kontext des Anthropozäns zu untersuchen. Generell versuche ich, damit mein Ziel zu verfolgen, in meiner Tätigkeit immer Theorie und Praxis, Forschung und Anwendung zu verknüpfen.

Würdest Du sagen, dass es Stationen in Deinem Leben gab, die dich darauf vorbereitet haben?

Also nicht diese eine Station. Aber dadurch, dass ich mich sowohl in meiner beruflichen als auch in meiner akademischen Laufbahn immer zwischen Disziplinen, zwischen Sektoren und jetzt auch aus persönlicher Sicht zwischen Kulturen aufgehalten habe, sehe ich das so, dass ich immer schon eine Übersetzer- oder Vermittlerrolle quasi hatte. Und das, würde ich sagen, hat mich darauf vorbereitet, diese generalistische oder holistische Perspektive zu haben.

Deswegen fühle ich mich dem so gewappnet auf irgendeine Weise, obwohl ich jetzt nicht diese spezifische Ausbildung oder diese Entwicklung [oder] Karriereleiter durchgegangen bin, von Junior zu Senior, zu „Head Of...“.

Was ist für Dich Führung?

Mittlerweile würde ich sagen, dass es darum geht, das Gegenteil von Homogenität zu erzeugen, nämlich heterogene Akteure zusammenzubringen und das dann auch zu fördern und als was Positives zu sehen. Nicht nur bezüglich Diversität, sondern auch bezüglich verschiedener [Lern- und Wissensfähigkeiten] und dass man quasi sich in so einem fragmentierten Feld aufhält und versucht, diese Ungleichheiten und die Differenzen, die es innerhalb [und außerhalb] einer Organisation gibt (...) zusammenzuführen und dem Ganzen durch ein gemeinsames Ziel einen Rahmen zu geben. Es geht dann eher darum, eine Richtung anzugeben. Und dass man dort hinkommt, zu diesem Ziel, das kann man dann durch verschiedene Strategien oder Taktiken von den Einzelpersonen [schaffen]. Dahingehend sollen auch Freiräume eröffnet werden, um das zu tun. „Schnittstellen und Diversitätsmanagement“ finde ich, würde es ganz gut treffen.

Wenn Dein Unternehmen ein Spiel wäre, mit welchem würdest Du es am ehesten vergleichen?

Ein Rollenspiel. [Wo] man quasi in verschiedene Rollen schlüpfen kann, aber auch [diese] innerhalb des Prozesses wechseln kann. Ich würde sagen, dass [bei] STATE durch diese künstlerische Perspektive und sehr kreative Ausrichtung schon diese spielerische Komponente und auch diese Flexibilität, der informelle Charakter [und auch auf jeden Fall die Affinität für solche experimentellen Formate] größer ist als in anderen Setups. Insofern würde ich es jetzt nicht als selbstverständlich erachten.

Gibt es eine Regel in Deinem Unternehmen, die Du gerne ändern würdest?

Also ich glaube ich habe noch nie so in so einem freien Feld gearbeitet. Es fällt mir sehr schwer, da von Regeln zu sprechen.



*Junge Tüftler*innen gGmbH*

FRANZISKA SCHMID

*Ich bin Franziska Schmid. Ich bin Co-Gründerin und Geschäftsführerin von Junge Tüftler*innen, zusammen mit Julia Kleeberger. Wir machen das seit 2015. Ich habe einen Hintergrund im Produkt- und Servicedesign und habe vorher sowohl in großen Konzernen als auch Agenturen gearbeitet.*

**Was ist für Dich Führung?
Was ist für Dich nicht Führung?**

Führung kann ja „von... bis...“ sein. Ich finde das Thema so spannend, weil ich vor meiner eigenen Gründung, Führung immer nur im Negativen erlebt habe. Ich habe nie ein Role-Model gehabt, bei dem ich dachte: „Wow, das ist wirklich gute Führung – da kann ich so viel lernen“. Und so habe ich auch jetzt selbst als Führungsperson nicht EIN Bild, auf das ich hinarbeite, sondern ich weiß eher: „So nicht! – Aber wie dann?“ das ist die Frage, die mich fortlaufend beschäftigt und die dann auch spannende Spielräume aufmacht, in denen ich mich selbst ausprobieren und lerne, was zu mir passt.

Für mich ist das Wort „Führerin“ oder „Leaderin“ schwer – ich fühle mich nicht wie eine Führerin. Ich möchte ja viel mehr ein Umfeld generieren, in dem Leute arbeiten können. Dafür Strukturen zu schaffen, das beschäftigt mich gerade ganz stark. Und natürlich auch Leute zu motivieren, gute Teams aufzubauen, ein Geschäftsmodell aufzubauen, was der Arbeit der einzelnen Kolleg*innen Sinn gibt: Das ist für mich meine Führungsaufgabe.

100

**Was macht eine
erfolgreiche Führungskraft in
genau Deinem Unternehmen
und Umfeld aus?**

Wir möchten in unserem kleinen Wirkungsrahmen Führung und überhaupt wie Firmen funktionieren für uns ausloten. Dafür bedienen wir uns an Mechanismen der Holokratie – das funktioniert aber in der konkreten Anwendung nie so wie es im Buch steht. Jedes Umfeld ist nunmal anders und muss für sich die richtigen Adaptationen finden. Das ist super viel Arbeit – an der eigenen Person aber auch als Team. Bei uns wird Führung definiert durch die Übernahme von Verantwortung. Das fängt bei der Verantwortung für die eigene Arbeitsleistung an und geht dann hoch bis hin zur Verantwortung für große Kunden, für die Qualität unserer gesamten Arbeit, für die fortlaufende Akquise usw. Das ist nicht zwangsläufig an Alter oder Studium gekoppelt sondern vielmehr an die Art und Weise, wie man sich einbringen will und kann.

**Wenn Dein Unternehmen
ein Spiel wäre, mit welchem
würdest Du es am ehesten
vergleichen?**

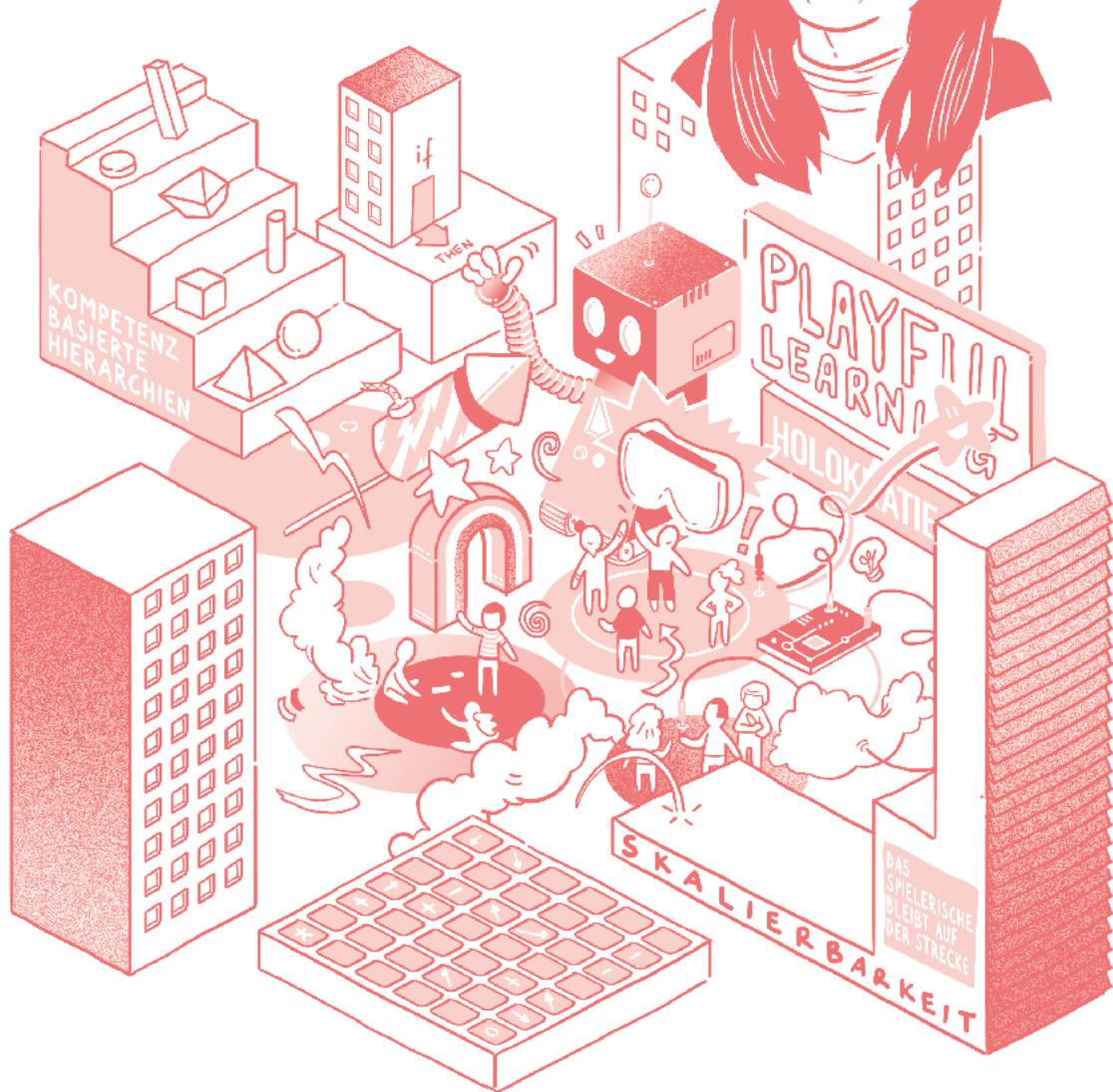
Ich würde es auf jeden Fall mit sowas vergleichen wie SimCity oder so. Also wir bauen hier unsere eigene Welt, wie wir denken, dass es sein soll und versuchen, das irgendwie durch clevere Lösungen finanziert zu bekommen, zu schützen, größer werden zu lassen und auch [für andere] durchlässig zu machen. Es ist auf jeden Fall ein Ökosystem und eher ein gesellschaftsrelevantes Spiel und nicht ein Monopoly.

**Was wäre ein „Business Punk“
in Deinem Unternehmen?**

(...) Wir [sind] schon sehr experimentell unterwegs und insofern würde ich mir einfach wünschen, dass wir das noch beständiger und routinierter mit einem größeren Selbstverständnis für uns leben: diese kompetenzbasierten Hierarchien, Selbstorganisation, Empowerment von allen und diese „Keine Angst zu haben“-Führung auch als was Emotionales zu verstehen und nicht nur als (...): „Ich zeig euch jetzt mal allen, wo es langgeht und ihr alle lauft mir am besten nach“.

ES GIBT SPIELREGELN, UND
DIE BEFOLGT MAN UND WER DIE
À LA MONOPOLY AM BESTEN SPIELT
IST AM SCHLUSS REICH... DAS IST
NICHT DAS, WAS ICH ANSTREBE...

ICH BIN EHER SIM CITY!



SoundCloud Global Limited & Co. KG

JANIS BODE

Ich bin Janis Bode, ich arbeite bei Soundcloud seit fast zwei Jahren mittlerweile und beschäfige mich da mit der operativen Exzellenz unserer Produktion.

Was ist für Dich Führung? Idealerweise ist Führung situativ anpassbar in ihrer Art, aber man versucht andere Menschen dazu zu bewegen, auf ein Ziel hinarbeiten, das sich jemand, normalerweise derjenige, der bezahlt, überlegt hat, und sei es auch nur, herauszufinden, was das Ziel ist. Aber das im Prinzip ist Führung.

Was ist für Dich nicht Führung? Das [hat] viel mit Verteidigung zu tun und „Mein Team schützen“. Und das ist für mich erst mal nicht Führung. Das geht aus unserem Paradigma von „Die Chefs über mir sind böse und schädigen mein Team, also muss ich mein Team vor denen schützen“. Das ist für mich nicht Führung.

Was macht eine erfolgreiche Führungskraft in genau Deinem Unternehmen und Umfeld aus?

Eine erfolgreiche Führungskraft ist in der Lage, sehr flexibel zu sein, auf Veränderungen zu reagieren. Schwierige, nachvollziehbare, plötzliche Richtungsänderungen ohne Kontext emotional, schnell und gut zu verarbeiten und dann gefiltert mit Kontext, den man selbst baut oder Kontext, den man für seine Organisation aufbaut, weiterzugeben. Das ist das eine. Das zweite ist, dass in meiner Organisation, glaube ich, eine gute Führungskraft eine ist, die vorausschauend, vorausahnen kann und [sich] mit seiner Organisation vorbereitet auf etwaige Dinge, die kommen, damit man bereit ist für diesen schnellen Wechsel, die eben normal sind, auch in diesem Geschäft.

Wenn Du es benennen kannst, was wäre Dein positiver Führungsbeitrag?

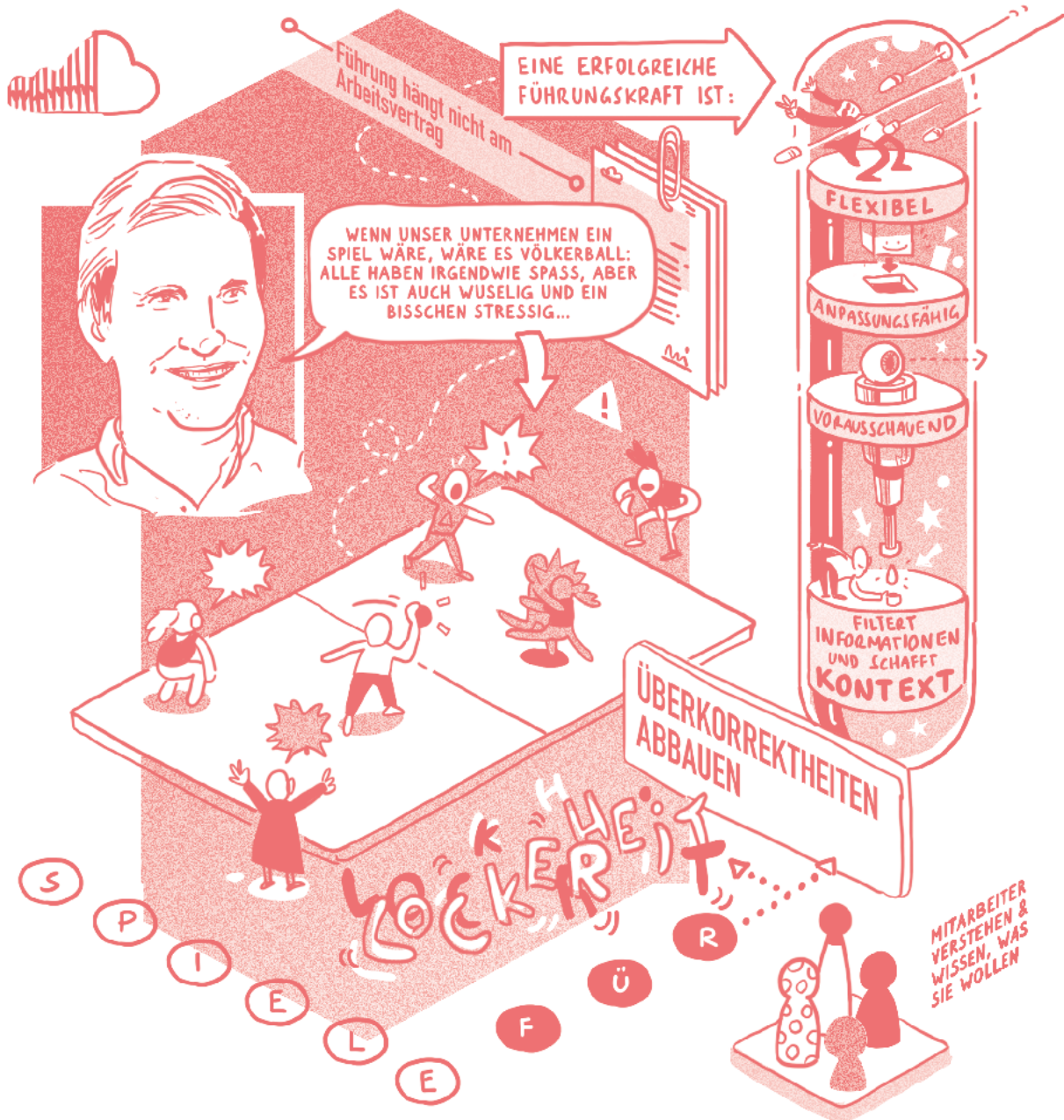
Mein positiver Führungsbeitrag wäre, dass ich jetzt im Sommer einen Monat in Elternzeit gehe und es keiner merkt. Und für mich ist der positive Beitrag einer Führungskraft, sich so überflüssig wie möglich zu machen und sich dann anderen Themen zu widmen, die der allgemeinen Reife und Effektivität der Organisation zu Gute kommen.

Wenn Dein Unternehmen ein Spiel wäre, mit welchem würdest Du es am ehesten vergleichen?

Völkerball: sehr chaotisch, alle am Rumschreien, alle haben irgendwie ein bisschen Spaß, aber auch Angst, von dem Ball getroffen zu werden. Man hat ja die zwei Seiten: wir haben das Berliner Büro und das New Yorker Büro als wesentliche Standorte. Irgendwie habe ich immer das Gefühl, dass die sich aber versuchen, alle gegenseitig abzuwerfen, obwohl sie eigentlich zusammen spielen wollen. Und das macht Spaß, ist aber auch gruselig und leicht stressig, weil jeder ja immer versucht, vom Ball nicht getroffen zu werden. Und dann rennen mal zwei Leute ineinander.

Welche Bedeutung hat Spielen für Dich?

Ich hoffe auch, dass sich mit mehr Spielen auch noch mehr Lockerheit ergibt. Ich habe das Gefühl, dass sich in den letzten Jahren eine gewisse Verkrampftheit im Arbeitskontext (...) ergeben hat. Und da gibt es so (...) Überkorrektheitsdebatten. Da kann auch niemand was gegen sagen, es ist alles gut. Es führt dazu, dass sehr viele Leute sehr viel weniger locker im Arbeitskontext sind und mehr das Gefühl haben, sie müssen ganz doll auf alles achten, was eigentlich nur sekundär oder tertiär mit ihrer Arbeit zu tun hat. Da war nämlich eine gewisse Verkrampfung teilweise wahrzunehmen. Und ich würde mir wünschen, dass es zu einer gewissen Entkrampfung kommt. Und vielleicht können Spiele dazu beitragen.



Enactus Berlin e.V.

JOHANNA KUHLEE

Ich bin Johanna. Ich bin die Gründerin und ehemalige Teamleiterin vom Team Enactus Berlin. Kurz zu Enactus, ich glaube, das ist relativ wichtig, das mal ganz kurz zu benennen: Das ist die weltweit größte Studenteninitiative, die sich um Social Entrepreneurship dreht, und wir verfolgen dort sozusagen die 17 UN Sustainability Goals und versuchen, Projekte zu initiieren, um diesen Goals auch gerecht zu werden (...).

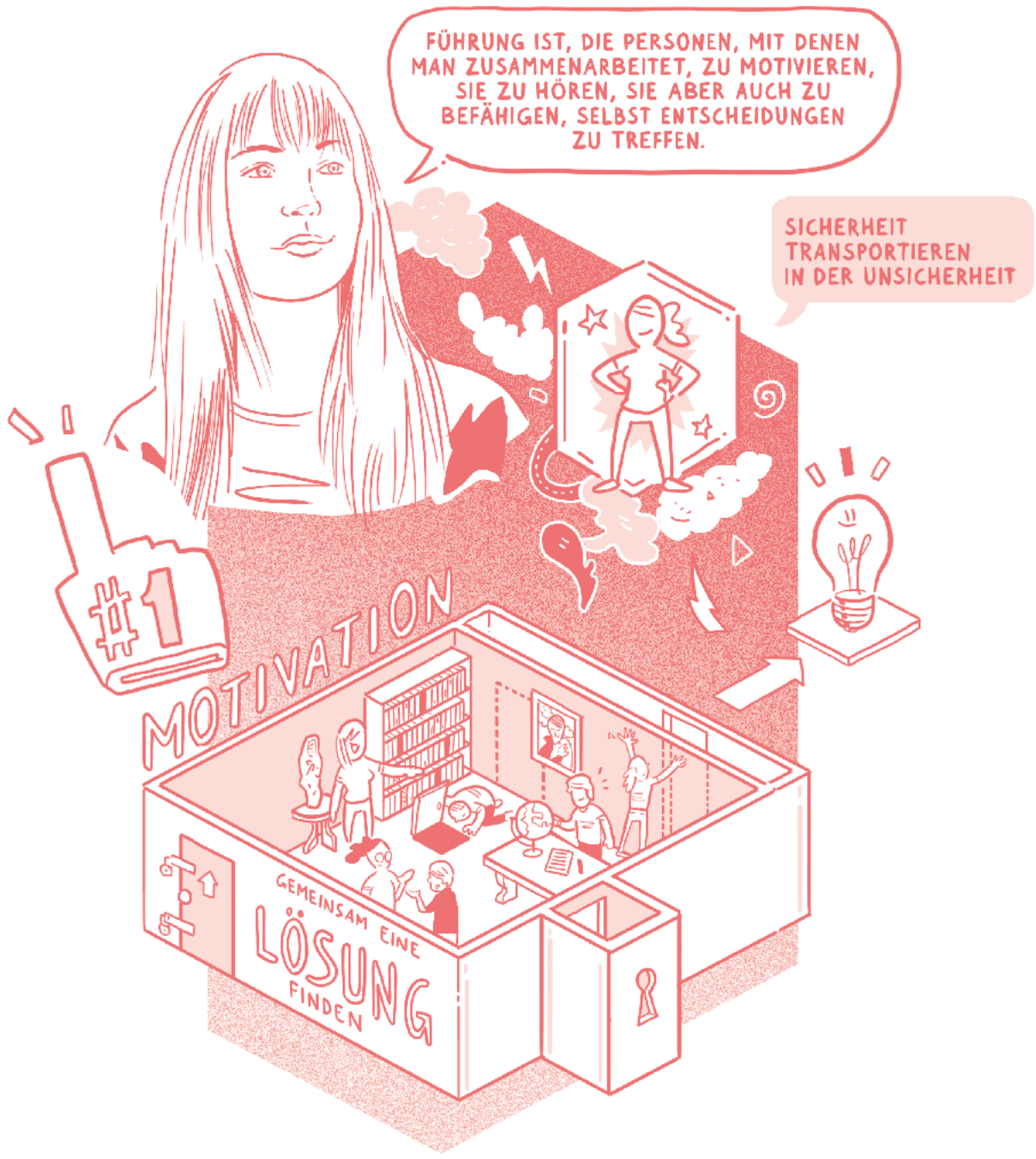
Was ist für Dich Führung? Also Führung ist zum einen, die Personen oder die Mitglieder, mit denen man zusammenarbeitet, einerseits zu motivieren, ihnen zuzuhören, sie aber auch irgendwo zu befähigen, selbst Entscheidungen zu treffen. (...) [A]m Anfang vielleicht ein bisschen mehr Vorgaben zu geben und dann im Nachgang ein bisschen lockerer zu werden. Auf der anderen Seite aber auch, sich durch schwierige Zeiten durchzukämpfen und dort beharrlich [bleiben] und vor allen Dingen nicht dann auf einmal in eine Ego-Schiene abzudriften und zu sagen: „Okay, so machen wir das jetzt“, sondern da trotzdem noch offen zu sein für neuen Input und dahingehend dann zusammen das Ziel zu erreichen.

104

Was fällt Dir davon am schwersten? (...) Unsicherheiten, das gehört auch zu Führung extrem stark dazu. Man muss gucken „Okay, wir sind hier gerade in einer ungewissen Zeit“ und trotzdem das Gefühl transportieren, dass man irgendwo zusammen sicher ist. Und das, finde ich, ist teilweise schwierig, weil ja auch eine persönliche Unsicherheit teilweise mit hinein spielt. Genau das wäre so eine Sache, die vielleicht für mich noch schwierig wäre.

Gibt es etwas, was Dir besonders leicht fällt? Motivieren. Und das ist, glaube ich, auch wieder darauf zurückzuführen, dass man von dieser Idee, diesem Konzept so überzeugt ist und das einfach so in sich lebt, dass man da Leute auch einfach mit in seine Motivation reinzieht. Ich musste am Anfang ja auch mit Leuten sprechen und sie davon überzeugen, bei uns mitzumachen. Und das fiel mir tatsächlich recht einfach. Auch die Leute dann bei der Stange zu halten, zu sagen: „Hey, wir sind hier zusammen, wir rocken das“. [Wir haben es] geschafft, auf 30 Leute in der Zeit, wo ich da war, zu wachsen. Das für eine frisch gegründete Initiative, wo die Arbeit [freiwillig] ist, ist schon glaube ich nicht schlecht, neben dem Studium, es sind ja tatsächlich alles Studenten.

Wenn Dein Unternehmen ein Spiel wäre, mit welchem würdest Du es am ehesten vergleichen? Ich glaube, es wäre ein Escape Room, nämlich aus folgenden Gründen: Wir wollen gemeinsam Probleme angehen. Ob das jetzt Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau ist, ob das gute Wasserqualität ist oder nachhaltige Entwicklungen auf dem Land und in Städten, es sind immer Probleme, die wir angehen und zusammen dann versuchen, eine Lösung zu finden und zu tüfteln, wie wir an das Ziel kommen, was wir uns vorstellen. (...) Und manchmal muss man ganz schön kreativ werden, um die Lösung zu finden. (...) Da bringt jeder seine Stärken mit rein, man tauscht sich aus, arbeitet im Team, um dann am Ende das Ziel zu haben, dort aus diesem Raum rauszukommen. Und das ist bei uns das Problem, aus dem wir sozusagen rauskommen wollen.



*Junge Tüftler*innen gGmbH*

JULIA KLEEBERGER

*Hallo, ich bin Julia, Julia Kleeberger. Ich bin eine der beiden Co-Gründerinnen und Geschäftsführerinnen von Junge Tüftler*innen, ein gemeinnütziges Unternehmen. [Wir sind] hier in Berlin ansässig, mit weiteren Standorten in Düsseldorf, und der Ansatz ist es, Menschen zu befähigen, mithilfe der Technologie die Welt nachhaltig und sinnhaft zu gestalten.*

Was ist für Dich Führung? Für mich selbst bedeutet Führung, Menschen zu befähigen, das auszuleben, was in ihnen steckt und wirklich ihre Potenziale zu entfalten und auszuleben. Und Führung, gute Führung, bedeutet für mich, genau diese Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, um Menschen genau das zu ermöglichen, das tun zu können.

Was macht eine erfolgreiche Führungskraft in genau Deinem Unternehmen und Umfeld aus?

Für mich bedeutet erfolgreich Führen, Entscheidungen zu treffen und zu diesen Entscheidungen zu stehen. Man weiß ganz oft nicht vorher, welchen Weg man geht. (...) Da gibt es verschiedene Möglichkeiten. Für mich ist es zum einen als Führungskraft wichtig, nicht einfach nur zu sagen: „Das mache ich jetzt und das ziehe ich jetzt durch“, sondern durchaus noch viele andere Meinungen auch anzuhören und auf der Basis dann Entscheidungen zu treffen und mit den Konsequenzen zu leben.

Aber sich auch bewusst einzugestehen (...) „Jetzt haben wir gelernt, das war vielleicht nicht der richtige Weg, jetzt müssen wir das vielleicht auch ändern“. Also durchaus flexibel zu bleiben, anstatt einer Linie zu folgen.

Wenn Dein Unternehmen ein Spiel wäre, mit welchem würdest Du es am ehesten vergleichen?

Es gibt dieses Spiel: Bamboleo. Es ist eine Platte auf einer Säule gehalten von einer Kugel und man muss die einzelnen Objekte dann auch auf der Platte so ausbalanciert draufstellen, dass sie immer im Gleichgewicht bleiben. (...) Ziel des Spiels ist es, das Gleichgewicht zu behalten, und damit würde ich das vergleichen.

Glaubst Du, Spielen kann helfen, Prozessdenken zu fördern?

Unbedingt. Ich finde, Spielen nimmt genau [diese Ernsthaftigkeit weg], gibt einem die Freiheit und die Möglichkeiten, zu tun und zu lernen, und das auf eine sehr angenehme Art und Weise. Man [kann] sich eben auch viele Freiheiten [nehmen] und auch mal über die Grenzen hinausgehen und gucken, was passiert, [dass man] ausprobiert.

Glaubst Du, Spielen kann helfen, Diversity zu fördern?

Wir arbeiten gerade mit dem Humboldt Forum zusammen und gerade in diesem Kontext [ist mir] gespiegelt worden, was für einen starken westeuropäischen Blick ich doch eigentlich habe. (...) [Da merke ich], was ich alles nicht sehe, und das finde ich total wichtig. Das können Spielkontexte sein, in dem Fall war es im Rahmen einer Ausstellung. Ich glaube, es gibt unterschiedliche Kontexte, wo es wichtig ist, sich damit zu konfrontieren.

Siemens AG

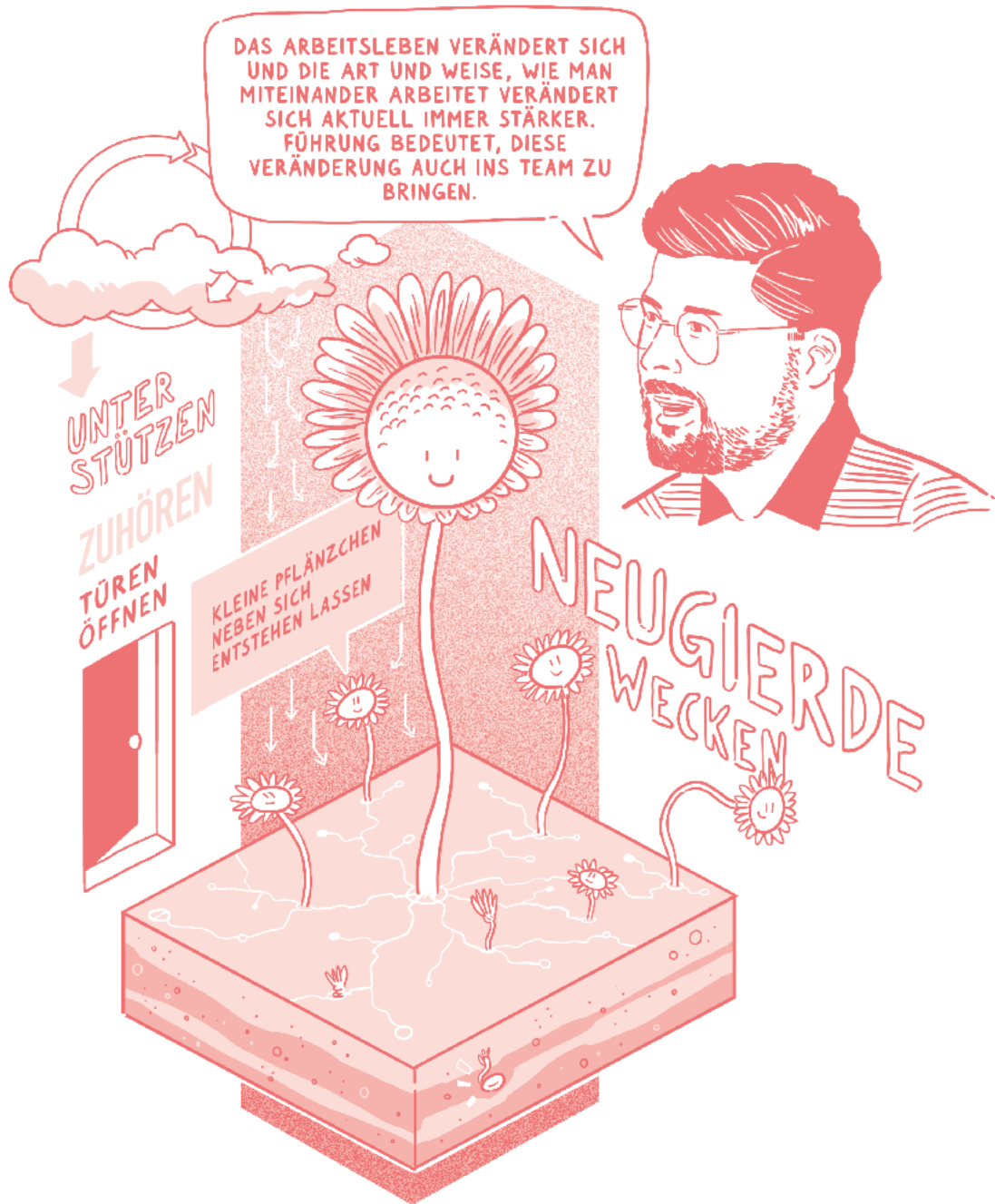
MARCEL LOHMÜLLER

Mein Name ist Marcel Lohmüller. Ich bin seit Kurzem 38 Jahre alt, wohnhaft im Speckgürtel von Berlin. Bin bei der Siemens AG angestellt, im Bereich Logistik. Leite dort einen Bereich, der sich „Plan Source und Digitalisierung“ nennt. Das heißt, mein Team und ich, wir kümmern uns darum, die Prozesse zu optimieren, aber auch den ganzen Bereich Bedarfsplanung, Produktionsplanung und Beschaffung für unsere Produktionen in Deutschland und auf der Welt entsprechend sicherzustellen. Ich bin verheiratet, habe einen kleinen Bub und bin jetzt bei Siemens seit knapp neun Jahren und bin in der dritten Führungserfahrung im Konzern.

Was ist für Dich Führung? Ich bin jemand, der sehr neugierig ist, das heißt [also auch] die Neugierde der Mitarbeiter [zu] entwickeln. Als ich anfang mit meiner allerersten Führungsaufgabe, war das Team schon sehr, sehr lange da und wir hatten ein tägliches „Doing“: (...) jeden Tag den gleichen Rythmus – „business as usual“ – d.h. Dinge und die etablierten Prozesse wurden nicht mehr hinterfragt. (...) Aber das Arbeitsleben verändert sich und auch die Art und Weise, wie man miteinander arbeitet, verändert sich aktuell immer stärker. Und Führung bedeutet quasi, diese Veränderung auch ins Team zu bringen. (...) Was mich sehr stark antreibt, [ist] auch, die Mitarbeiter entsprechend neugierig zu machen. Neugierde hat jeder in sich. Wenn man seine Kinder anguckt, die sind neugierig ohne Ende. [D]iese [Neugierde] konstant und immer wieder zu wecken, das ist eigentlich die Hauptaufgabe, meiner Meinung nach, einer Führungskraft, dass wirklich jeder Mitarbeiter interessiert ist, neugierig ist und über die Neugierde sich weiterentwickelt und einfach lernt.

Was macht eine erfolgreiche Führungskraft in genau Deinem Unternehmen und Umfeld aus? [D]ass sie zuhören kann, dass sie unterstützt, Verständnis hat und auch ebenfalls Türen öffnet und „promotet“, um es mal ganz einfach zu sagen. (...) [Dass sie] auch kleine Pflänzchen neben sich entstehen lässt und nicht die Macht auf sich konzentriert, (...) damit alles drunter und parallel entsprechend wachsen kann.

Wenn Dein Unternehmen ein Spiel wäre, mit welchem würdest Du es am ehesten vergleichen? Das ist eine Mischung aus Monopoly und Risiko. Die Industrie, in der wir uns bewegen, die ist recht kapitalintensiv. Es gibt sehr, sehr viele Länder, in denen wir aktiv sind. (...) Es gibt allerdings Fokusbereiche, Fokusregionen, die strategisch sehr, sehr relevant sind. Und da kommen wir ein bisschen in das Risikospiele, weil da auch Wettbewerber sind, die sind teilweise regional besetzt, und wenn man Marktanteile gewinnen möchte, dann muss man halt mit sehr viel Power rein und gut würfeln, damit man überhaupt auch reinkommt.



Cornelsen Verlag GmbH

OLIVER SCHAUFF

Mein Name ist Oliver Schauff. Ich bin Bereichsleiter Controlling für den Cornelsen Verlag in Berlin. Ich mache die Aufgabe jetzt seit neun Jahren. Die Situation meines Arbeitgebers klassifiziert sich als „in der Transformation befindlich“, das heißt, viele von unseren Produkten durchlaufen gerade eine Entwicklung weg von dem klassischen „Printprodukt“, das wir traditionell anbieten, und werden selber zunehmend digital. (...) Um ein attraktives Angebot machen zu können, müssen wir [hinzu] ludische Elemente integrieren (...). Daher stammt mein Interesse, auch hier am LudiX-Projekt teilzunehmen und beizutragen.

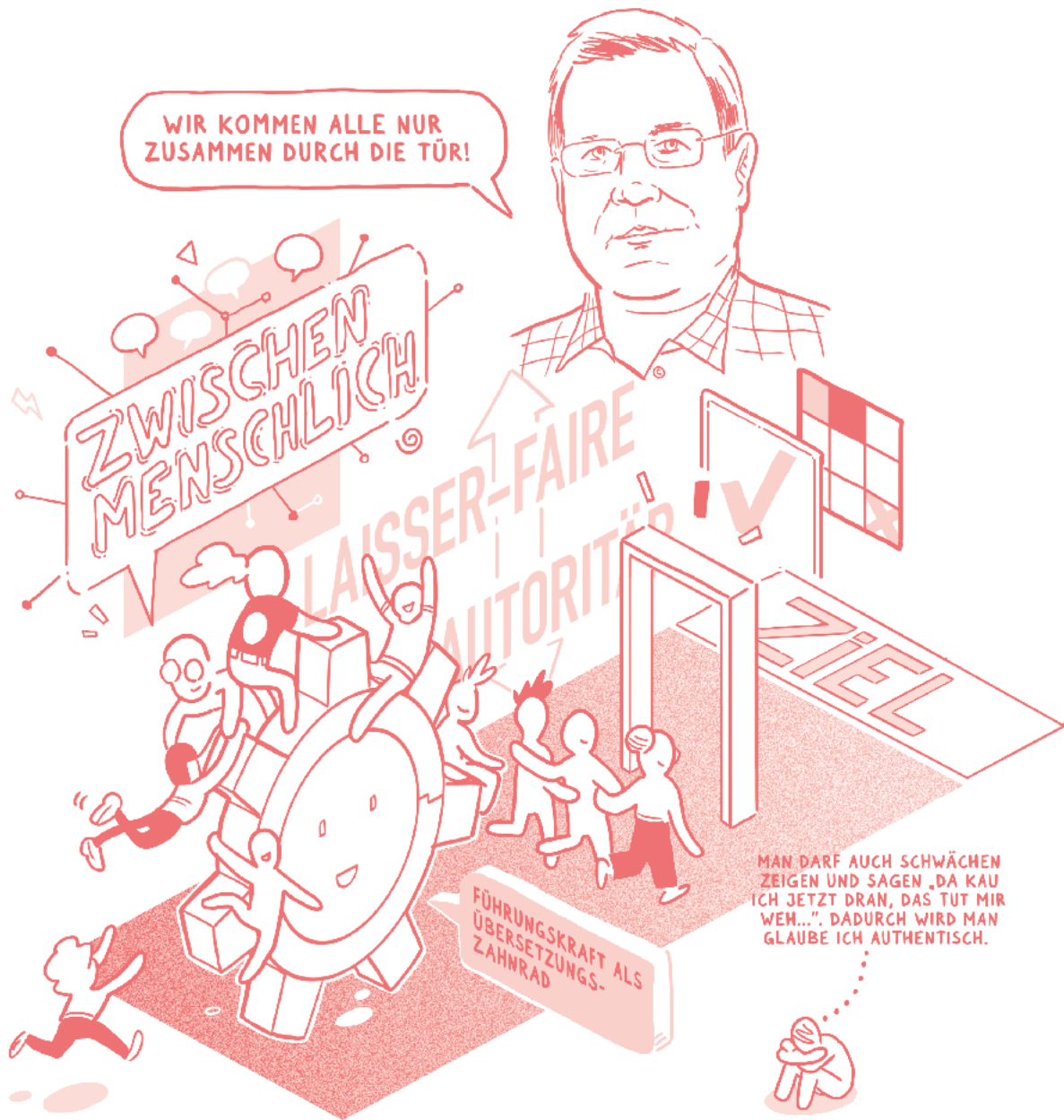
Was ist für Dich Führung? Also die Frage ist sehr, sehr groß, was man alles darunter verstehen könnte. Für mich persönlich ist es das Erreichen vereinbarter oder von mir vorgegebener Ziele mit und in Zusammenarbeit mit meinem Team. Ich bin nicht im Level C Management, sondern im Middle-Management. In dieser Rolle definiere ich Entwicklungsziele, stehe aber auch sehr viel im Dialog mit anderen und verstehe mich daher auch als Übersetzungszahnrad. Als solches erkläre ich sehr viel Kontext, damit die KollegInnen verorten können, in welche Richtung es geht und warum. Man muss aber auch verbindliche Ziele setzen und „coachen“, sodass es dann gemeinsam in diese Richtung gehen kann. (...)

110

Hast Du bestimmte Methoden, um Dich Deiner persönlichen Authentizität als Führungskraft zu nähern? Feedback. (...) Um Feedback zu bitten, sich ihm zu stellen und zu zeigen, dass es mir wichtig ist, dass ich mich mit dem Feedback auseinandersetze und in der Konsequenz auch Sachen zum Besseren verändere. (...) So wirkt man authentisch, glaube ich. Ein bisschen Gefühle zeigen ist okay, man darf auch Schwächen zugeben und einen Einblick, was einem zu kauen gibt und was „weh tut“. Dadurch wird und wirkt man, so glaube ich, für andere authentisch.

Welche Bedeutung hat spielen für Dich? Ja, spielen ist ein kleiner Urlaub für das Gehirn. Ich finde es interessant, mich selbst dabei zu beobachten, wie ich damit umgehe. Wahrscheinlich mache ich bei Spielen die gleichen Erfahrungen wie andere: Am Anfang sind sie einfach, dann hat man diese schönen, vielleicht Endorphin-ausschüttenden Erfolgserlebnisse. Und das ist die eigentliche Erholung vom Alltag. Später ist man emotional „am Haken“, ist im Wettbewerb oder man kommt auf höhere Niveaus und da wird es schwerer, sodass es vielleicht sogar stresst, aber man will es fertig bringen und beisst sich durch. Das ist die Erfahrung, die ich mache.

Wenn Dein Unternehmen ein Spiel wäre, mit welchem würdest Du es am ehesten vergleichen? Also ich denke, mein Unternehmen ist eher eine Mannschaftssportart als ein „Einzelkämpfer-Sport“. (...) Ich denke, wir kommen nur alle zusammen durch die Tür. Nichtsdestotrotz gibt es natürlich schon Diskussionen über die Bedeutungen und Prioritäten innerhalb des gesamten Settings mit Wirkungsentfaltung auf das Ziel zu. Aber insgesamt denke ich, dass es ein Mannschaftssport sein dürfte. (...)



WIR KOMMEN ALLE NUR ZUSAMMEN DURCH DIE TÜR!

ZWISCHEN MENSCHLICH

LAISSER-FAIRE AUTORITÄT

ZIEL

FÜHRUNGSKRAFT ALS ÜBERSETZUNGS-ZAHNRAD

MAN DARF AUCH SCHWÄCHEN ZEIGEN UND SAGEN „DA KAU ICH JETZT DRAN, DAS TUT MIR WEH...“. DADURCH WIRD MAN GLAUBE ICH AUTHENTISCH.

HTW Berlin

PELIN CELIK

Mein Name ist Pelin Celik. Ich bin Professorin an der HTW und unterrichte dort im Studiengang Industrial Design und System Design und habe den Schwerpunkt User Experience.

Was ist für Dich Führung? Wenn wir von einer Person sprechen, ist es für mich jemand, der anleitet, auf der einen Seite aber auch unglaublich viel Freiraum demjenigen gibt, der mit ihm in einem Projekt ist oder wie auch immer diese Führungskonstellation sein mag. Deswegen muss diese Führungspersönlichkeit, glaube ich, eine gewisse Offenheit mitbringen, aber auch Unsicherheiten aushalten. Unsicherheit hat ja auch manchmal damit zu tun, dass ich nicht genau weiß, wie weit ist vielleicht der Projektstand oder [bei den] Studierenden in einem Projekt, dass man nicht garantieren kann, was jetzt am Ende rauskommt. Es ist immer eine offene Fragestellung und man kann nicht in die Glaskugel gucken. Deswegen, glaube ich, braucht man die Offenheit und auch dieses Vertrauen, dass es schon wird.

Wenn Dein Unternehmen ein Spiel wäre, mit welchem würdest Du es am ehesten vergleichen? Ich weiß nicht, ob du dieses „IQ“ kennst, da gibt es verschiedene Variationen: Das sind Kugeln, die aneinandergereiht werden (...), du hast ein Lochraster (...) und dann musst du [diese so] reinstecken, dass es dann ein Bild ergibt [und] es darf keine Figur übrig bleiben. Und ich frage mich, ob [dieses] Spiel der Hochschule [entspricht], weil diese Figuren immer wieder neu in einem anderen Raster gesetzt werden. Wir müssen als Gemeinschaft ein großes Bild schaffen. Was vielleicht auch noch ein tolles Spiel wäre, was für die HTW auch passt, [das ist ein altes Spiel] aus den 70er Jahren. Da sind Figuren aufgezeichnet, Kreise, Dreiecke, Rechtecke, die man „zusammenklicken“ kann, um eine Spielfigur zu konstruieren. Es ist jetzt kein Würfelspiel oder ein Strategiespiel, sondern da geht es rein um Kreativität. Ein Objekt zu entwerfen, ein gemeinsamer Modellierungsprozess. Und das sehe ich sehr oft bei uns an der Hochschule. Egal ob es bestimmte wissenschaftliche Cluster sind, die sich bilden, man kommt als Gemeinschaft zusammen und versucht, eine Figur, mit der man sich identifiziert, zu kreieren. Das zeichnet die HTW sehr stark aus.

Wenn Du an das Forschungsprojekt LudiX denkst, wo spürst Du die meiste Neugier? Das Thema Spiel und Experience. Und ich freue mich auf diese Workshops, die wir mit unseren Partnern vorhaben, weil es sehr experimentell ist. Und da habe ich immer große Lust drauf, dieses Experimentieren zu sehen, wie unsicher vielleicht am Anfang die Situation noch ist. Und dann kommt eigentlich diese Bestätigung, dass diese Unsicherheit, wenn man sie aushält, zu dem Ergebnis führt. [Als Ergebnis fände] ich persönlich ganz toll, wenn wir eine eigene ludische Methode entwickeln können, die auch sehr viel vielleicht mit psychologischen Aspekten [und Persönlichkeitsentwicklung] zu tun hat.

Welche Bedeutung hat Spielen für Dich? Es hat eine große Bedeutung. Ich muss da immer auch an meine Kinder denken oder an mich selber, wie oft ich eigentlich spiele. Und ich hatte auch mit [meiner Kollegin im Projekt] neulich darüber diskutiert, das „Spiel“ auch [bereits] ein Sprung oder Gummi hüpfen [sein kann], das sind ja auch alles Spiele (...) und da würde ich sagen, da hat es eine ganz große Wichtigkeit.



Siemens AG

SASCHA GOTTWALD

Ich bin bei der Firma Siemens in der Softwareentwicklung, als Führungskraft, Gruppenleiter und Projektleiter. [Ich] arbeite bei Siemens seit 14 Jahren (...), als Gruppenleiter arbeite ich jetzt seit vier Jahren, als Projektleiter mittlerweile seit zehn Jahren.

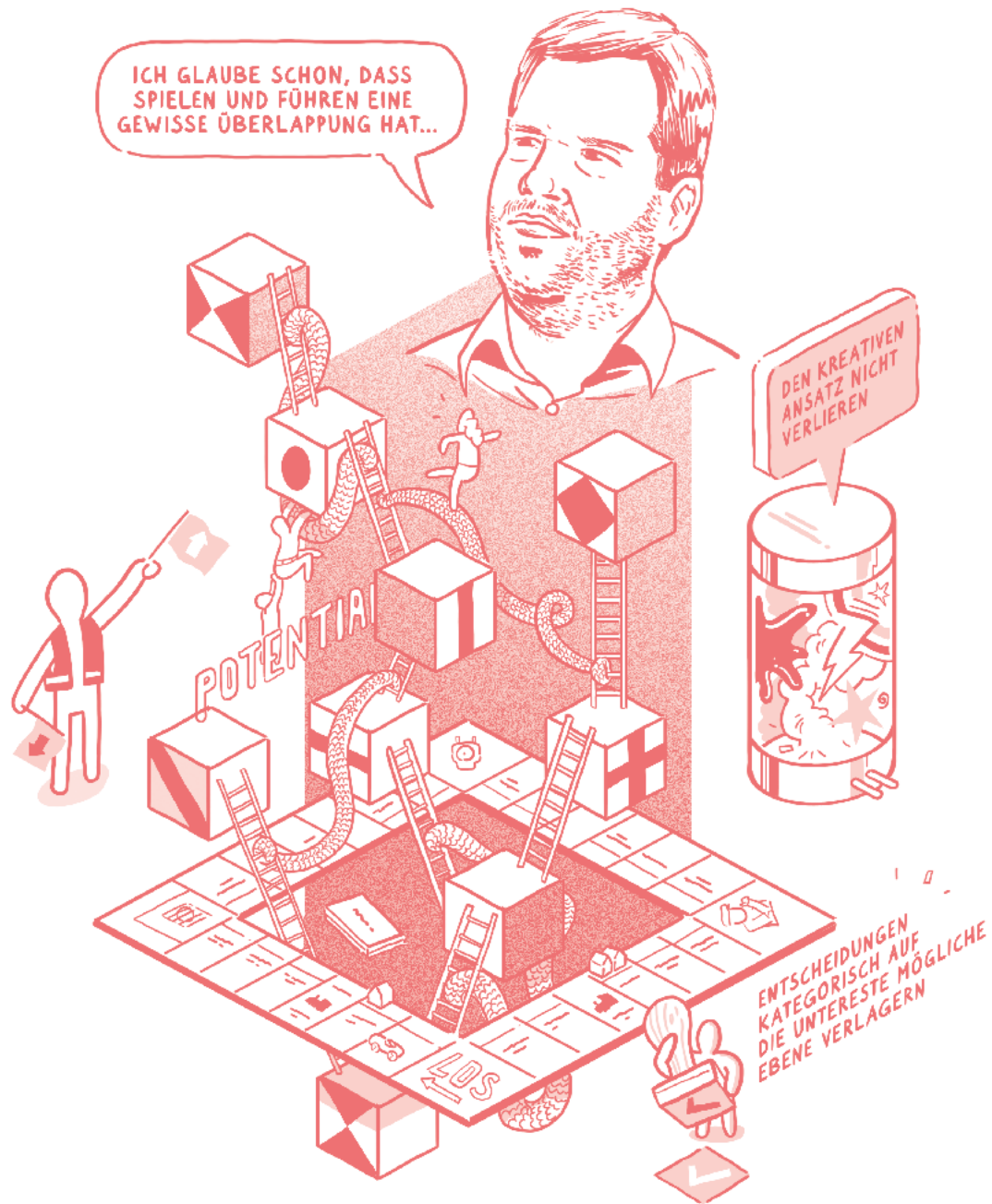
Was ist für Dich Führung? Führung ist aus meiner Sicht das gemeinsame Erreichen eines Ziels. Es funktioniert selten, dass alle das gleiche Verständnis vom Ziel haben. Und deshalb muss einer sagen „Dort steht das Ziel, da geht’s lang“, und das wäre für mich Führung. Grundsätzlich arbeite ich gerne mit Leuten und mit Kollegen, die ihre eigenen Fähigkeiten einbringen, und das so gut wie möglich tun, ohne, dass ich sie wirklich dazu bringen muss. (...) Das wäre für mich Führung.

Gehst Du da aktiv rein, um Deine Mitarbeiter*innen bei ihrer Entwicklung zu unterstützen? Ja, auf jeden Fall. Ich bin grundsätzlich der Meinung, dass jeder Mitarbeiter bestimmte Fähigkeiten hat, die er nicht immer in der Lage ist, auch vollständig einzusetzen. Ich habe auch in der Vergangenheit schon einige Fälle gehabt, wo sich das Potenzial der Leute erst mit der Zeit entwickelt hat bzw. man erst ab einem bestimmten Zeitpunkt gesehen hat, was sie eigentlich können. Das ist, glaube ich, eine der Fähigkeiten, die man als direkte Führungskraft haben muss, dass man erkennt, was die Leute können und auch mit ihnen gemeinsam das „rauskitzelt“, auf jeden Fall.

Wenn Du es benennen kannst, was wäre Dein positiver Führungsbeitrag? Ich glaube, mein positiver Führungsbeitrag ist tatsächlich, dass ich verstehe, wo die Leute hinwollen, sowohl Einzelpersonen als auch Teams, und ich [bin relativ gut] in der Lage, diese Empathie aufzubringen, zu verstehen, was die Leute selber wollen, und sie dann darin zu bestärken und zu fördern.

Haben Spiele in Deiner Entwicklung als Führungskraft eine Rolle gespielt? Ich bin seit vielen Jahren begeisterter Brettspieler. Aktuell fehlt mir die Zeit. Aber grundsätzlich ist das Thema Spielen eigentlich genau mein Ding. Es ist auch das, was mich [an dem LudiX-Projekt] begeistert hat. (...) Ich bin da schon total affin. Ich habe früher Rollenspiele gemacht, „DSA“, falls das jemand kennt. Ich glaube, dass die Fähigkeit, frei zu sprechen, (...) innerlich zu visualisieren und gewisse Bilder [wie] Strategien und Visionen [sich zu erschaffen], dass das etwas ist, was durch solche Spiele wie Rollenspiele durchaus gefördert wird. (...) Ich glaube schon, dass Spielen und Führen eine gewisse Überlappung haben.

Wenn Dein Unternehmen ein Spiel wäre, mit welchem würdest Du es am ehesten vergleichen? Ich glaube, eins reicht nicht. Dafür ist das Unternehmen zu groß. Kennt ihr dieses Leiterspiel früher? Das ist eins, wo man sich Stück für Stück nach oben arbeitet. Ansonsten sehe ich da natürlich immer (...) Monopoly. Gelegentlich vermisse ich ein bisschen den kreativen Ansatz. Das müsste auch mal Risiko sein, nicht um andere Länder zu erobern, sondern um auch mal die Chance zu ergreifen, was Modernes, Neues, Frisches zu machen, ohne, dass man sofort weiß, wie viel Geld dann hinten rauskommt.



HTW Berlin

JETTE HAUSOTTER

Ich arbeite an der HTW Berlin im Referat für Frauenförderung und Gleichstellung als wissenschaftliche Mitarbeiterin. Das Referat wird geleitet von der hauptberuflichen Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und als Team gestalten wir maßgeblich das gesamte Thema „Frauenförderung und Gleichstellung der Geschlechter“ an der Hochschule. (...)

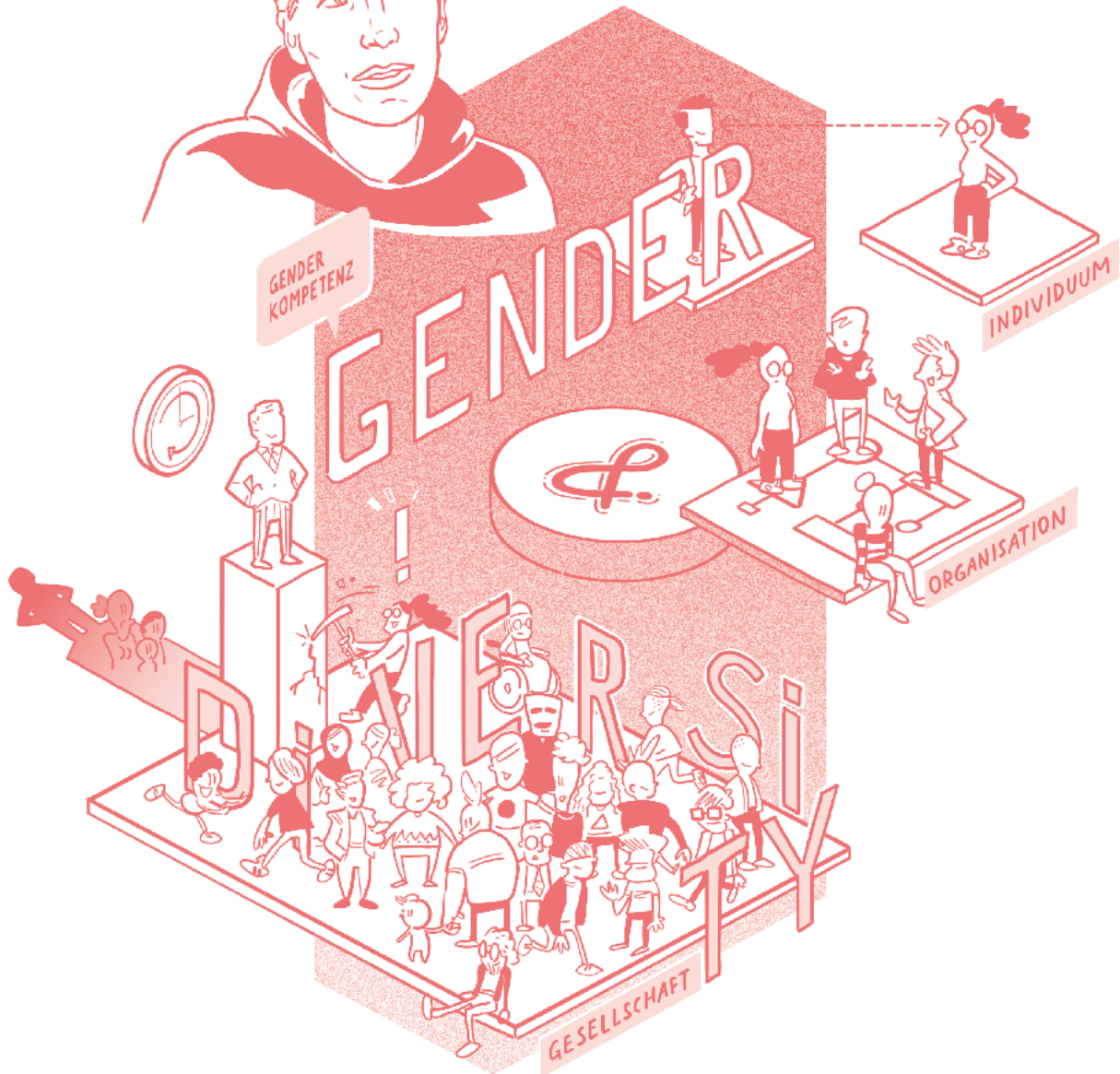
Wenn Sie über Diversität und Genderunterschiede nachdenken: Wie sieht der aktuelle Stand in Bezug auf Führung aus?

(...) [Die Sozialforschung] sagt, es gibt verschiedene Dimensionen, die man sich angucken muss. Die eine Dimension, (...) ist **das Individuum**, dann gibt es **die Institution** oder Organisation, in der gearbeitet wird. Und dann gibt es noch **die soziale Struktur**, die Gesellschaft. (...) Wenn wir uns soziale **Strukturen** angucken, dann haben wir ganz primär eigentlich dieses Thema: Wie wird Arbeitsteilung in Bezug auf Beruf und Familie in der Gesellschaft und in den privaten Beziehungen organisiert? (...) Frauen machen immer noch den überwiegenden Anteil der reproduktiven Arbeit bzw. Sorgearbeit, selbst in jenen heterosexuellen Paaren, wo es bei den Tätigkeiten und der Zeit eine relativ starke Gleichverteilung gibt, gibt es immer noch, ja, sozusagen dieses Thema des Mental Loads. Die Verantwortung dafür, dass alles läuft, ist immer noch stärker in der Frauenrolle verankert und das beißt sich mit dieser Berufsrolle, gerade im Bereich Führung, wo dieses „Wir wollen dich 150%“ oft noch die Vorstellung ist (...). Und dann kommt noch „Layer Zwei“, **die Institution**: Die Soziologie hat diverse Untersuchungen dazu. Ich kann vielleicht jetzt nicht alle ausführlich aufzählen, aber [beispielsweise gibt es] so was wie männerbündisches Verhalten. Also zugespitzt formuliert: Männer bevorzugen Männer als Partner und Kollegen in der Berufswelt. Was gibt es noch auf der institutionellen Ebene? Ganz wichtig [sind] die Personalentscheidungen. Wie sind Einstellungsprozesse? (...) Das ist so die Ebene der Institutionen, [wo] diese Rahmenbedingungen gesetzt werden: Wer macht eigentlich Karriere und wer nicht? Dann kommt **das Individuum** (...). Männer und Frauen werden ja in unserer Gesellschaft unterschiedlich sozialisiert. Es gibt diese ganzen Rollenerwartungen, Handlungserwartungen, die uns gestellt werden. Und das, was von Frauen als „typisch weiblich“ erwartet wird, passt oft nicht zu dem, was von Führungskräften erwartet wird. Bei Männern passt das klassische Image der Führungskraft wiederum sehr gut zu den vorherrschenden männlichen Rollenerwartungen. Das heißt, [wenn] Frauen (...) typische Frauenrollen oder Verhaltensweisen [erfüllen, wird dann gesagt] „Für Führung brauchen wir jemanden, der sich durchbeißen kann. Da brauchen wir mehr Härte“. Wenn sie das wiederum erfüllen, dann gelten sie irgendwie als „untypisch Frau“, als irgendwie falsch oder komisch. Da wird man auch diffamiert, ausgegrenzt, diskriminiert letztlich auch oder abgewertet.

Was macht die Führungskräfte der Zukunft aus?

In dem Punkt, wo es darum geht, über Unternehmensziele und Strategien nachzudenken, dass sie Sachen wie ökologische Nachhaltigkeit und Themen wie soziale Gerechtigkeit voranbringen. Ich denke, Unternehmen haben einfach eine riesengroße Verantwortung, dass sie sich da auch als Akteure verstehen sollten. Solche Themen wie Gender Diversity: Für wen machen wir unsere Produkte? Welche Problemstellung der Gesellschaft greifen wir auf? In welche Richtung zielen unsere Lösungen? Sind die für alle oder nicht? Können Sie einen Beitrag zum Abbau von Ungleichheit leisten? (...)

FÜR MICH IST EIN IDEAL VON ARBEIT,
AUCH IM BERUFLICHEN, MÖGLICHT
HIERARCHIEFREI UND AUF AUGENHÖHE
MITEINANDER ZU ARBEITEN...



HTW Berlin

SELCAN IPEK-UGAY

Ich heiße Selcan Ipek-Ugay, ich bin 35 Jahre alt, dreifache Mama, Professorin im Frauenstudiengang Informatik und Wirtschaft an der HTW Berlin sowie Abteilungsleiterin in einem IT-Beratungsunternehmen. Vom Background bin ich Medizininformatikerin.

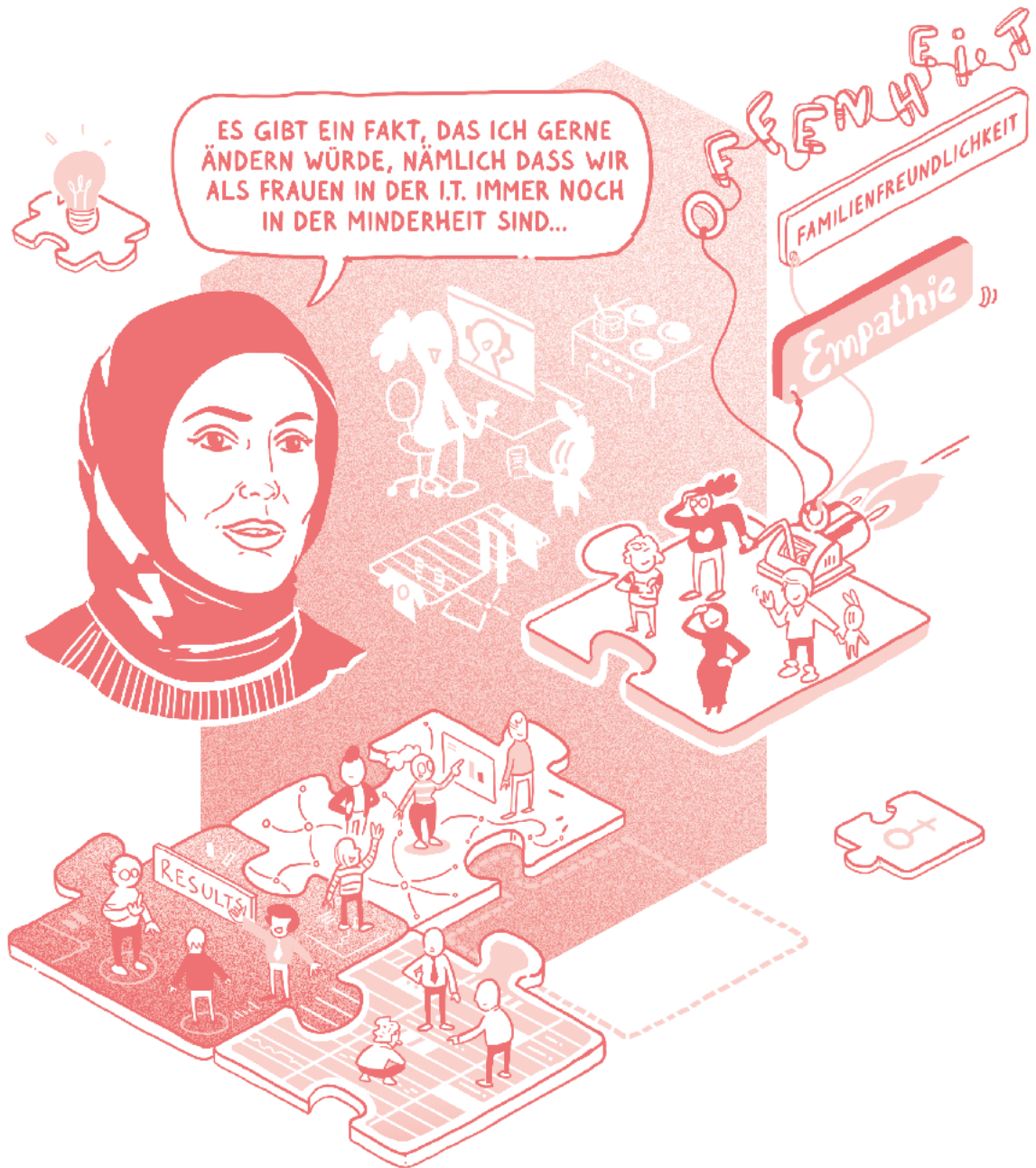
Was ist für Dich Führung? Führung ist die Verantwortung, ein Team zu leiten, zu begleiten, kreativ und innovativ zu unterstützen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Wenn Du an Dich und Dein Umfeld denkst: Wie würde man da eine erfolgreiche Führungskraft definieren? Gibt es einen Unterschied zur freien Wirtschaft? In meinem akademischen Umfeld und dem Umfeld in der freien Wirtschaft gibt es meines Erachtens keinen nennenswerten Unterschied, wenn es um eine „erfolgreiche Führungskraft“ geht. In beiden Fällen versuche ich meinen Mitarbeiter*innen gegenüber offen, empathisch und vor allem in der aktuellen pandemischen Situation flexibel gegenüber zu sein.

Wenn wir an die Pandemie denken: Was hat Deinen Führungsstil vor der Pandemie ausgemacht, und was, denkst Du, wird sich in der Zukunft ändern? Unmittelbar nach meiner Promotion, vor der Pandemie, habe ich im Rahmen eines Forschungsprojektes die Leitung eines bestehenden Entwicklungsteams übernommen. Rückblickend war das Arbeitsklima so, dass der Empathiefaktor, der Familienfreundlichkeitsfaktor und der individuelle Kreativitätsfaktor eher im Hintergrund [waren]. War ein Team bestehend aus 100% Männern. Ich war die einzige Frau und auch die Leiterin. Da war die Gruppendynamik, der ich mich dann auch angepasst habe, zielorientiert und eher resultatefokussiert. Dies hat sich auch in meinem Führungsstil, glaube ich, widerspiegelt. Zeitgleich mit dem Ausbruch der Pandemie habe ich mit meiner Tätigkeit in der freien Wirtschaft angefangen. Die Voraussetzungen bezüglich der Arbeitszeiten und -ort waren von Anfang an anders. Dies hatte unmittelbaren Einfluss auf das gesamte Entwicklungsteam. Weil wir im Vergleich zu meinem früheren Umfeld ein viel diverseres Unternehmen waren, herrschte eine angenehmere Gruppendynamik, der ich mich gerne und unmittelbar angepasst habe.

Wenn Dein Unternehmen ein Spiel wäre, mit welchem würdest du das am ehesten vergleichen? Ich würde sagen Puzzeln, weil wir uns sehr gut ergänzen. Ich spreche nicht nur von den einzelnen Teams, sondern von den Team-Leadern und von der Geschäftsführung, dass wir uns in der Managementebene sehr gut ergänzen können.

Gibt es implizit oder explizit eine Regel, die Du gerne in Deiner Organisation verändern würdest? Es gibt keine Regeln, die ich gerne ändern würde. Aber es gibt einen Fakt, was ich gerne ändern würde, nämlich, dass wir als Frauen in der IT immer noch in der Minderheit sind. (...) Das würde ich auch in der Zukunft beibehalten wollen, nämlich weiterhin aktiv IT-Frauen zu akquirieren.



Fraunhofer IAO

KATHARINA HOCHFELD

Mein Name ist Katharina Hochfeld. Ich leite gerade mit meiner Kollegin Simone Kaiser gemeinsam das Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation. Das ist ein Forschungsbereich und eine Außenstelle des Fraunhofer IAO: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Wir sitzen in Berlin (...) und von Haus aus bin ich Politikwissenschaftlerin.

Was ist für Dich Führung? Für meine Mitarbeitenden einen Rahmen setzen, in dem sie sich relativ frei bewegen können. Leitplanken zu geben, wie man etwas erreicht und was man erreichen sollte und auch alles von ihnen weg zu halten, was nervt, was stört, dass sie sich gut konzentrieren können auf die Projekte und auf die Aufgaben, dass ich auch da bin, um Ihnen ein gutes Arbeiten zu ermöglichen.

Wenn Dein Unternehmen ein Spiel mit welchem würdest Du es am ehesten vergleichen?

Ein Strategiespiel würde ich schon sagen. So ein bisschen wie Siedler: Man braucht einen langen Atem und es geht um viele verschiedene Dinge, die man hin und her tauschen muss.

120

Spiele in Deiner Organisation Spiele oder spielerische Methoden explizit eine Rolle?

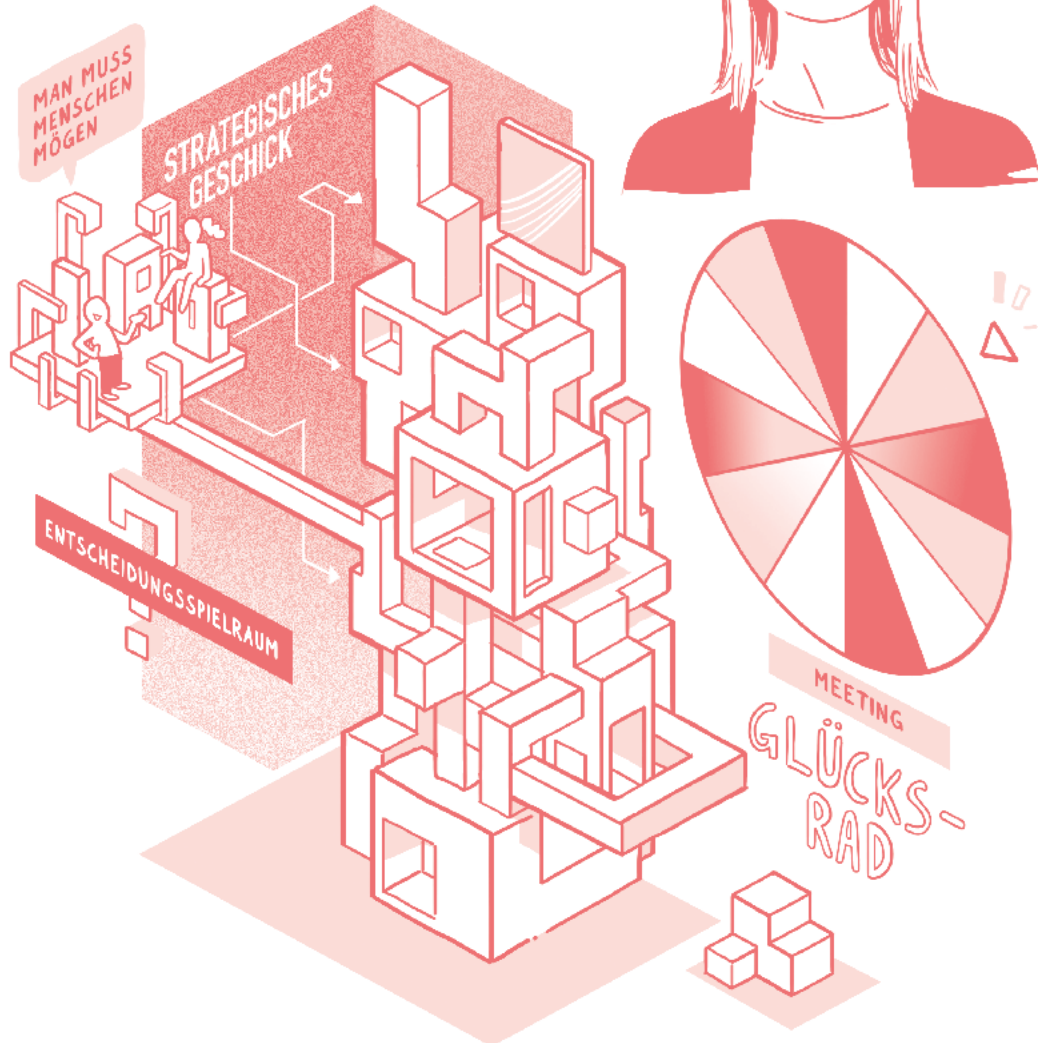
Konzipieren von Tools und Spielen für unsere Kunden, das ist, was uns auszeichnet. Was wir bei uns immer machen, ist eher coronabezogen: Wir haben unseren Jour-Fix einmal die Woche, die ganze Abteilung, alle wissenschaftlichen Mitarbeitenden. Um Leute zusammenzubringen, die sonst nicht so oft miteinander reden, haben wir das Glücksrad eingeführt am Anfang der Pandemie, das heißt, es werden immer zwei Leute ausgelost, die dann miteinander [Mittagessen gehen] oder Kaffee trinken oder was auch immer sie wollen und dann müssen sie sich aber auch die Woche treffen, Beweisfotos schießen und sich dann miteinander unterhalten.

Könntest Du uns etwas mehr über die Spiele und Tools erzählen, die Ihr für Kunden entwickelt?

Wir haben eine Designabteilung und dort arbeiten Interaction Designer, Zukunftsforscher, Texter, Grafikdesigner*innen, alle möglichen Menschen und wir versuchen, Transformationsprozesse und Innovationsprozesse, die wir begleiten und entwickeln, [mit] Methoden, sowohl aus dem Design als auch aus der Designforschung, zusammenzubringen. Und da entstehen natürlich dann auch öfter mal Tools.

Wir haben mal für eine Berufsgenossenschaft, die wollten für ihre Mitgliedsunternehmen die Präventionskultur stärken, sodass sie sich überhaupt mal beschäftigen. Das sind [Personen], die im Bauwagen sitzen oder in einer Druckerei [arbeiten]. Für die haben wir zum Beispiel solche Spiele entworfen, das heißt, Kartenspiele, die man dann in fünf Minuten in der Pause spielen kann. Das hieß „Das ist Quatsch!“ und da waren [beispielsweise] Situationen wie „Du bist ein bisschen krank, geh doch lieber nach Hause“. Dann hat man Karten, die man dagegenhalten konnte: „Das findet mein Chef aber gar nicht gut“ oder „Dann lachen doch alle über mich“. [Darauf] konnte man intervenieren: „Das ist doch Quatsch! Aufeinander achten ist wichtig“. Das sind also spielerischen Dinge, die wir gemacht haben.

FÜR MICH IST FÜHRUNG FÜR MEINE MITARBEITENDEN EINEN RAHMEN SETZEN, IN DEM SIE SICH RELATIV FREI BEWEGEN KÖNNEN.



INTERVIEW MIT ZWEI PUNKS

Vorstellung **P1:** Ich bin Ostkind, '72 geboren. Ich habe aber sechs Jahre in Mecklenburg-Vorpommern verbracht. Ich bin damals, als wir umgezogen sind, [eingeschult worden]: Es dauert zwischen zwei und drei Generationen, bis man angenommen wird. (...) Du musst immer wieder dagegen ankämpfen, [dich] rechtfertigen, und ich hasse es, mich vor Leuten rechtfertigen zu müssen.

P2: Ich bin 90er Baujahr, nach dem Mauerfall geboren, aber vor der Wiedervereinigung. (...) Ich habe mir damals meine Haare [wachsen lassen] und sie sind gewachsen und gewachsen und gewachsen. Bis zum Schluss habe ich wegen meiner langen Haare mich damals sehr oft prügeln müssen, weil jetzt immer Sachen, wie „Mädchen“ oder „Schneewittchen“ [kamen]. Hätten mich die Leute damals nicht so abge****, wegen meinen langen Haaren, dann hätte ich mir wahrscheinlich eine andere Frisur gemacht. Auch genau weil sie mich abge**** haben, (...) habe ich dann gesagt „Das ist mir scheißegal. Jetzt wachsen sie erst recht!“

P1: Lieber stehend sterben als kniend leben. Und das finde ich in dem Sinne richtig passend.

Was bedeutet für Dich „Punk“?

P2: Wie würde man einen Punk beschreiben? Das ist so eine Sache, da kommen zehn verschiedene Antworten.

P1: Punk ist Einstellung. Jetzt müsstest du fragen „Was ist die Einstellung eines Punks?“ Du hast (...) dein Leben so gelebt, wie du es eigentlich für dich für richtig hältst. Das heißt, du hast dir mit Sicherheit von niemandem sagen lassen, wie du es beschreiten musst. Du bist diesen Weg einfach gegangen, du hast gesagt „Das ist meins und das mache ich jetzt. Leckt mich am *****. Was, da ist ein Stein? Sch*** drauf!“

P2: Ich weiß nicht, wie die Band heißt, aber da gab es ein schönes Lied mit [dem Satz]: „Das ist Punk, das darfst du nie“. Das klingt jetzt komisch, aber da muss man mit dabei gewesen sein, da muss man ein Haus besetzt haben... Oder auch nicht! Das ist das Ding: Du musst es gemacht haben oder halt eben auch nicht. Das ist Schrödingers Punk, sag ich mal so.

Für mich bedeutet Punk zum Beispiel in gewissem Maße Freiheit. Auf jeden Fall, und ein bisschen Zynismus, ein bisschen, ja, dass ich mich nicht uniformiere. Ich gehe beispielsweise mal verloren auf dem Klo und werde dann gesucht. Dann heißt es „Der mit dem Iro auf dem Kopf?“ [Davon sieht man 20, 50, 60, 100 Personen]. „Oder der mit dem Anzug und dem Iro auf dem Kopf? Aha! Der da!“

Was fällt Dir beim Begriff „Business Punk“ spontan ein?

P2: Also Punk im Sinne von neuen Führungskulturen? Ok... Das finde ich tatsächlich ein bisschen schwierig.

P1: Mit Business hätte ich jetzt dieses Studentenpunk [gesagt]. Das habe ich grad im Kopf. Der, der nach drei Jahren Bachelor und Master dazu, rum[lief] wie wir, [sich einen Anzug holt] und sagt „Nein, ich war niemals Punk, ich habe es nicht gemacht“.

P2: Ich muss auch sagen, wenn ich mir das erstmal optisch vorstelle, habe ich als erstes einen Kerl im Kopf. Das finde ich irgendwie schade, weil ich finde, es gibt (...) so viele Mädels, wenn man jetzt nur vom Optischen hergeht, wo ich denke „Der Iro, der steht dir aber sowas von!“

MAN VERGISST NICHT, WO
MAN HERGEKOMMEN IST
UND MAN VERGISST SEINE
EIGENEN LEUTE NICHT...

BUSINESS PUNK? = **STUDENTEN-
PUNK**



DAS IST MEINS, UND DAS MACH
ICH JETZT, LECK MICH AM ARSCH!
WAS, DA SIND STEINE?
SCHEISS DRAUF!



„PUNK“ IM SINNE VON „NEUE
FÜHRUNGSMETHODEN ENTWICKELN“? ...
OOOAAAAAY.... DAS MIT PUNK
GLEICHZUSETZEN FINDE ICH IRGENDWIE
SCHWIERIG...

FR **EV**HEIT...

DU HAST DEIN LEBEN
SO GELEBT, WIE DU ES
FÜR RICHTIG HÄLTST...

NICHT „PUNK“ SONDERN JEDER
MENSCH SOLLTE VORBILD SEIN...
FREUNDLICHKEIT, MENSCHLICHKEIT,
RESPEKT... DAS SOLLTE JEDER
MENSCH ZEIGEN...

Punk

MENSCHLICH
BLEIBEN



PUNK IST EINSTELLUNG!



EIN
BISSCHEN
ZYNIENUS

SICH NICHT
UNIFORMIEREN

**EM
PATH
ISCH**



MANAGEMENT IST
NICHT **PUNK**

Kann Management „Punk“ sein?

P2: Management ist nicht Punk. Man kann Punk sein und Management voneinander trennen, würde ich sagen. (...) Auch wenn man in der Chefebene rumsitzt, sollte man das irgendwie trennen: Management und dann irgendwo Punk als Hillegabe. Ich werde beispielsweise [lebenslang Iro tragen], weil ich niemals vergessen möchte, wo ich hergekommen bin. Und das ist das Ding, dass (...) man sagen kann „Ich bin Punk UND Manager, und das von beiden Seiten getrennt“, dass man sich dann von seinen Erfahrungen beeinflussen lässt. Das ist kein direkter Widerspruch, es ist so, dass man sich durch seine Erfahrungen bereichert hat.

P1: Wenn ich jetzt aber entscheide, „Weißt du was? Ich werde jetzt Bereichsleiter“, dann bin ich ja theoretisch durch das Aufsteigen, was ich mache, ein Business Punk.

P2: Wer ein Business Punk im positiven Sinne sein möchte, der vergisst nicht, wo man hergekommen ist, und man vergisst nicht die eigenen Leute.

P1: [Ein Mitarbeiter der HTW] war früher mal Punk. Damals hat er entschieden „Jetzt gehe ich diesen Weg“. Der Punk, der wird er immer bleiben, weil es im Herzen drin ist. Er ist nur den wirtschaftlichen Grad eingegangen, den akademischen Grad, um was zu bewirken und den Leuten was beizubringen, im Endeffekt.

P2: Ich bin auch der Meinung, dass, wenn ich eine Firma aufmachen würde, wäre das Ding, dass man (...) nachhaltig ist. Man kann sich als Firma auch für Obdachlose einsetzen (...), wenn man dann ein bisschen was vom Firmenskapital nimmt. (...) Und das ist es genau, dass man dieses Management gleichzeitig mit dem Punk verbinden kann. Man muss einerseits rentabel sein, das ist natürlich klar, und andererseits möchte man nie vergessen haben, wo man herkommt.

Sollte ein „Punk“-Mindset eine Anleitung sein, um Unternehmensstrukturen aufzubrechen?

P2: Wie gesagt, Punk sollte nicht unbedingt ein Vorbild sein, sondern das Menschliche sollte dabei ein Vorbild sein, dieses Emphatische. Jede Unternehmensstruktur immer im Hinterkopf haben. Und das sollte vom Kleinsten gehen bis zum Boss da oben, der nicht vergessen sollte, dass er auch mal in der Schule in der sechsten Klasse war.

P1: Und ich bin der Meinung, nicht Punk, sondern jeder Mensch sollte ein Vorbild sein. Freundlichkeit, Menschlichkeit, Respekt... das sollte jeder Mensch sein. Und das ist ganz egal, ob Banker, Rechtsanwalt oder was weiß ich... Das spielt keine Rolle.

LUDIX-DAY-KONFERENZ UND PODIUMSDISKUSSION #3.6

*Die LudiX-Day-Konferenz fand am 17. Juni 2022 am Campus Schöneberg der HWR Berlin in drei unterschiedlichen Räumen statt. In Talks, Workshops, Games, Interventionen und auf einer Podiumsdiskussion begegneten sich Studierende, Unternehmensgründer*innen, Führungskräfteentwickler*innen, Künstler*innen, Spielemacher*innen und Denker*innen aus Bereichen wie Kunst, Bildung und Business. In einer lockeren Atmosphäre erforschten sie gemeinsam u. a., wie man Spiele als Methode mit Mehrwert einsetzen kann und tauschten Erfahrungen mit spielerischen und künstlerisch-orientierten Erlebnisinterventionen aus. Alles mit einem gemeinsamen Ziel: zu erforschen, wie sich Führung und Transformation anders gestalten lassen.*

LUDIX-DAY-PROGRAMM – 17.06.2022

08:30	<i>Game</i>	EARLY DISCO		
09:00	<i>Begrüßung</i>	THE LEADERSHIP, CULTURAL TRANSFORMATION AND GAME THINKING CONFERENCE 2022 Prof. Dr. Avo Schönbohm (HWR), Prof. Pelin Celik (HTW)		
09:05	<i>Vorträge</i>	KARTEN, BLUFFS UND ENTSCHEIDUNGEN: WAS FÜHRUNGSKRÄFTE VOM POKERN LERNEN KÖNNEN Prof. Dr. Rainer Zeichhardt (BSP) & Tino Engel	MANAGEMENT NACH BEUYS: MIT KÜNSTLERISCHEM MINDSET DIE NEUE NORMALITÄT GESTALTEN Thea Dymke	SERIOUS GAMES IN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG Antonia Bartning
10:20	<i>Workshops</i>	DAS SPIEL FÜR NACHHALTIGE INNOVATIONS- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG: PITCH YOUR GREEN IDEA! Antonia Bartning	MANAGEMENT NACH BEUYS: IMPULSE FÜR'S HYBRIDE TEAM ZWISCHEN REMOTE-WORK UND CO-PRÄSENZ Thea Dymke	HOW TO BE A LEADER OF TOMORROW Katja Armbruckner, Joanna Szlauderbach & Matthias Nizinski (u-institut)
11:15	<i>Podiums- diskussion</i>	„FÜHRUNG ZWISCHEN PURPOSE, PUNK UND PERFORMANCE“ MIT UNSEREN GÄSTEN		
		Oberst i.G. Klaus Glaab Referatsleiter Digitale Verwaltung im Bundesministerium der Verteidigung Dr. Justinus Pieper Historiker und Führungskoach für nachhaltige Managementstrategien auf ethischem Fundament	Prof. Dr. Heike Marita Hölzner HTW Berlin, Forschung und Beratung in Digitaler Transformation und Entrepreneurship Franziska Schmid Playful Learning und Technologie, Co-Founder/CEO bei Junge Tüftler*innen	
12:15	<i>Mittag</i>	Mensa im Obergeschoss und auf der Dachterasse		
13:10	<i>Game</i>	ROCK-PAPER-SCISSORS ARENA		
13:15	<i>Workshops</i>	KARTEN, BLUFFS UND ENTSCHEIDUNGEN: WAS FÜHRUNGSKRÄFTE VOM POKERN LERNEN Prof. Dr. Rainer Zeichhardt (BSP) & Tino Engel	LET'S PLAY INNOVATION: MOONSHOT THE INNOVATION GAME Till Hasbach	LUDIC INNOVATION EXPERIENCES: PURPOSE PROTOTYPING LudiX-Team
14:15	<i>Vortrag</i>	LUDIX: REFLEXIONEN ZUR SPIELERISCHEN FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG Prof. Pelin Celik (HTW) & Prof. Dr. Avo Schönbohm (HWR)		
14:45	<i>Pause</i>	Kaffee und Getränke		
15:00		MINDFULNESS mit Linn-Maria Filous		
15:20	<i>Vorträge</i>	DIGITALES ENGAGEMENT: WIE DER HUMANOIDE ROBOTER 'PEPPER' IM UNTERNEHMEN EINGESETZT WERDEN KANN Prof. Dr. Nicole Jekel (BTH)	MYTHEN UND MODEN DER FÜHRUNG Prof. Dr. Avo Schönbohm (HWR)	
16:15	<i>Workshop</i>	PUNK-CAFÉ		
16:45	<i>Abschluss</i>	KONKLUSION UND AUSKLANG IM PLENUM Prof. Pelin Celik (HTW) & Prof. Dr. Avo Schönbohm (HWR)		



© Sarah Kienapfel



© Viktoriya Grozeva



DIE LUDIX-DAY-KONFERENZ #3.6.1

VORTRÄGE

Begrüßt wurden Teilnehmer*innen mit Musik und der Möglichkeit, sich mit anderen im Raum auszutauschen. Prompt startete die Konferenz mit einer Vorstellung von Prof. Pelin Celik und Prof. Dr. Avo Schönbohm.

Daraufhin folgte der erste große Vorträge-Block. Prof. Dr. Rainer Zeichhardt und Business Coach und ehemaliger Profi-Pokerspieler Tino Engel stellten Teilnehmer*innen das Spiel Poker als einen interessanten Erlebnisraum für die Reflexion von Managementthemen in der Praxis dar. Thea Dymke, die sich seit 10 Jahren den Schnittstellen von Wirtschaft und Kultur widmet, thematisierte in ihrem Vortrag, inwiefern ein künstlerisches Mindset Führungskräften dabei helfen kann, unsere neue hybride Arbeitswelt zu gestalten. Schließlich wurden die Vorträge am Vormittag von Antonia Bartning, Spieleentwicklerin, Beraterin und Referentin für nachhaltiges Unternehmertum, abgeschlossen. Sie zeigte dem Publikum Möglichkeiten der Anwendung für Spiele in Unternehmen sowie die notwendigen Eigenschaften, die ein solches Spiel benötigt, um für Unternehmen geeignet zu sein.

Am Nachmittag hießen Prof. Pelin Celik und Prof. Dr. Avo Schönbohm mit einer Kurzvorstellung des Forschungsprojektes die Teilnehmer*innen in einer neuen Vorträge-Runde willkommen. Der Fokus im Vortrag entsprach der Leitfrage des Projektes: Inwiefern lassen sich spielerisch-experimentelle Methoden und ein Serious Game für die persönliche Entwicklung von Führungskräften zu Agents Provocatrices und Business Punks anwenden? Der Vorstellung folgte ein kurzes Fazit zu den vergangenen Workshops, in dem das Feedback der Projektpartner*innen eingebunden wurde.



Prof. Dr. Nicole Jekel, Unternehmerin und Professorin, begeisterte das Publikum mit Impulsen zum Einsatz des humanoiden Roboters Pepper u. a. in Bereichen wie Bildung und dem Fachbereich für Controlling. Zum Schluss löste Prof. Dr. Avo Schönbohm mit einem Vortrag über die Moden und Mythen der „Leadership Industrie“ einen aufregenden Dialog über Führung und ihre gesellschaftliche Selbstverständlichkeit unter den Teilnehmer*innen aus.





WORKSHOPS

Die erste Workshop-Runde startete am Vormittag um 10:20 Uhr und war auf drei umliegende Räume der HWR Berlin verteilt. Die Workshops fanden in Blöcken gleichzeitig statt und Teilnehmer*innen der Konferenz durften sich somit am Anfang des Tages jeweils in einen Workshop am Vor- und Nachmittag „einschreiben“.

Zu den Vorträgen von Thea Dymke („Management nach Beuys“) und Antonia Bartning („Serious Games in der Organisationsentwicklung“) erhielten Teilnehmer*innen am Vormittag die Möglichkeit, die Inhalte in einem Workshop weiterhin zu vertiefen. Antonia Bartning stellte das Brettplanspiel „Pitch Your Green Idea!“ vor und leitete eine Testrunde, in der die Gruppe gemeinsam eine nachhaltige Projekt-/Geschäftsidee entwickeln durfte. Im Workshop von Thea Dymke wurden Impulse für hybride Teams zwischen Remote-Work und Co-Präsenz erforscht. Ebenso durften sich Teilnehmer*innen im Rahmen des Workshops vom u-institut (Joanna Szlauderbach, Katja Armbruckner und Matthias Nizinski) in eine Reise in die Zukunft begeben, genauer gesagt im „Future Office Space“ (FOS). Dort wurden ein fiktiver Rahmen installiert und Rollen verteilt, um den Hard- und Softskills der Leadership von Morgen zu testen. Durch diesen Perspektivwechsel konnten Teilnehmer*innen die Erwartungen an „Leaders of Tomorrow“ partizipativ mitgestalten und reflektieren.

Die, die nach dem Vortrag „Karten, Bluffs und Entscheidungen: Was Führungskräfte vom Pokern lernen können“ auf das Spiel neugierig geworden sind, durften sich in einem an den Vortrag anschließenden Workshop weiterhin von Prof. Dr. Rainer Zeichhardt und ehemaligem Profi-Pokerspieler Tino Engel begeistern lassen. In einem anderen Raum wurde das Innovationsspiel „Moonshot“, vom Serious Game Entwickler Till Hasbach, getestet: Es wurden Ideen-Prototypen entwickelt, welche im Wettbewerb gegeneinander antraten. In diesem Workshop-Block wurde auch die Gelegenheit genutzt, mit einer Gruppe das projekteigene Spiel „Purpose Prototyping“ zu testen.



© Alle Fotos von Sarah Kienapfel



DISRUPTIVE SPIELE UND FORMATE

Hauptmerkmale des Forschungsprojekts waren seine unkonventionellen und disruptiven Formate. Das Team und die Partner*innen waren stets motiviert, Methoden anzuwenden, die normalerweise nicht im Kontext der Führungskräfteentwicklung üblich sind. Ein ähnliches Konzept sollte somit auch für die Krönung der Workshop-Reihe gelten. Die Konferenz wurde mit Disco-Musik (insbesondere ABBA) eröffnet, während alle Teilnehmer*innen den Raum betraten und sich an die unbekannte Atmosphäre und die anderen Teilnehmer*innen gewöhnten. Die Musik überwand das für die erste Phase eines Workshops typische Gefühl des Schlummerns und der Vorsicht und schuf die perfekte Atmosphäre, um das Netzwerken zu beginnen und den Austausch zwischen den Teilnehmenden zu fördern. Das Wetter war an diesem Tag nicht das Thema, mit dem das Eis gebrochen wurde.

Als Metapher der Führung und Unterbrechung der Mittagsstille wurde die Schere-Stein-Papier-Arena eröffnet. Teilnehmer*innen traten gegeneinander in rasanten Wettbewerb. Verlierer*innen mussten ihre siegreichen Kontrahenten anfeuern und dies bei jedem Gewinner wiederholen, bis nur noch zwei Personen übrig waren, die schließlich in einem finalen Showdown gegeneinander antraten, jeder von ihnen mit einer eigenen Gruppe von Zuschauern*innen, die sie lautstark anfeuert. Diese besondere Methode war in vergangenen Workshops beliebt, weil sie den Teilnehmer*innen die Freiheit ließ, in einem ansonsten ernsten und stillen Szenario besonders laut zu werden. Andererseits war eine von Linn-Maria Filous geleitete Meditations- und Mindfulnesssitzung gegen Ende des Tages wie ein „palate cleanser“ für die Teilnehmer*innen. Zu zweit wurden sie angeleitet, Atemübungen zu machen und die Erlebnisse des Tages zu reflektieren.

Die Gruppe wurde zudem im Laufe des Tages ermutigt, ihre Gedanken an der mit Papier gedeckten Wand und an drei Tischen (Punk-Café) zu hinterlassen, um eine kollektive und visuelle Meinungssammlung zu schaffen und das Punk-Verhalten in den Teilnehmer*innen zu fördern.



FAZIT DER KONFERENZ

Zwar kein offizieller Teil der von der Theory U inspirierten Reise, baute die Konferenz auf den vergangenen Workshops des Forschungsprojektes und auf den spielerischen Methoden, die von den Projektpartner*innen entwickelt und getestet wurden, auf. Sie war somit der Höhepunkt des Forschungsprojektes und ein perfektes Abbild seiner experimentellen und interdisziplinären Essenz. Es war ein Tag voller Networking, Diskussionen und Austausch über die Gegenwart, die Zukunft und die Möglichkeiten rund um Führung.

Die größten Highlights des Tages dürften die Diskussionen über die Werte und Erwartungen von Führung gewesen sein, die im Laufe des Tages stattfanden. Zum einen die Podiumsdiskussion und zum anderen die Diskussion, die nach dem Vortrag von Prof. Dr. Avo Schönbohm über Moden und Mythen der Führung entstand. Ausgehend von einem Stichwort in Schönbohms Rede („Lügen“) diskutierte die Gruppe, ob Lügen eine notwendige Führungseigenschaft oder ein Brauch in der heutigen Gesellschaft sei. Dies wiederum führte zu einer Diskussion darüber, welche Werte und Verhaltensweisen von Führungskräften in der heutigen Gesellschaft erwartet werden. Ermutigen diese Erwartungen Lügner*innen dazu, zu Führungspersönlichkeiten zu werden? Fördern sie Lügen im Business-Alltag? Die Teilnehmer*innen äußerten sich lautstark mit ihrer Meinung zu diesem Thema und tauschten sich aus, ob sie diese Eigenschaften (Lügen, aber auch traditionelle Eigenschaften im Zusammenhang mit Führung) ablehnten oder ob sie erfahrungsgemäß der Meinung waren, dass konventionelle Eigenschaften in einer Führungsrolle immer noch notwendig seien.

Es ist im Laufe des Tages deutlich geworden, wie unterschiedlich die Meinungen über Führung und was eine Führungskraft ausmacht aussehen. Deutlich wurde dies auch bei der Podiumsdiskussion „Führung zwischen Purpose, Punk und Performance“, wo vier führende Personen aufeinandertrafen, die nicht unterschiedlicher sein könnten. Im Anschluss findet sich eine Transkription dieser Podiumsdiskussion.



Führung zwischen Purpose, Punk und Performance

DIE PODIUMSDISKUSSION #3.6.2

Die Vita der Gäste

Prof. Dr. Heike Marita Hölzner

forscht und lehrt seit 2017 an der HTW Berlin im Themenfeld Entrepreneurship und Mittelstand und setzt sich außerdem für die Digitale Transformation im Bildungswesen und mehr Entrepreneurship Education an Hochschulen ein. Mit ihrem Unternehmen Sirius Minds berät Hölzner High-Tech-Gründer*innen in der Team- und Geschäftsmodellentwicklung sowie in Finanzierungsfragen. 2021 gründete sie das Investorinnen-Netzwerk encouragementventures e.V. mit. Der Verein setzt sich für mehr Vielfalt in der Inverstor*innenlandschaft ein.

Oberst i.G. Klaus Glaab

ist Referatsleiter Digitale Verwaltung im Bundesministerium der Verteidigung in Berlin. Er verantwortet die Digitalisierung der Stabs- und Verwaltungsarbeit für die gesamte Bundeswehr und ist darüber hinaus verantwortlich für die Weiterentwicklung des strategischen Wissens- und Veränderungsmanagements. Glaab ist 53 Jahre alt, seit 1988 Soldat und hat eine Vielzahl an nationalen wie internationalen Führungs- und Stabsverwendungen vorzuweisen sowie an drei Auslandseinsätzen in Bosnien-Herzegowina, Afghanistan und dem Kosovo teilgenommen. Er ist verheiratet, hat zwei Kinder und lebt in Stahnsdorf.

Franziska Schmid

Als Geschäftsführerin des gemeinnützigen Unternehmens Junge Tüftler*innen führt sie gemeinsam mit Geschäftspartnerin Dr. Julia Kleeberger ein Team von ca. 34 Personen und koordiniert die Zusammenarbeit mit einem ausdifferenzierten Partner*innennetzwerk. Durch Workshops, Fortbildungen und freie Lernmaterialien werden Menschen befähigt, sich durch den Ansatz des Playful Learning mit wichtigen gesellschaftlichen Themen auseinanderzusetzen, ihre Welt zu hinterfragen und mit Hilfe von Technologien aktiv zu gestalten. (Franziska hat einen Workshop für die LudiX-Reise ausgerichtet. ➔ vgl. Kapitel 3.2.5)

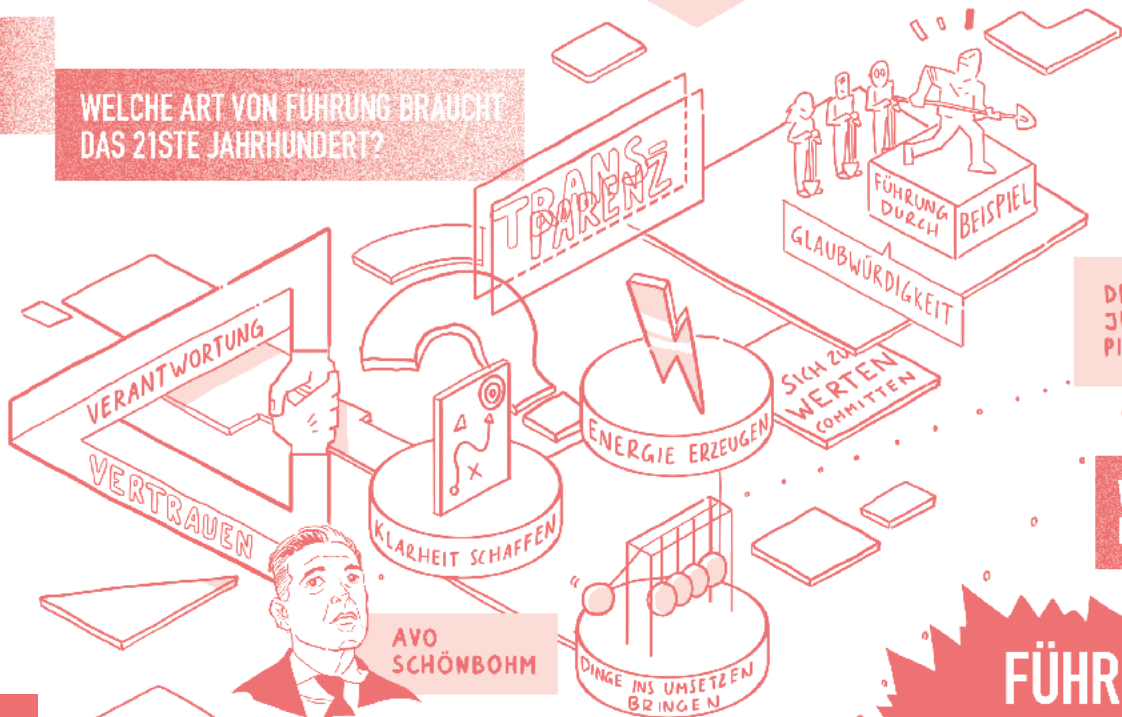
Dr. phil. Justinus Pieper

MA, Jahrgang 1974, abgeschlossenes Studium der Geschichte, Soziologie und Politologie in Göttingen, Berlin und Wien, Magister Artium an der Universität Göttingen, Promotion an der Universität Wien über Führungsstrategien in Xenophons Anabasis, begeistert für nachhaltige Managementstrategien auf ethischem Fundament – versehen mit dem Gütesiegel der Geschichte. Er ist für mittelständische Unternehmen (u.a. Gindele GmbH) ebenso tätig wie für internationale Konzerne (u.a. Audi AG, Siemens-Nokia, Mast-Jägermeister SE), Stiftungen (u.a. Konrad-Adenauer-Stiftung), Kammern (u.a. IHK Karlsruhe), Vereine und Verbände (u.a. VDI, VBI, VBKI). 2016 Lehrpreisträger der Beuth Hochschule für Technik Berlin, bis Juli 2019 Gastprofessor an der Beuth Hochschule für Technik Berlin, Initiator und Moderator der Reihe „We meet Business“, Gastdozent an der HWR Berlin (bis März 2020), Träger des FinAF-Preises (in Kooperation mit IfKom) für ethisch-nachhaltiges Führen 2020. Seit 2020 wissenschaftlicher Mitarbeiter, Lehrstuhl Prof. Ralph Dreher (TVD), Universität Siegen.



**Podiumsdiskussion auf dem Ludix-Day 17.06.22, HWR Berlin
Leadership, Cultural Transformation and Game Thinking Conference 2022
Es moderieren Prof. Dr. Avo Schönbohm und Prof. Pelin Celik, die Herausgeber*innen dieses Buches.**

WELCHE ART VON FÜHRUNG BRAUCHT DAS 21STE JAHRHUNDERT?



AVO SCHÖNBOHM

DR. JUSTINUS PIEPER



WELCHEN RAUM GIBT ES FÜR DIESE NEUEN ROLLENBILDER?

WELCHE ROLLE SPIELT PURPOSE?

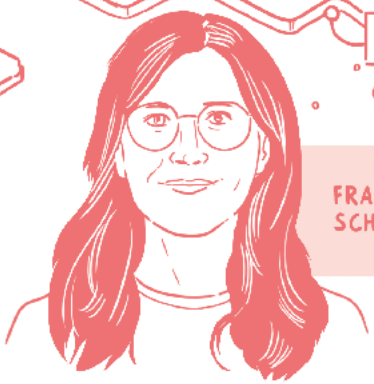
DAS GROSSE GANZE

FÜHRUNG ZWISCHEN PURPOSE, PUNK UND PERFORMANCE

FÜHRUNG ALS PERSONENKULT?

FÜHRUNGSKRÄFTE ALS HÄNDLER DER HOFFNUNG?

FÜHRUNG IM TEAM?



FRANZISKA SCHMID



WIE WEIT BRAUCHT EINE ORGANISATION DEN PUNK?



PROF. DR. HEIKE MARITA HÖLZNER

WELCHE NEUEN FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN BRAUCHT DAS LAND?



FÜHRUNGSSTILMIX

VERSÄTTLICHKEIT

UNSICHTBARE

SICHTBARE

FÜHRUNG

BEFAHIGUNG

MÄEUTIK

FÜHRUNGS-EBENEN

WIE KANN MAN DIESES NEUE ROLLENBILD NUTZEN UM GELD ZU VERDIENEN?

NICHT NUR GELD VERDIENEN

IDEELE ZIELE

GESELLSCHAFTLICHER MEHRWERT

MENSCHEN VERLASSEN KEINE UNTERNEHMEN.

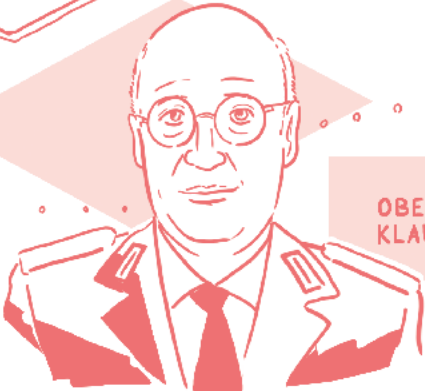
MENSCHEN VERLASSEN MENSCHEN.

WAS IST DEIN MENSCHENBILD?

PELIN CELIK



OBERST I.G. KLAUS GLAAB



„Man arbeitet noch, denn Arbeit ist eine Unterhaltung: Aber man sorgt, dass die Unterhaltung nicht angreife. Man wird nicht mehr arm und reich: beides ist zu beschwerlich. Wer will noch regieren? Wer noch gehorchen? Beides ist zu beschwerlich.“

AVO SCHÖNBOHM ... ein etwas unbekannter Text aus „Also Sprach Zarathustra“ von Friedrich Nietzsche, beschreibt die letzten Menschen. Damit herzlich Willkommen zu unserer Podiumsdiskussion. Ich möchte ganz kurz zwei unserer Panelisten vorstellen.

Ich fange mit Klaus Glaab an. Mit ihm haben wir einen „echten Krieger“ bei uns, Oberst im Generalstab. Es ist nicht einfach, Leute zu finden, die tatsächlich schon Schlachten geschlagen haben, die in Kriegen waren, die erfolgreich waren auf dem Schlachtfeld. Verwundet wurden. Die sich erfolgreich hervorgearbeitet und eine Perspektive in der Bundeswehr haben, wo man sehr viele Menschen führt, wo es immer um etwas geht. Das Thema Militär ist gerade ein bisschen en vogue: Wir freuen uns, dass du hier bist, Klaus, und deine Perspektive mit in diese Runde bringen kannst. [Applaus]

Ein Krieger und ein Ästhet. Justinus, du bist der Ästhet hier, der Historiker, derjenige, der die Jahrtausende überblickt. Der von Alexander dem Großen bis in die heutige Zeit den Ideen der Führung aus einer historischen Perspektive nachspürt. Und der die Gedächtnisspur der Führung nachvollziehen kann, wie kaum einer. Ein unglaublicher Lehrer, ein unglaublicher Forscher. Ich bin froh, dass du auch an der HWR Lehrbeauftragungen machst. Ich warte darauf, dass du auch eine Professur bekommst. Und wir freuen uns, dass du auch hier bist und uns bereichern wirst. [Applaus]

PELIN CELIK Dann darf ich Prof. Dr. Heike Hölzner vorstellen. Heike ist eine Kollegin von mir, unterrichtet an der HTW, beschäftigt sich mit den Themen Mittelstand und Entrepreneurship, und hat in dem Zug ein sehr erfolgreiches Projekt vom BMBF eingeworben. Mit zweieinhalb Millionen Euro, wo sie junge Menschen, Studierende, aber auch die Mitarbeiter*innen der HTW zum Entrepreneurial-Mindset fördern möchte. Des Weiteren, Heike, bist du auch Unternehmerin, mit deinem Unternehmen Serious Minds, und berätst High-Tech-Gründerinnen in Team- und Geschäftsmodellentwicklungen. Und ich weiß von dir, dass du eine leidenschaftliche Persönlichkeit bist [Lachen] und auch als Business Angel hier aktiv bist. Du hast auch einen e.V. gegründet, encourageventures, der versucht, ein bisschen mehr Vielfalt in die Gründer*innen-Landschaft zu bringen. Wir freuen uns auf die Diskussion. [Applaus]

Dann darf ich noch Designer-Kollegin Franziska Schmid vorstellen. Franziska hat zusammen mit Julia Kleeberger das gemeinnützige Unternehmen Junge-Tüftler*innen gegründet, und ihr seid damit sehr erfolgreich auch in Schulen, aber auch nicht nur in Schulen unterwegs. Um jungen Schülerinnen und Schülern neue Technologien beizubringen, die Themen Programmieren, 3D-Druck und so weiter, alles Hands-On zu fördern, aber auch mit spielerischem Fokus. Und ihr macht auch Workshops für Unternehmen in diesem Bereich. Dann hast du als Produkt- und Servicedesignerin auch einen ganz besonderen Blick. Es geht hier vor allem um den Purpose, im Tun. Wir haben es ja heute schon in den Vorträgen gehört, das ist etwas ganz Wichtiges, es treibt dich um, und entsprechend sammelst du auch Menschen um dich herum, die den Purpose suchen. Du hast aber auch die tägliche Herausforderung seit zwei Jahren, was du uns auch in den Workshops berichtet hast, als Führungspersönlichkeit. Ihr habt eine Holokratie und auch das beschäftigt dich, wie auch das Thema Female Leadership. Man hat ja auch ein Privatleben: wie kriegt man das zusammen, als Mutter und Führungspersönlichkeit. Dann hab ich eben schon gesagt, Purpose ist eben dein Herzens-Thema.

Vielleicht steigen wir auch schon mit der ersten Frage ein. Ich freu' mich auf die Diskussion, erstmal der Applaus für dich Franziska, dass du dabei bist. [Applaus]

Wir haben gerade über Purpose gesprochen, ich lade natürlich euch alle ein, auf die Fragen zu antworten [in Bezug auf die Panelisten].

WELCHE ART VON FÜHRUNG BRAUCHT DAS 21. JAHRHUNDERT? WAS GLAUBT IHR?

Ja dann fang ich mal an. Mit Blick aus einer Großorganisation. Der gesamte Geschäftsbereich des BMVG umfasst das Ministerium und die Bundeswehr, das sind knapp 260.000 Männer und Frauen. Und aus meiner Erfahrung sind Verantwortung und Vertrauen die zentralen Themen, die wir bei uns in der Organisation haben. Verantwortung einmal von der Führungskraft, gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Aber auch die Verantwortung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Führungsperson.

Und das Ganze gepaart mit Vertrauen. Wenn das Vertrauen nicht funktioniert, können wir nicht bestehen, weder in der Administration, noch auf dem Gefechtsfeld. Und das ist etwas, was jeden Tag neu erarbeitet werden muss. Sie können weder Vertrauen noch Verantwortung befehlen. Weil das eine das andere bedingt. Es hat etwas damit zu tun, wie sie den Menschen betrachten. Und wie sie mit ihm umgehen. Soweit dazu erstmal.

Ja, da würde ich ganz gerne einsteigen, weil ich das ich genauso wiedergeben könnte. Also, Vertrauen ist auch bei uns ein großes Thema. Vertrauen und Transparenz gehen bei uns ganz stark einher. Also, wir als ganz kleines gemeinnütziges Unternehmen – du in der Bundeswehr – wie kommt es zu dem Vertrauen?

Ich würde jetzt die These wagen: Hier kommt es zu Vertrauen durch ganz stark strukturierte Prozesse, und da ist ein Vertrauen da, ... und bei uns war es eher so, dass Vertrauen entsteht auch durch: wir alle sind zu den gleichen Werten committed. Und wir mussten das auch selber rausfinden. Also, wir sind ja ein kleines Unternehmen und mussten uns sozusagen selbst auch die Prozesse und Strukturen bauen. Und solche Krisen wie Corona, das ist bei uns im Bildungsbereich voll eingeschlagen. Die erschüttern sowas natürlich. Und dieses Zwischenmenschliche spielt dabei auch eine ganz große Rolle. Und das wird, glaube ich, sehr unterschiedlich gelebt. Also das „Was“ und das „Wie“. Nebst eben „Warum“, was den Purpose eben ausmacht. Es ist total spannend, das einmal nebeneinander zu legen und zu sehen, welche Unterschiede es eben gibt. Wie das dann ins Leben kommen kann. Und nichtsdestotrotz stimmen diese Werte, die du eben beschrieben hast, auch für uns. Da kann ich eigentlich voll zustimmen. Spannend, dass die Bundeswehr und Junge Tüftler*innen da so übereinstimmen.

Ja, manchmal überraschend. [Lachen]

Dann mach' ich gerne weiter. Also, ich kann mich euch auch anschließen. Und vielleicht nochmal, um eine andere Perspektive einzubringen. Ich mag ganz gerne Satya Nadella, Microsoft CEO, der hat für sich mal gesagt: Führung in der aktuellen Zeit sollte drei Funktionen haben. Sie sollte Klarheit schaffen, Energie erzeugen und Dinge ins Umsetzen bringen. Und ich finde, das muss Führung tun.

Also, Klarheit schaffen in einer komplexen Welt sollte eine Führungskraft. Für diejenigen, die ihm oder ihr anvertraut sind, Interpretationsmuster schaffen, also die Verbindung zu anderen Organisationsbereichen und

KLAUS GLAAB

FRANZISKA SCHMID

141

KLAUS GLAAB

HEIKE MARITA HÖLZNER

Wissen weitergeben. Dieses Wissen muss sie aber auch in Kontext setzen. Wie erzeuge ich Energie als Führungskraft: Muss ich eine Vision haben, muss ich es schaffen, diejenigen, die mir anvertraut sind oder die mir folgen, mitzunehmen auf den Weg in diese Vision. Und schließlich sollten Führungskräfte Dinge umsetzen, bzw. sollten Hindernisse aus dem Weg räumen, damit Dinge in die Tat umgesetzt werden können.

JUSTINUS PIEPER

Ja, wenn ich in die Geschichte schaue, dann war das immer: Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit durch „Führung durch Beispiel“. Also ich kann von meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht etwas verlangen, das ich selber nicht auch bringe. Das geht uns auch als Hochschullehrern und Hochschullehrerinnen so. Ich kann nicht verlangen, dass wir morgens um Punkt 8 anfangen im Seminar, ich selber komme aber erst um halb 9, weil es so schön war mit meiner Frau oder meinem Kaffee. Das geht nicht. Ich muss dann eigentlich schon vorher da sein, um dann auch einfordern zu können, glaubwürdig einfordern zu können, dass wir wirklich um 8 Uhr morgens loslegen. Also Glaubwürdigkeit, Führung durch Beispiel, und dass man selber als Führungskraft eine Art Role Model abgibt. 24/7. Nach Möglichkeit 365.

AVO SCHÖNBOHM

Ja, vielen Dank. Wir machen mit Napoleon weiter.

„Die einzige Möglichkeit, Menschen zu führen, besteht darin, ihnen eine Zukunft zu zeigen.“

Das schließt ein wenig an deinen Diskurs an, Heike. „Ein Führer ist ein Händler der Hoffnung.“

Viele reden von Purpose, von Sinnstiftung. Purpose Driven Leadership ist ein großes Thema.

WIE KANN IN UNSEREN ORGANISATIONEN WIE STARTUPS, DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG ODER DER BUNDESWEHR, WIE KANN SO ETWAS FUNKTIONIEREN? WELCHE ROLLE SPIELT PURPOSE, Z. B. IN DER BUNDESWEHR?

KLAUS GLAAB

Ich zitiere mal das Grundgesetz. Den Artikel 87a. Der Bund stellt Streitkräfte zur Verteidigung auf. Hier haben Sie und Ihr den Purpose. Das ist der einzige Zweck. Und jetzt ist die Frage, wie sich die Organisation aufstellt, ausbildet, um diesen Zweck zu erfüllen, der ein staatlicher Zweck ist. In diesem Moment unterscheide ich mich von jedem Startup der Welt. Von jeder anderen Großfirma. Denn ich habe nur einen einzigen Auftrag: Deutschland zu dienen und zu verteidigen. Und wenn ich das reinbringe, in Ausbildung, in das tägliche Miteinander, in eine sehr, sehr große Verwaltungsorganisation, die hinter den Streitkräften steht, mit über 80.000 Menschen. Dann kann ich mich über Purpose der Zielerreichung nähern. Und das ist etwas, das bei der Bundeswehr neu in Mode kommt. Nämlich zu sagen: Warum machen wir das überhaupt? Und dann kommen wir dazu, bei uns in der Firma Purpose-driven zu arbeiten.

FRANZISKA SCHMID

Also Avo, danke für deine schönen Zitate, die du rausgesucht hast. [Lachen]. Bei mir triggert das total viel, denn bei mir ruft das sofort ein Bild hervor: Dieser Personenkult, der eine Führungskraft nach vorne stellt. Und das stört mich ehrlich gesagt, weil ich glaube sogar, so darf Führung heute nicht mehr aussehen.

Und wir sind aber alle daran gewöhnt und auch unser Land funktioniert ja so. Es gibt diese eine Person, die am Schluss vorne steht. Nichtsdestotrotz glaube ich, dass es an der Zeit ist für einen Umbruch. Und wir alle wissen ja, Führung im Team ist auch ein großes Thema. Bei uns wird es gelebt und auch in meinem täglichen Alltag zeigt es mir jeden Tag, wie viel reicher es macht, und ich glaube auch natürlich, und das erlebe ich bei uns aus unserem Umfeld und aus unserem täglichen Tun, ist es so, dass Führungskräfte sich immer wieder hinstellen, und dieses „Händlerinnen der Hoffnung“ hast du es genannt, ganz spannend, aber dass es halt nicht die einzigen sind, die diese Hoffnung nach vorne tragen können. Sondern, dass die sich auch eingestehen dürfen und sollen, dass sich die Welt verändert. Und das auch das Team, in dem man sich bewegt, Teil sein darf von dieser Hoffnung und von diesem Hoffnungsbild. Und dass diese Aufgaben sich verändern. Und wir versuchen, uns ja nach Holokratie zu orientieren. Wir leben kein rein holokratisches Unternehmen. Aber das Schöne daran ist, dass es die Rollen gibt. Und jeder Mensch sich auf Augenhöhe begegnen kann. Das finde ich total wichtig. Und das fördert nicht das Bild, dass eine Person vorne an der Spitze steht, die alle nur hinter sich herzieht, sondern dieses Bild, wofür Holokratie eintritt. Dass es nämlich verschiedene Rollen geben kann. Bei uns im Unternehmen ist es tatsächlich so, natürlich habe ich so Schlüsselrollen wie Strategie, Finanzen usw. Aber ich habe auch die Rolle Grafikdesign, weil es mir Freude bereitet. Und ich mache dann abends noch die letzten finalen Klicks an einem Flyer oder so etwas.

Aber ich glaube, es ist so wichtig. Was das ermöglicht ist, dass jede Person in einem Unternehmen die Möglichkeit hat, besser auf die Kette zu kriegen, was hat dieser Pixel, den ich hier klicke, mit dem großen Ganzen zu tun. Wieso setze ich dieses Wort hier so rein, was mit dem großen Ganzen der Firma zu tun hat. Und ich glaube, das macht uns zu besseren Unternehmen. In denen jeder sich in seinem täglichen Tun und in jeder Aktion bewusst ist, wie zählt das ein, was wir eigentlich gemeinsam erreichen wollen.

Das finde ich sehr spannend. Lao Tse, um da noch einmal auf die Zitate zu gehen, sagt:

PELIN CELIK

„Eine Führungspersönlichkeit ist am besten, wenn die Menschen kaum wissen, dass es sie gibt. Wenn seine Arbeit getan, sein Ziel erreicht ist, werden sie sagen: Wir haben es selbst geschafft.“

Also, das spielt ja auf das an, was du gerade auch meintest. Wie wichtig es ist, dass es nicht nur eine Person ist, die voranzieht.

WAS GLAUBST DU JETZT AUCH, WELCHEN RAUM GIBT ES DENN FÜR DIESE NEUEN ROLLENBILDER? GIBT ES ÜBERHAUPT DEN RAUM IN UNTERNEHMEN, DIESE ROLLENBILDER NEU ZU ENTWICKELN?

Auch du, Justinus, hast ja von New Role Models gesprochen.

Ja ich wollte eigentlich angreifen, aber ja. [Lachen, nickt zu Franziska Schmid.]

JUSTINUS PIEPER

FRANZISKA SCHMID Also, ich habe ja auch schon in großen Unternehmen gearbeitet und hatte gerade hier am Kaffeetisch auch noch einmal die Unterhaltung dazu: Wie kann so eine neue Führung eigentlich erwachsen. Und jetzt habe ich die Luxussituation, ein eigenes Unternehmen gegründet zu haben. Da kann ich ja machen, was ich will. *Und da können wir ja machen, was wir wollen.* Und da können wir diese Spiele leicht ausprobieren. Ich glaube, richtig herausfordernd ist es, und da habe ich auch größten Respekt davor, wie kann man Räume schaffen in Unternehmen. Also dieses Intrapreneurship-Thema, um da auch diese Führungskräfte oder diese Führungsthemen neu zu etablieren. Weil, es ist natürlich immer einfacher, etwas auf der grünen Wiese aufzubauen, als altgebackene Strukturen zu verändern. Und ich glaube, die DB hat da auch tolle Experimente gefahren, aber es ist nie einfach. Ich glaube, Heike hat da dazu etwas... [Lachen]

HEIKE MARITA HÖLZNER Vielleicht habe ich nur gezuckt, aber ich sage gerne etwas dazu. Ich finde, das ist ein spannendes Zitat, aber ich würde nur teilweise zustimmen. Ich würde sagen, dass es auf jeden Fall wichtig ist, dass eine Führungspersönlichkeit es schafft, dass die Menschen nicht nur das Gefühl haben, sondern dass sie sie bewegt, ihre Ziele selbst zu erreichen. Also, in dem Teil des Zitates bin ich komplett dabei.

Ich bin nicht dabei, dass sie eigentlich gar nicht wahrgenommen werden sollte, denn es gibt viele Menschen, die, gerade auch in stressigen Situationen, wenn die fachliche Aufgabe vielleicht einen auch mal besonders herausfordert, den Wunsch haben, auch Verantwortung wieder abgeben zu können. Zumindest teilweise. Also, aus der Fachlichkeit heraus auch eine Unterstützung zu bekommen. Und ich finde eine Führungskraft, eine Führungspersönlichkeit, muss schon da sein, muss schon sichtbar sein. Sie sollte sich nicht einmischen, aber sie sollte da sein, um auffangen zu können. Es ist eine wichtige Aufgabe von Führung, sichtbar zu sein.

AVO SCHÖNBOHM Was sind denn die Narrative, die sich heute noch anbieten, um diese Sichtbarkeit und auch diesen Purpose entsprechend zu kommunizieren?

JUSTINUS PIEPER Ja, ich möchte Lao Tse ergänzen. Auch wir im Westen haben entsprechende „weise“ Männer und Frauen. Jetzt fällt mir als Mann natürlich wieder direkt ein Mann ein, ich hoffe ich werde jetzt nicht zum *Buhmann*, aber mir fällt Sokrates ein: Und der hat ja mit seiner Hebammenkunst auch versucht, Menschen, junge High-Potenzials, würde man heute sagen, Follower-in-spe, zu inspirieren, selber auf gute Ideen, wahre Ideen, Geistesblitze zu kommen. Und mit seiner Hebammenkunst, und wem das Wort nicht sophisticated genug ist, dem nenne ich das Fremdwort Mäeutik. Also mit Mäeutik hat er versucht, hebammenmäßig, seinen Followern die Möglichkeit zu geben, selber ein Kind zur Welt zu bringen. Nämlich das Kind der Wahrheit oder des eigenen guten Gedankens. Und er selber stand dahinter, ist dahinter quasi verschwunden, oder konnte zurücktreten. Seine Schüler hatten dann den Vorteil, sich selber ein bisschen auf die Schulter klopfen zu können und sagen zu können: Ich bin selber drauf gekommen. Ha – bin ich gut! Hat den Vorteil, dass der neue gute Gedanke nicht irgendwie stiefmütterlich oder stiefväterlich behandelt wird, sondern wie das eigene Baby, dass dann gehudert wird. Wo man stolz darauf ist. Und da verschwindet Sokrates in der Tat etwas dahinter. Aber wie meine geschätzte Vorrednerin schon gesagt hat: Es braucht manchmal auch bei manchen Menschen tatsächlich Führung. Und da sollte die Führungskraft auch sichtbar sein. Wir sind alle ganz bunt und divers, und haben alle verschiedene Herkünfte und sind auch verschieden formatiert und verschiedene Typen. Und bei einem passt es mit Hebammenkunst

und Mäeutik und Holokratie und wie auch immer. Und beim anderen weniger. Deswegen rate ich immer aus der Antike, also ich jetzt bloß als „Medium“, die Geschichte befiehlt da mehr... Und zwar: Versatilität. Je nach Situation, je nach Gegenüber, einen bestimmten Führungsstil, oder Führungsstilmix.

Ja, dann nehme ich die Fackel doch mal auf. Ich hätte natürlich auch noch ein Narrativ, bezogen auf Streitkräfte. Die Preußen-Heeresreform, war 1807 bis 1814, also auch ein bisschen zurückliegend, sind für deutsche und preußische Streitkräfte bzw. Organisationen, wie wir sie bis dahin über die Geschichte gesehen haben, ein tatsächliches Punk-Ereignis gewesen. Preußen verliert gegen Frankreich unter Napoleon, und zwar vernichtend, und die große Frage ist, wie kommt man aus dieser Situation wieder heraus. Da geht es um Siegerehrung. Die starren Aufstellungen, also Heere als Block aufzustellen und stumpf gegeneinander laufen zu lassen, hatte Napoleon schon erstmalig unterbrochen. Das hat man im Grunde angenommen und weiterentwickelt. Und wir kommen dann in den deutschen Streitkräften zur sogenannten „Auftragstaktik“ oder „Führen mit Auftrag“. In dem ich nämlich auf den unterschiedlichsten Führungsebenen, und jetzt kommen wir nämlich dazu, vom großen Heerführer bis runter zum Kompanie-Chef oder Zugführer, einen entsprechenden Raum zu geben, in dem ich ein Ziel vorgebe. Dem ich Mittel und Kräfte gebe, aber dann, im Sinne der Zielerreichung, Freiheit gebe. Und im Grunde genommen Freiheiten gestalte. Dann kommen wir dazu, was Clausewitz mit der sogenannten Kriegskunst bezeichnet hat. Nämlich die Individualität, obwohl etwas ganz Großes gegen etwas ganz Großes anläuft. Das mag sich sehr, sehr schwierig anhören, ist aber der Grund dafür gewesen, warum zumindest in den folgenden Kriegen, das ist ein unschönes Thema, die deutschen Streitkräfte ausgesprochen erfolgreich waren. Es gibt da dann einen Bruch im Dritten Reich, wo auf einmal wieder ins Klein-Klein hineingegangen worden ist. Aber mit der Gründung der Bundeswehr ist dieses Prinzip „Führen mit Auftrag“ wiedergekommen. Dann kommen wir nämlich dazu, dass Führer und Führerinnen auch, heutzutage haben wir ja seit über 20 Jahren Frauen in der Bundeswehr, sichtbar werden müssen. Es gibt einen Zeitpunkt, wo ich das Team brauche. Mit allen ihren Ideen. Logistik, Fernmelde, Feinderkennung, Wetterspezialisten und so weiter und so fort, die gefragt werden zu einer Problemlösung in einer Gefechtssituation. Und am Ende steht ein Führer oder eine Führerin, die entscheiden muss, für alle. Und dann wird der Führer und die Führerin sichtbar. Und dann läuft das wieder runter mit den Aufträgen in die unterschiedlichsten Ebenen, und dann kommt die Situation ins Schwierige. Und wenn dann der Führer oder die Führerin nicht sichtbar ist, hat man verloren. Die Ordnung wiederherzustellen, ist dann eine Führungsaufgabe. Ansonsten kann ich mich darauf verlassen, darauf vertrauen, wenn ich Verantwortung entsprechend delegiert habe, dass es in meinem Sinne funktioniert.

Ich habe gerade, als du die Frage gestellt hast, spontan gedacht, ich weiß nicht, ob das ein Narrativ ist oder eher ein Motto. Aber ich mag die Formulierung sehr gerne, „Leaders don't create followers. Leaders create other leaders.“ Und da stecken für mich zwei ganz wichtige Dinge drin. Das eine ist, worüber wir bereits gesprochen haben, dass Leadership Befähigung bedeutet, Befähigung anderer. Dass Leadership aber auch ein aktiver Prozess ist. Also „they create“. Es ist nicht, ich lehne mich zurück und warte, was passiert und springe ein, wenn es gar nicht anders mehr geht, sondern Leadership ist das Gestalten. Es ist ein aktiver Prozess, der immer im Kern auch auf die Befähigung anderer ausgerichtet ist. Vielleicht ist das eher ein Motto als ein Narrativ, aber das kam mir in den Kopf.

KLAUS GLAAB

145

HEIKE MARITA HÖLZNER

AVO SCHÖNBOHM Wunderbar, ich hab' noch einen Spruch [Lachen]. Gehen wir nach Indien. Ghandi.

„Wir müssen selbst die Veränderung werden, die wir sehen wollen.“

WELCHE NEUEN FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN BRAUCHT DAS LAND, UND WIE KÖNNEN WIR SOLCHE PERSÖNLICHKEITEN WERDEN?

HEIKE MARITA HÖLZNER

Aus der Rolle der Hochschullehrer*innen heraus: Das ist ja auch das, was wir versuchen, in unserer Arbeit zu unterstützen. Ich glaube, dass es wichtig ist, dass gerade in der Bildung, in der Ausbildung, wir auch hier das Narrativ verändern. Sehr viel weniger uns konzentrieren auf Wissen, Faktenwissen, Methodenwissen; sondern sehr viel mehr noch auf Softskills, auf Kompetenzen und vor allen Dingen auf Dinge wie Reflexionsfähigkeit oder Ambiguitätstoleranz. Das ist total wichtig für eine Führungskraft, Unsicherheit aushalten zu können. Wenn wir im Bildungswesen aber immer sagen, schwarz oder weiß, linksrum oder rechts, dann produzieren wir das Gegenteil von Ambiguitätstoleranz, weil wir sagen, hier ist die Methode für das folgende Problem. Dann kommen keine Persönlichkeiten heraus, die genau das haben, Ambiguitätstoleranz. Da müssen wir stärker hinkommen, diese Dimension von Persönlichkeit zu unterstützen.

PELIN CELIK

Da würde ich gerne noch einmal darauf eingehen. Franzi. Ihr macht das auf eine spielerische Art und Weise. Sind es diese ego-freien Personen, die wir brauchen?

FRANZISKA SCHMID

Ganz kurz, ja! Aber was Heike gesagt hat, hat mich auch getriggert. Ich glaube, das stimmt, was Heike sagt. Gleichzeitig glaube ich auch, dass die Erwartungshaltung in Situationen, wo eine Krise nach der nächsten kommt – das erleben wir ja ganz oft – dass die Leute sich dann nach einer starken Führungsperson sehnen, die klare Antworten gibt, die klare Richtungen vorgibt. Führung hat ja nicht nur mit der Führungsperson zu tun, sondern ja eigentlich viel mehr mit den Leuten, die eine Erwartungshaltung an diese Führungsperson stellen. Und ich glaube, das ist genau der Casus Knaxus, wenn wir eine Führungsperson fördern wollen, die mit Unsicherheit leben kann. Die ihre Meinung ändert, weil neue Fakten dazugekommen sind. All das wollen wir. Das ist schöne und erstrebenswerte Führung. Wenn das dann aber ausgelegt wird, als einmal Hü, einmal Hott. Das ist für mich ein ganz schwieriger Punkt, den ich auch oft erlebe als: Leute wollen sich an mir festhalten, ich will aber auch gleichzeitig auch all das zur Verfügung stellen, weil sich Dinge ändern. Weil ich glaube, dass ich eine per se erstmal reflektierte Person wäre, und Dinge sich verändern, und ich natürlich den Kurs ändere. Und da ist auch ganz viel die Frage: Wie wird das kommuniziert? Und mit wie viel Unsicherheit können die Menschen generell umgehen. Deswegen ist die Arbeit, die wir jetzt machen, die, die nicht nur auf eine Führungsperson hingeht, sondern das, was wir jetzt mit Führung verbinden, das gilt für alle Menschen gleichermaßen. Und das gemeinsam rauszufinden. Und das Spielerische in dem Unternehmen, das sich nicht nur um die Führungskraft dreht, sondern, dass wir mehr über das Team sprechen.

JUSTINUS PIEPER

Ich möchte dir jetzt nicht direkt widersprechen. Das wäre ja auch gar nicht smart genug... [Lachen] Ich möchte dich ein bisschen ergänzen. Also, Menschen wollen generell das und das, kommt darauf an. Kommt natürlich

auf die Situation an und die Menschen natürlich. In Krisen wollen Menschen führungsstarke Führung und einen, der so Klarheit verschafft oder eine, die sagt „so rum oder so rum“. Wenn wir das jetzt im Moment ein bisschen anders haben wollen. Also du [Franzi] und ich und viele hier im Kreis. Dann ist das, so wage ich zu behaupten, ein Luxusproblem, das wir nach etlichen Jahrzehnten empfundener Krieglosigkeit haben. – Empfundene, weil die Einsätze der Bundeswehr oft nicht als solche so bemerkt oder als Krieg gedeutet worden sind – und so scheint es mir in der Geschichte oft gewesen zu sein. Und ich fürchte auch heute noch, dass krisenhafte Situationen, – und Krise ist wieder so ein griechisches Wort und heißt: Entscheidung, Urteil – dass viele dann in solchen Situationen aus Panik, aus Angst, aus Sicherheitsbedürfnis in dem entscheidenden Moment gar nicht so votieren können oder wollen. Das ist meine Befürchtung.

Und dass, wenn solche Krisen dann teilweise künstlich erzeugt oder verschärft werden, dann automatisch an uns, hoffentlich von unserem Über-Ich oder unserer guten Erziehung oder unserer Resilienz, ein Appell kommt: Achtung, jetzt werden wir dazu verführt, wieder schwarz oder weiß zu denken. Und solchen Prophet*innen zu folgen, die einfache Lösungen auf viel zu komplexe Probleme eigentlich haben. Da sehe ich Gefahren. – Aber ich sehe als Historiker ja immer Gefahren.

Ich habe eingangs gesagt, ich finde diese Idee von Führung sehr schön, mit Klarheit schaffen, Energie erzeugen, Dinge ins Umsetzen bringen. Meiner Meinung nach bedeutet Klarheit schaffen aber nicht: „Ist so, weil ist so.“ Sondern genau aus dieser Fähigkeit heraus Unsicherheit auszuhalten und interpretieren zu können, ein Deutungsmuster anzubieten. Dem Team also zu sagen, wir finden uns in folgender Situation. Und aus meiner Sicht ist jetzt folgende Handlung oder Strategie angebracht, und Erklärung und Teilhabe zu schaffen an diesem Erkenntnisprozess. Die Menschen also mitzunehmen in diesem Interpretationsschritt. Und ich glaube, das ist für mich zumindest der signifikante Unterschied zwischen Führung heute und Führung früher. Führungskräfte haben auch früher schon Sinn gestiftet, haben dann aber auch aus dem Selbstverständnis heraus, „ich bin die Führungskraft, ich muss wissen, wie das geht“, das Ergebnis vorgestellt. Eben nicht interpretiert, sondern in den Raum gestellt. Das ist heute anders. Das erlebe ich anders, und ich glaube, das wird auch anders gefordert von Mitarbeitenden. Zumindest in dem Umfeld, in dem ich mich bewege. Insbesondere also auch in Start-Ups.

Ich würde gerne noch einen Punkt mit dazunehmen, der momentan ziemlich unbeliebt ist. Führung hat eine ganz ekelhafte Konsequenz. Wenn Sie Führung betreiben, übernehmen Sie Verantwortung für Entscheidungen. Verantwortung ist ein ziemlich unappetitliches Thema. Da werden Sie unter Umständen innerhalb von 3 Sekunden mit einem Shitstorm in den sozialen Medien überzogen. Unter Umständen jetzt hier bei uns im S-Bahn-Ring wird die Hauptstadtpresse auf Sie losgejagt. Vielleicht sind Sie innerhalb von 48 Stunden ihren Posten los. Das kann übrigens im Zivilen genauso passieren wie in der öffentlichen Verwaltung. Aber was ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere denjenigen für neue angehende Führungspositionen, mitgebe auf den Weg: Seid euch dessen bewusst, und nehmt das an. Auch als Chance. Verantwortung zu tragen für eine Führungsentscheidung. Und dann kommen wir nämlich dazu, dass, wenn ich die Verantwortung übernehme und auch dann da stehe, wenn etwas mal NICHT funktioniert, anfangs, Vertrauen zu entwickeln. Dass die Menschen zuhören und sagen: Okay, wir haben es probiert. Ist etwas Schlimmes passiert? Ne, nur ein bisschen schlimm. Wir probieren es erneut. – Also, dann die Verantwortung nicht runter zu differenzieren, und zu sagen, ja, eigentlich wollte ICH es ja anders, aber ER und SIE. Aus meiner Sicht heraus hat Führung auch immer etwas mit Verantwortung übernehmen zu tun.

HEIKE MARITA HÖLZNER

147

KLAUS GLAAB

JUSTINUS PIEPER

Ich wollte vielleicht noch ergänzen, bezüglich Führung früher und Führung heute. Da ist mir dieses „früher“ gerade als Historiker natürlich etwas zu unscharf. Wir hatten „früher“ schon alle möglichen Formen von Führung, sogar partizipative Führung, z. B. bei Xenophons Zug. Wir hatten schon bei Homer ein total differenziertes Frauenbild, wo es fast schon in Richtung Emanzipation der Frau ging. Und das ist schon fast 3000 Jahre her zum Teil. Da bin ich also vorsichtig. Ich bin ganz bei dir, wenn die Resilienz der Geführten angeführt wird. Und man diese mit größtmöglicher Transparenz mitnehmen möchte. Aber ich fürchte, so etwas braucht jede Menge Vorlauf. Und da kann man jetzt darüber debattieren, wie viel Vorlauf und wie viel Etablierungszeit für eine solche Führungskultur vorgesehen sein müssen, dass sie dann auch in Momenten der Krise genauso funktioniert und ich diese tatsächlich mitgehen kann, weil die zu Führenden schon genügend Vertrauen aufgebaut haben. Und weil man selber eben glaubwürdig war. Als Role-Model, also das, was man auch predigt, stets vorgelebt hat. Ich glaube, das kann gelingen, braucht aber eine gewisse Vorlaufzeit der Etablierung. Wenn man frisch irgendwo hinkommt und dann sofort versucht, die Leute mitzunehmen, wird es wahrscheinlich nicht gelingen, weil man ein bisschen sich gegenseitig kennen und einander wertschätzen können muss

AVO SCHÖNBOHM

Ich würde das Thema gerne noch ein bisschen drehen: Lead, Play, Punk. Wir reden von Strukturen und Verantwortung. Klaus, du bist durch die Generalstabsausbildung gegangen und heute für die Digitalisierung der Bundeswehr verantwortlich. Große Themen. Die klingen alle nicht nach „Punk“. [Lachen]

INWIEWEIT BRAUCHT EINE ORGANISATION DEN PUNK? INWIEWEIT BILDEN ORGANISATIONEN LEUTE AUS, DASS SIE SELBST ODER MITARBEITER ODER FÜHRUNGSKRÄFTE PUNK SEIN KÖNNEN, OHNE GLEICH AUSSORTIERT ZU WERDEN?

KLAUS GLAAB

Ja, das wäre natürlich auch eine Variante, mir jetzt hier die Ärmel von der Jacke runter zu reißen und ein bisschen auf den Punk der 70er Jahre zu machen. Ich glaube, Punk in dem Zusammenhang hier fängt tatsächlich im Kopf an und im Geiste. Auch wenn das für viele in der Gesellschaft schwierig ist, sind wir doch teilweise ganz schön punkig in der Bundeswehr. Wir haben jedes Jahr 20.000 Zu- und Abgänge in der Bundeswehr. 20.000. In der Regel spielen sich diese Zu- und Abgänge im Altersspektrum zwischen 18 und 24 Jahren ab. Und das jedes Jahr. Das heißt, wir haben in 10 Jahren 200.000 Menschen rein und raus bekommen, die dann auch in der Organisation weiter wachsen. Ich kann Ihnen das sagen aus unterschiedlichen Erfahrungen. Ich habe selbst natürlich eine Ausbildung gemacht, bin mit Ideen zur Bundeswehr gekommen, weitergelaufen. Und dann immer wieder Führungsverantwortung übernommen. Jetzt muss ich mit diesen extrem jungen Menschen dann – man wird ja immer älter und gehört dann zum Establishment, insbesondere wenn man im Ministerium angekommen ist – dann kann man Leute schocken. Indem man Ihnen einfach sagt: Ok, dann zeig mir doch mal, wie es besser geht. Hier ist eine Woche. Auf los geht's los. Das tun wir. Bring' Menschen in Situationen, wo sie die ganze Zeit denken „die da oben.“ Dann sag' ich: „Mach doch mal da oben.“ Ich mach' den selben Widerspruch, den du bei mir machst. Das kann man machen. Man kann auch in der Großorganisation Punk machen, indem man z. B. in der Digitalisierung in der Verwaltungsarbeit sagt: Lass uns mal die Themen Wissensmanagement und Prozessmanagement nach vorne bringen.

Was meinen Sie, wie da der Punk abgeht, wenn Sie „Prozess“ in einer öffentlichen Verwaltung upside-down drehen und feststellen, was da teilweise für ein gequirilter Unfug bei rauskommt. Das ist ziemlich punkig [Lachen]. Wenn Sie dann noch sagen, wir gucken uns den gesamten Bereich an, wie gehen wir überhaupt mit Arbeitszeit um in Verwaltungsangelegenheiten oder im Verwaltungsbereich und sagen: Von mir aus, mir reicht es, wenn ihr einmal im Monat für drei Tage da seid, arbeitet einfach einmal von wo ihr wollt.

Ich mach das übrigens seit Corona und darüber hinaus. Da flippen einige im Ministerium aus. Das sind so Staatssekretäre, die fragen, wo sind die alle. Da sag ich: Drück auf den Knopf, dann sind die da. Nämlich virtuell. Es funktioniert aber. Und Punk beginnt im Kleinen. Und dann müssen sie gucken über ihre Experimente, je nachdem, welche Organisation sie sind, ob das punkig genug war oder nicht. Übrigens, Trial & Error gehört mit dazu. Sie brauchen Stress und Fehlerresilienz. Lassen Sie Fehler zu. Auf dem Gefechtsfeld ist das ein bisschen schwieriger [Lachen]. Aber für den Rest sag ich immer: Was passiert Schlimmes, wenn wir dieses tun? Was passiert Schlimmes, wenn es in die Hose geht? – Und ich sage Ihnen: In 99% der Fälle passiert überhaupt nichts Schlimmes. Außer, dass Sie Erkenntnis gewinnen.

Wir haben uns in diesem Projekt – ich war ja dankenswerter Weise schon länger in dem Projekt – ja sehr gerieben an diesem „Punk“-Wort. Was ist eigentlich ein Punk? Und ich glaube, es gibt ganz unterschiedliche Definitionen von Punk. Ich persönlich war immer so: Ich weiß nicht so genau. Wenn ich mir so die Punks anschau, denen ich begegne in Berlin auf einer daily basis, weiß ich gar nicht, was ich mit denen so gemein habe, aber – und ihr habt ja auch noch einmal ein Interview geführt – da kam für mich ganz stark dieses Emphatische raus. Das Emphatische des Punks ist neu für mich, ein neuer Erkenntnisgewinn. Und das passt natürlich total für mich auch in eine Führungskultur und in eine Kultur, wie wir miteinander arbeiten wollen. Und was mich jetzt für hier an den zwei Aussagen so ein bisschen getriggert hat, ist: Natürlich gibt es viele Befürchtungen, die man äußern kann und warum man Dinge nicht tun sollte. Aber aus Angst Dinge nicht zu tun, das ist glaube ich ein schlechter Ratgeber. Ich finde es super inspirierend, zu hören, was man alles ausprobieren kann und was auch funktionieren kann, und – wir haben ja ganz viele Umfelde, die nicht lebenskritisch sind, wie jetzt beschrieben auf dem Kampffeld, auf dem Schlachtfeld, oder funktioniert jetzt die Grundenergieversorgung.

Ganz viele Unternehmen können an diesem neuen Führungsbild – und ich möchte es gar nicht nur Führungsbild, sondern auch Menschenbild nennen – arbeiten. Wie wollen wir miteinander sein und miteinander umgehen. Und da gibt es ganz viele Experimentierfreiräume, wo wir das testen und ausprobieren können. Und auch Fehler machen dürfen.

Ja, das klingt für mich ganz toll. Vor allem diese Begrifflichkeit Menschenbild finde ich sehr sympathisch. Ich möchte einmal ein bisschen weiter auf die nächste Frage überleiten. Andy Warhol hat gesagt:

**„Ein gutes Geschäft zu führen ist die faszinierendste Art von Kunst.
Geld verdienen ist Kunst, arbeiten ist Kunst und ein gutes Geschäft ist die beste Kunst.“**

Organisationen, wir wissen es alle, müssen Geld verdienen. Wir müssen PS auf die Straße bringen. Im Zweifel, wie gesagt, Geld verdienen. Was ist denn euer Fazit, euer Tipp für Führungskräfte – bzw. wie hattet du es genannt, Franzi, Menschenbild. Ein Menschenbild, das kreierte werden müsste – von heute und morgen.

FRANZISKA SCHMID

149

PELIN CELIK

WAS WÄRE EUER FAZIT, WAS WÜRDET IHR MIT AUF DEN WEG GEBEN? UM MIT DIESEM NEUEN ROLLENBILD GELD VERDIENEN ZU KÖNNEN, IN DER ORGANISATION.

FRANZISKA SCHMID

Also, ich bin ja jetzt in einer sehr kleinen Organisation, und dieses Zitat, das Heike heute schon zweimal gebracht hat, finde ich richtig gut. Es schwebt mir auch immer im Kopf. Klarheit und die drei Punkte.

Und das Schöne ist, und da sind wir jetzt in einer Luxusposition, weil wir mit sehr jungen Menschen arbeiten können, können wir von vornherein versuchen, dieses „neue Mindset“ ein bisschen anzufüttern. Und alle, die kreativ arbeiten. Deswegen auch wunderbar der Talk zu Beuys [von Thea am Vormittag], das ist für mich ja alles so home-turf, Komfort-Zone. Was ich ganz oft sage, zu der Frage „erzählt mal von eurer Gründungserfahrung“... Da sage ich immer: Die Arbeit, die wir erschaffen haben, die gab es ja vorher gar nicht. Wir haben es uns einfach ausgedacht und jetzt können wir 35 Menschen davon ernähren. Das ist klein, aber das ist immerhin. Und auch im Kleinen beginnt der Unterschied. Und ich glaube, das ist so ein bisschen dieses. Ich glaube, Unternehmen und Führungskräfte sollten sich immer als oberstes Kriterium – und auch für Start-Ups... Ich finde, es ist verwerflich, wenn man nur noch Start-Ups gründet, um Geld zu verdienen.

Wir sind eine gemeinnützige GmbH. Ich finde es schön, wenn jede Unternehmung nachweisen müsste, welchen gesellschaftlichen Mehrwert sie leisten und was sie Positives für unsere Welt zustande bringen. Und das kann von Mobilität bis alles sein. Und da, finde ich, gibt es auch irgendwie Geschäftsformen, und es ist Führungsaufgabe, da ein Business herum zu generieren. Wo kann man da jetzt Geldströme erzeugen und wem ist es was wert? Das ist mein Fazit.

PELIN CELIK

Heike, du beschäftigst dich ja auch mit dem Thema „Social Entrepreneur“, vielleicht magst du da noch etwas zu sagen?

HEIKE MARITA HÖLZNER

Ja, gerne. Vorweg würde ich gerne noch allgemein auf die Frage zurückkommen. Also, wie verdient man mit Führung und neuen Führungsrollen, wie nutzt man das für den unternehmerischen Erfolg. Man sagt ja auch, Menschen verlassen keine Unternehmen. Menschen verlassen Menschen. Wobei Menschen verlassen Führungskräfte. Und ich glaube, das ist der Schlüssel. Wir müssen vielmehr verstehen, dass gerade in einer Welt, wo Fachkräftemangel herrscht, wo wir noch mehr als sonst darauf angewiesen sind, unsere Mitarbeitenden zu entwickeln, zu qualifizieren, aber auch anders an den Sinn und Zweck des Unternehmens zu binden, sie zu produktiven und zu glücklichen Mitarbeitenden zu machen, da hat halt Führung eine Schlüsselrolle. Und damit verdient man mit Führung Geld. Weil man eben die Menschen hält. Und das ist für mich so wichtig. Und das kann in ganz unterschiedlichen Kontexten stattfinden. Klar haben wir Entwicklungen wie Social Entrepreneurship oder das ganze Thema „Impact“, „Purpose“. Was gerade in der Start-Up-Community immer wichtiger wird. Ich glaube aber auch, Führung und vor allem auch menschliche Führung – eine Führungskraft ist heute für mich sehr viel stärker auch als Persönlichkeit menschlich sichtbar – das macht auch in einem Tech'-Start-Up, was vielleicht erst einmal auf Skalierung und auf Absatz ausgerichtet ist, trotzdem den Unterschied.

KLAUS GLAAB

Ich versuch' das kurz zu beantworten. Wann immer ich als Kommandeur einen neuen Chef, eine neue Chefin bekommen habe, und die mich gefragt haben: „Was soll ich eigentlich tun? Wie soll ich führen?“ habe ich versucht, Folgendes mit auf den Weg zu geben.

Erstens: Hab' die Menschen, für die du ab sofort verantwortlich bist, lieb. Habe sie lieb. Zweitens: Hab' ein offenes Ohr und ein großes Herz. Drittens: Sei in der Sache in einem festen Entschluss, hart in der Durchsetzung. Lass dich nicht vom kleinsten Gegenwind von einer getroffenen Entscheidung abbringen. Schau: Was ist das Problem, wo muss ich justieren. Aber bedarf es bei der kleinsten Störung bei einem Projekt direkt eines Neuansatzes des Gesamtprojektes? Und dann habe ich gesagt: „Viel Glück“ [Lachen].

Das Menschenbild ist das Entscheidende. Wenn ich einen Menschen nicht lieb haben kann, kann ich ihn auch nicht vernünftig führen. Das meine ich ganz ernst. Das hat dann tatsächlich auch noch mit anderen Dingen zu tun. Jetzt spreche ich meinen geschätzten Avo an: Wir beide sind in der Leitung einer Kirchengemeinde in Stansdorf. Das schließt sich nicht aus, mit meinem Beruf so etwas zu machen. Da ich ein klares Menschenbild habe. Vielleicht sogar verbunden mit einem Glauben, wofür ich mich nicht schäme, aber keinem anderen zu Vorschriften mache.

Ja, das wäre ja schon ein fantastisches Schlusswort. Und jetzt komme ich auch noch dran... [Lachen]

Also, vielleicht sollte das jetzt eine der Lehren aus der Geschichte sein, und das jetzt auch noch in diesen Heiligen Hallen der Hochschule für Wirtschaft und Recht: dass nicht unbedingt Geld im Vordergrund steht, oder Ruhm, oder Macht. Sondern tatsächlich allgemeiner vermittelbare ideellere Ziele. Und dafür sollte die Führungskraft brennen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter natürlich auch. Das soll ja auch ein bisschen den Stallgeruch der Führungskraft ausmachen. Aber neben dem Stallgeruch soll sie ja auch noch ein bisschen mehr auf dem Kasten haben. Nämlich Wissen, Können und Wollen.

Und natürlich – das möchte ich hier jetzt heute Vormittag, die Engländer würden sagen „to hammer it home“, also Ihnen einhämmern – das ganze „glaubwürdig“ rüberzubringen und ein Stück weit authentisch. Obwohl ich kein Freund von „authentic leadership“ als Passepartout bin, das haut nicht immer hin. Man kann nicht immer jedem und erst Recht nicht seiner Chefin oder seinem Chef die Wahrheit sagen, und dann herumschimpfen [Lachen]. Ich plädiere da eher für eine weitere, versatile Führung und auch Mitarbeiterführung.

Vielen Dank! Vielen Dank schon einmal an das spannende Panel. Jetzt erweitern wir den Kreis. Wer möchte denn noch etwas fragen oder anmerken?

Ich wüsste gerne, inwieweit Demut relevant ist für ihre Führung.

Sehr relevant würde ich sagen. Als Führungskraft muss ich mich immer wieder in Situationen begeben, die ich selber auch nicht kenne. Es ist meine Aufgabe, neue Räume auszuleuchten, und das bedeutet, dass ich immer auch scheitern kann. Ich weiß nicht, ob wir das gleiche Verständnis von diesem Begriff Demut haben, aber im Vorfeld zu wissen, dass es passieren kann, das zu antizipieren und wenn es dann stattgefunden hat, damit auch offen, transparent und reflektiert, also daraus ein Learning mitzunehmen, umzugehen. Das spielt eine große Rolle. Also, zu wissen, dass ich nicht perfekt bin, logischerweise. Und demütig an diese Aufgabe heranzugehen ist eine Grundvoraussetzung, glaube ich, auch für Führung.

Jetzt mache ich mich natürlich wieder unbeliebt [Lachen]. Es sollte oft Platz für Demut sein, aber natürlich nicht ostentativ zur Schau getragene Demut, und nicht immer. Wenn man den ganzen Tag voller Demut ist, kann man

JUSTINUS PIEPER

151

AVO SCHÖNBOHM

GAST 1

HEIKE MARITA HÖLZNER

JUSTINUS PIEPER

nicht (mutig) führen. Natürlich sollte wiederum auch nicht ständig allzu viel Raum für das Gegenteil von Demut da sein. Ich sag' mal wieder und winde mich ein bisschen damit heraus: Es kommt darauf an. Auf die Situation, in der man ist. Man darf es sich nicht zu Kopf steigen lassen, sonst, glaube ich, verspielt man alles.

GAST 2 Hallo erst einmal in die Runde. Was mich von jedem von Ihnen interessieren würde, was haben Sie für ein Menschenbild? Was haben sie ganz konkret, und das würde mich wirklich von Ihnen allen vieren interessieren, für ein Menschenbild und wie blicken sie auf die Welt, was das Thema Führung anbelangt? Dankeschön!

GAST 3 Gute Frage.

PELIN CELIK Franzi, darf ich an dich verweisen, weil du auch diesen Begriff Menschenbild genannt hast?

FRANZISKA SCHMID Ja, das ist eine schöne Frage, weil mich das auch sehr beschäftigt. Ich bin mit einem Menschenbild groß geworden, das ich heute versuche – und das ist ja etwas, das total tief reingeht, wie man aufwächst, spielt eine große Rolle – und gerade, wenn man Geschwister hat, die sich vielleicht anders entwickelt haben, spielt das eine große Rolle, und bekommt man auch ständig gespiegelt. Und ich glaube, wir agieren bzw. ich agiere oft aus diesem gewohnten Bild und versuche mich in dieser Führungsposition – und Führungsentwicklung ist eigentlich für mich die Aufgabe, das Menschenbild konstant zu schärfen und zu dem zu schleifen, dass ich mit meinem Wertekorsett aber für das richtige Menschenbild halte. Im Affekt unter Stress wende ich manchmal mein altes Bild an, und das ist für mich eigentlich diese persönliche Entwicklung, wenn ich versuche, mich mit meinem Team zu entwickeln.

GAST 2 Können Sie das auf einen Satz auf den Punkt bringen? Was ist ihr Menschenbild in einem Satz?

FRANZISKA SCHMID Mein Menschenbild ist, ich glaube, jeder Mensch möchte gerne in einer Welt leben, die gestaltet werden kann und in der wir glücklich zusammen leben.

HEIKE MARITA HÖLZNER Ich würde sagen, in einem Satz ist mein Menschenbild, wir alle, also ich eingeschlossen, sind begrenzt rationale Menschen mit unbegrenztem Entwicklungspotenzial.

JUSTINUS PIEPER Ich kann es noch kürzer. Ich bin Hochschullehrer mit Leib und Seele.

KLAUS GLAAB Mein Menschenbild ist, dass jedes Individuum, welches ich führen darf oder das von mir geführt wird, einen Anspruch auf individuelle Behandlung hat. Wenn Sie das zur Grundlage nehmen, wir sind hier 50 Menschen in diesem Raum, nehme ich jetzt einmal an, Durchschnittsalter 30 Jahre, dann kommen wir auf 1.500 Lebens- und Erfahrungsjahre. Hier sitzen 50. Das macht mich demütig. Bei jeder Frage, die wir beschäftigen. Um Ihre Frage noch zu beantworten. Danke.

AVO SCHÖNBOHM Haben wir noch eine Frage. Matthias!

Ist die Möglichkeit, Befehle zu erteilen, ein Privileg einer Führungskraft bei der Bundeswehr? Ist es eine Last? Macht es Sachen einfacher?

GAST 4

Ok. Die nächsten eineinhalb Stunden kürze ich jetzt ab [Lachen]. Fangen wir einmal normativ an. Das Soldatengesetz kennt das Prinzip „Befehl und Gehorsam“. Es leitet sich ab aus dem Eid, der Bundessoldat soll Deutschland treu und tapfer sein – jetzt kommen wir an das sehr schwierige Wort Tapferkeit – nämlich das Einsetzen des eigenen Lebens für ein höheres Ziel – geschworen zu haben. Dass heißt, wenn ich einen Befehl gebe, gerade in einer Gefechtssituation, wo ich nicht weiß, wie wir rauskommen, ist es solange ein Privileg, solange die Operation gut läuft. Scheitert der Befehl, wie auch immer, kommt die Verantwortung, den Befehl gegeben zu haben, sofort auf einen zurück. Das ist das, was ich eben Verantwortung genannt habe. Und ich habe vielfältige Situationen selbst erlebt, wo es quasi eine Last war, einen Befehl zu treffen. Denn ich wusste, dass er nicht ohne Schaden umgeht. Trotzdem aber zu erteilen war, da es keine andere Möglichkeit gibt. Es kann aber auch eine Lust sein, Befehle geben zu können. Change by Order ist etwas Großartiges, wenn Sie eine Organisation haben, wo sie Gehorsam auf der anderen Seite haben [Lachen]. Von dem her: Auch hier sage ich, sowohl als auch. Aber einen Befehl geben zu können, kann Sie in eine existentielle Not bringen, zumindest geistig.

KLAUS GLAAB

Ganz herzlichen Dank! [Großer Applaus] Das ist euer Applaus, viele Leute haben mir gesagt, sie sind gekommen, weil sie die Paneldiskussion gesehen haben, weil sie das Line-Up gesehen haben, und insofern ist das auch die Sternstunde unseres wunderbaren Tages.

153



Eindrücke der Podiumsdiskussion

POTENTIALE UND GRENZEN #3.7

Das Ziel der 24-monatigen LudiX-Forschungsreise war es, eine zirkuläre persönliche Transformation der Führungskräfte zu entwickeln, die ihren Führungsstil durch spielbasierte Interaktion entdecken sollten. Basierend auf der Methodik des Action Research wurden co-kreative Führungskraftworkshops entlang der Theorie-U erprobt und physische Spiele entwickelt.

Die teilnehmenden Führungskräfte aus acht verschiedenen Unternehmen (Projektpartner) mussten fünf aufeinanderfolgende Workshops organisieren, die einen sicheren Raum schufen, in dem die Führungskräfte experimentieren und ihre Führungspersönlichkeit im Spiel reflektieren konnten. Durch die co-kreativen Spiele wurden sie befähigt, motivierende und inspirierende Unternehmenskulturen aufzubauen, Game-Design-Techniken für Interventionen zu nutzen und die Innovationskraft ihrer Organisationen weiterzuentwickeln.

Wir konnten feststellen, dass Spiel und Serious Games wichtige Faktoren in der Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften sein können. In den Workshops gab es nicht nur spielerische Momente und Diskussionen über Unternehmenswerte, sondern auch ethische Fragen, die insbesondere der Führungskräfteworkshop bei Soundcloud aufgerufen hat, in dem u. a. die jährliche Gehaltserhöhung gewürfelt werden sollte. Führungskräfte scheinen immer den inneren Konflikt auszutragen, fair zu handeln, sowohl bei Neueinstellungen als auch bei den jährlichen Gehaltsverhandlungen. Aber Fairness ist eine Frage der Perspektive. Schließlich entwickelt jede Organisation ihr eigenes Verständnis der Spiele, die sie einsetzt. Deshalb lag der Fokus von LudiX auf einer ständigen Reflexion mit den Teilnehmer*innen über die Wirkung und die Passgenauigkeit der Methoden, die in einem ko-kreativen Prozess entwickelt wurden.

Auch der experimentelle Raum war von großer Bedeutung für die Führungskräfte. In den ko-kreativ durchgeführten Workshops kam wiederholt der Begriff des geschützten Raumes zu Sprache, in dem sich die Führungskräfte ohne äußere Bewertung frei entfalten konnten, denn Spiel wird im Erwachsenenalter nach wie vor als etwas Infantiles und Unproduktives angesehen, dem jedoch vehement widersprochen werden kann, da Spiel als Katalysator für Produktivität und Kreativität wirken kann (Bayrak, 2019).

Durch den aktiven Einsatz von Spielen in der Führungskräfteentwicklung können die Fertigkeiten von Manager*innen verbessert werden, indem sie in schwierigen Situationen Ungewissheit aushalten und mit komplexen und unvorhersehbaren Situationen flexibel, spielerisch und kreativ umgehen (Kark, 2011).

Das Potential von LudiX hat sich vor allem in der freien Spielmethodik gezeigt, in der Spiele die Bedürfnisse und Stärken eines jeden Einzelnen berücksichtigen können. Spiele, die in einem vertrauensvollen Umfeld bzw. Raum stattfinden, fördern die aktive Teilhabe von Führungspersönlichkeiten und können so zu einer tieferen Verankerung der gelernten Fähigkeiten und Konzepte führen. Spiele machen Lernprozesse unterhaltsamer, was nicht nur die Motivation und das Engagement der Führungskräfte erhöht, sondern auch Impulse gibt, um Spiele in das Team zu übertragen.

Dennoch mussten wir am Ende des Forschungsprojektes feststellen, dass es schwierig sein kann, die aus spielerischen Übungen gewonnenen Fähigkeiten und inneren Reflexionen dauerhaft auf die tägliche Arbeit zu übertragen. Für die weitere Forschungsarbeit sollten die Ergebnisse bzw. die Spiele im realen Unternehmenskontext erprobt werden. Dabei ist es sicherlich hilfreich, konkrete Herausforderungen der Organisationen durchzuspielen und zu bewerten. Die spielerischen Methoden von LudiX können zudem in der Skalierbarkeit schwierig sein, da eine Umsetzung der Prototypen für größere Gruppen derzeit nicht geeignet ist. Zudem ist nach wie vor Überzeugungsarbeit bei Führungskräften zu leisten, worin die Vorteile von spielerischen Methoden liegen. Hier wären eine quantitative Erprobung der Spiele und des Ludic-Leadership-Circle für einen längeren Erhebungszeitraum sicherlich hilfreich, um KPIs zur Argumentation zu ermitteln. Ein weiterer wiederkehrender Hinweis der Teilnehmenden war, mehr Diversität und Parität zu erzeugen. Auch die Länge der Workshops sollte nochmal erprobt werden, da wir im LudiX-Projekt nur 4-5 stündige Sessions angeboten haben. Denkbar wären Angebote als Inhouse-Formate oder offene Seminare von komprimierten 2-tägigen Workshops bis hin zu sogenannten Longrunnern, mit wöchentlichen Spielinterventionen über 4 Wochen.

Auch Empathie war eines der Stichwörter, die sowohl im dritten und vierten Workshop unserer LudiX-Reise als auch in den Interviews mit echten Punks immer wieder formuliert wurden. Empathie ist ein wichtiger Faktor für erfolgreiche Führung. Führungskräfte, die emphatische Qualitäten mitbringen, können sich besser in die Lage ihrer Mitarbeiter*innen versetzen und deren Bedürfnisse und Gefühle besser verstehen (Rusan et al., 2019). Dadurch können sie ein Arbeitsumfeld schaffen, das für Mitarbeitende motivierend und erfüllend zugleich ist. Eine emphatische Führungskraft kann eine positive Wirkung auf die Mitarbeitenden haben. Sie fühlen sich wertgeschätzt und verstanden und sind bereit, sich für das Unternehmen zu engagieren und mit voller Leistung einzubringen (Zivkovic, 2022).

Empathie bedeutet auch, Vertrauen und Respekt bei Mitarbeitenden aufzubauen. Wenn eine Führungskraft in der Lage ist, Verständnis und Einfühlungsvermögen zu zeigen, kann dies dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden auch in schwierigen Situationen zusammenarbeiten (Rusan et al., 2019).

Empathie ist jedoch kein alleiniger Faktor für erfolgreiche Führung. Führungskräfte müssen auch in der Lage sein, klare Ziele zu setzen, effektiv zu kommunizieren und Entscheidungen zu treffen. Eine Kombination aus Empathie und Führungskompetenz kann jedoch eine gewinnbringende Möglichkeit sein für eine erfolgreiche Führung von Mitarbeiter*innen. Empathie ist auch Teil des erfolgreichen Spiels, das insbesondere in Multiplayer-Situationen im Gaming wie in „League of Legends“ soziale Interaktion erfordert. Spieler*innen müssen in der Lage sein, sich in Perspektiven anderer hineinversetzen zu können, um deren Gefühle und Bedürfnisse verstehen und verantwortungsvoll für das Team handeln zu können.

Insgesamt scheint Empathie eine wichtige Eigenschaft für Führungskräfte und auch das Spiel zu sein. Dies bestätigt auch Lunia Hara, Führungskraft bei diconium (Teil der Volkswagen Group) und erfolgreiche Führungspersönlichkeit, die empathische Führung lebt und als Keynote Speakerin ihre Erfahrungen teilt (↗ vgl. Kapitel 5).

QUELLEN

- AICHER, O.** (2015). Analog und Digital: Schriften zur Philosophie des Machens. John Wiley & Sons.
- BAYRAK, A. T.** (2019). Games as a Catalyst for Design for Social Innovation. *Unlocking legendary tools, The Design Journal*, 22:sup1, 1409–1422.
- BIJKER, W. E., HUGHES, T. P. & PINCH, T.** (Hrsg.). (2012). *The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology*. Cambridge, Mass: MIT Press
- BOSE, T. & HAQUE, E.** (2011). Transformational Leadership: Concepts, Applications, Criticisms and Evaluations. 8. 40–49.
- BURNS, D.** (2014). Systemic action research: Changing system dynamics to support sustainable change. *Action Research (London)*, 12(1), 3–18.
- CAILLOIS, R.** (2001). *Man, play, and games*. University of Illinois Press, Champaign.
- CELIK, P., KAMPE, G.** (2017). *Innovation by Experiment*. Hg. von Hochschule Coburg. Göttingen: Cuvillier (Zwischen den Welten Sonderband 1).
- COSMOGRAMA** - La Escuela de Astrología Online de referencia. (o. D.). COSMOGRAMA. Abgerufen am 28. März 2023, von <https://www.cosmograma.com/proposito.php>
- CRAIG N., SNOOK S.** (2014). From Purpose to Impact. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/05/from-purpose-to-impact>
- EUROPÄISCHES INSTITUT FÜR GLEICHSTELLUNGSFRAGEN** (2020). Geschlechtsspezifische Ungleichheiten bei Sorgearbeit und Entgelt in der EU. In <https://eige.europa.eu/publications/gender-inequalities-care-and-pay-eu> (Nr. 978-92-9482-450-9). Abgerufen am 3. April 2023, von <https://eige.europa.eu/publications/gender-inequalities-care-and-pay-eu>
- GAVER, B., DUNNE, T. AND PACENTI, E.** (1999) Design: Cultural probes. *interactions*, vol. 6, no. 1, pp. 21-29.
- HÖBIG, M. & KUBSCH, C.** (2020). Die Entwicklung eines agilen Mindsets in Unternehmen als Basis für organisationale Agilität. 10.1007/978-3-658-28557-9_1.
- HUIZINGA, J.** (1956). *Homo ludens: Vom Ursprung der Kultur im Spiel*. Rowohlt Verlag, Hamburg.
- HÜTHER, G. & QUARCH, C.** (2018). *Rettet das Spiel! München, btb*.
- O'HARA C.** (1999). *The philosophy of punk : more than noise!!* (2d ed.). AK.
- JAUSSE, K. & DIONNE, S.** (2003). Leading for Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior. *The Leadership Quarterly*, 14. 475-498. 10.1016/S1048-9843(03)00048-1.
- KARK, R.** (2011). Games managers play: Play as a form of leadership development. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 507–527.
- MARQUEST, F.** (2017). Oh, what happiness! Finding joy and purpose through work. *Development and Learning in Organizations*. <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2016-0108>
- MILLER, C. L., & GROOMS, J.** (2018). Adapting the Kolb Model for Authentic Instructional Design Projects: The 4-C Framework. *Scholarship of Teaching and Learning, Innovative Pedagogy*, 1(1), 5.
- MUGADZA, G. AND MARCUS, R.** (2019). A Systems Thinking and Design Thinking Approach to Leadership. *Expert Journal of Business and Management*, 7(1), pp.1-10.
- RAMGE, T.** (2016). Alvin Toffler. *Brand eins – WirtschaftsMagazin* (09/2016). <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2016/vorbilder/alvin-toffler>
- RUSAN, N. & KOZYR, B. & SERGEY, B. & ZAPRUVODA, A.** (2019). Role of empathy, emotional intelligence, transformational leadership of the project success. 116-121. 10.1109/STC-CSIT.2019.8929871.
- SABIN, R.** (1999). *Punk Rock: So What? The Cultural Legacy of Punk*. London: Routledge.
- SCHARMER, C. O.** (2009b): *Theory U. Leading from the Future As It Emerge. The Social Technology of Presencing*. San Francisco, London: Berrett-Koehler; McGraw-Hill.
- SCHARMER, O.** (2016): *Theory U – Leading from the Future as it Emerges*. 2nd Edition, Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
- SIMONELLI, D.** (2002). „Anarchy, Pop and Violence: Punk Rock Subculture and the Rhetoric of Class, 1976–78.“ *Contemporary British History* 16 (2): 121–144. doi:10.1080/713999447.
- SUTTON-SMITH, B.** (1997). *The ambiguity of play*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- THORING, K. & LUIPPOLD, C. & MUELLER, R.** (2013). *Opening the Cultural Probes Box: A Critical Reflection and Analysis of the Cultural Probes Method*.
- TOFFLER, A.** (1970). *Der Zukunftsschock*. (engl.: *Future Shock*)
- ZEICHHARDT, R.** (2019). Business Punks, Nerds und digitale Narren – Möglichkeiten und Grenzen eines Kulturwandels durch digitale Game Changer, in: Schönbohm, A. (Hrsg.): *Digitalkultur – Facetten digitaler Transformation*, Stahnsdorf, S. 21-40.
- ZIVKOVIC, S.** (2022). *Empathy in Leadership: How it Enhances Effectiveness*.

SERIOUS GAMES INSPIRIERT DURCH DIE WORKSHOPS #4

PURPOSE PROTOTYPING #4.1

(Olivia Hidalgo Miranda, Jan-Henrik Walter,
Pelin Celik, Avo Schönbohm)

- #4.1.1 Von mutigen Aufgaben, persönlicher Wertschätzung und dem Denken mit den Händen
- #4.1.2 Die Spielmechanik: Skulpturen für die Sinnsuche
- #4.1.3 Ergebnisse erster Studien

FUTURE SHOCKS: SCI-FI-STORYTELLING FÜR (ANGEHENDE) MANAGER*INNEN #4.2

(Jan-Henrik Walter, Avo Schönbohm)

- #4.2.1 Lehrziele und Ausgangslage des Serious Game
- #4.2.2 Die Spielmechanik:
 - Gegenwart
 - Welche Technologie?
 - Zukunft
- #4.2.3 Ergebnisse der Studie an der HWR Berlin

Die Erfahrungen im Design von Serious Games für die Führungskräfteausbildung, die während des Ludix-Projektes in hoher Iteration angefallen sind, haben wir in die Entwicklung weiterer Serious Games einfließen lassen, die direkt von den Spielen aus der Feder der teilnehmenden Führungskräfte inspiriert sind. Drei dieser Spiele sollen hier vorgestellt werden:

Purpose Prototyping (➔ Seite 160) ist ein Spiel, um persönlichen Sinn in der Arbeitswelt zu entdecken. In Future Shocks (➔ Seite 170) werden die eigenen rhetorischen Fähigkeiten und der technologische Wandel in Unternehmen erkundet. Das Haptical Recording Experience Spiel (➔ Seite 178) bietet sich an, um Methoden aus dem System Design spielerisch auf konkrete Problemkomplexe anzuwenden und diese händelbar zu machen.

HAPTICAL RECORDING EXPERIENCE: COMPLEXITY FOR SYSTEMS THINKING BEGINNERS #4.3

(Pelin Celik, Olivia Hidalgo Miranda)

- #4.3.1 Lehrziele und Ausgangslage des Serious Game
- #4.3.2 Die Spielmechanik
- #4.3.3 Beispiel am Thema
„Cultural Appropriation im Design“
- #4.3.4 Beobachtungen und Ausblick

*Olivia Hidalgo Miranda, Jan-Henrik Walter,
Pelin Celik, Avo Schönbohm*

PURPOSE PROTOTYPING: EIN SPIEL ZUR **SINNSUCHE** #4.1

#4.1.1 Von mutigen Aufgaben, persönlicher Wertschätzung und dem Denken mit den Händen

#4.1.2 Die Spielmechanik: Skulpturen für die Sinnsuche

#4.1.3 Ergebnisse erster Studien

Auswertung der Umfragen

Auswertung der Fokusgruppen-Interviews

Auswertung der Beobachtungen

Purpose Prototyping ist ein Spiel, in dem dreidimensionale Verbindungen zwischen Antworten auf introspektive Fragen in Kooperation mit Partner*innen hergestellt werden.



Purpose Prototyping

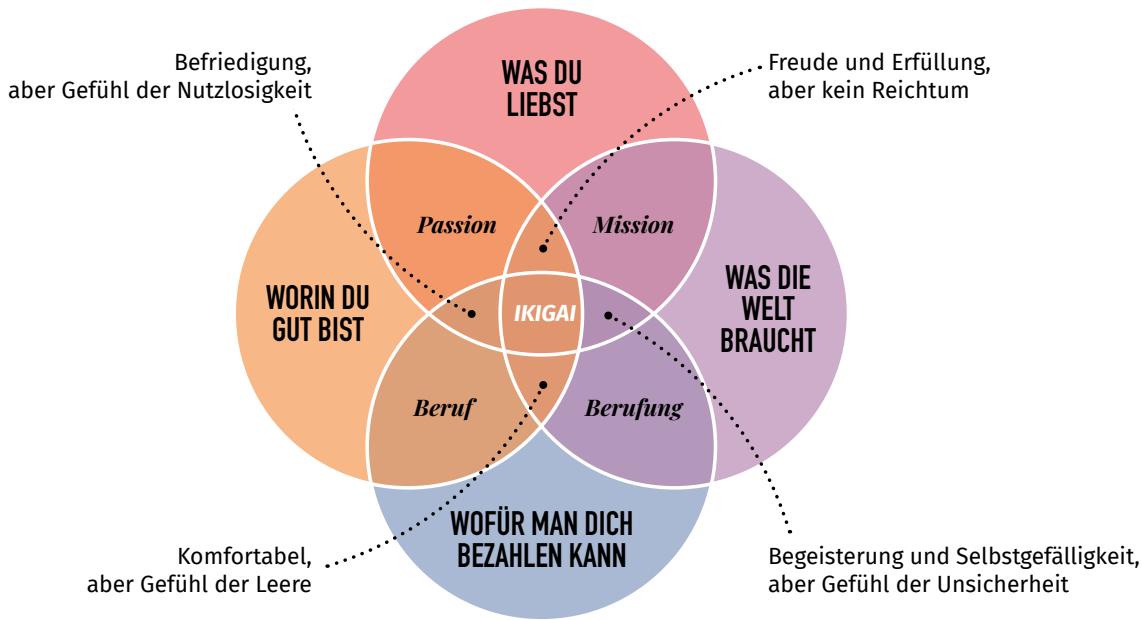
VON MUTIGEN AUFGABEN, PERSÖNLICHER WERTSCHÄTZUNG UND DEM DENKEN MIT DEN HÄNDEN #4.1.1

Erfüllt Sie Ihre Arbeit mit einem Gefühl von Sinnhaftigkeit? Für welchen Zweck sind Sie tätig? Wie müsste Ihre Tätigkeit aussehen, damit sich eine Sinnhaftigkeit für Sie persönlich einstellen kann?

Das sind die Fragen, die mit dem Begriff *Purpose* verknüpft sind. Die Literatur verkündet: Wer *Purpose* hat, kann besser führen (Craig & Snook, 2014), trifft eindeutiger Entscheidungen, ist glücklicher im Beruf (Marques, 2017) und wird obendrein weniger krank (Craig & Snook, 2014). Die positiven Auswirkungen von *Purpose* sind der New-Work-Arbeitswelt bekannt und auch Unternehmen konkretisieren und verkünden prominent den Sinn und Zweck ihres wirtschaftlichen (und oft auch sozialen) Daseins. An dieser Stelle lässt sich ein Trend wahrnehmen, der in der Kürze der präsentierten *Purpose*-Statements sowohl von Individuen als auch Unternehmen liegt. Das ist sicherlich gerechtfertigt durch die Prägnanz und geschäftliche Einordnung, die ein solches *Purpose*-Statement erreichen soll, muss jedoch auch die Skepsis demgegenüber aufrufen, ob sich der kollektive Sinn und Zweck von Geschäften bzw. die persönliche Sinnvorstellung wirklich in einem Satz darstellen lassen. Werkzeuge wie das populäre IKIGAI suchen Schnittmengen in Lebensfragen und konkretisieren den persönlichen *Purpose* auf genau diese kurzen Sätze.

Statt zu konkretisieren, möchte die hier vorgestellte Methode des *Purpose Prototyping* abstrahieren: Die einzelnen Bestandteile eines persönlichen Sinnbildes sind beweglich und stehen in dynamischen Konstellationen zueinander.

Purpose Prototyping ist ein spielerischer Workshop, in dem Fragen zur persönlichen Sinnsuche in Zweier-Teams beantwortet werden. Die Antworten werden auf handlichen Acrylglas-Ausschnitten festgehalten, die im Steckkasten-Prinzip miteinander verbunden werden. So können Brücken gebaut, Harmonien gefunden und generell ein dreidimensionaler Ausdruck erzeugt werden. Die Interpretation der persönlichen Skulpturen ist dann möglich anhand von Parametern wie räumlicher Nähe, Verbundenheit der Teile, Farblichkeit und Schrift. Die Spielfragen beziehen sich sowohl auf die Gegenwart („Was spendet Dir Energie?“) als auch auf eine mögliche Zukunft („Was denkst Du, das Dir Energie spenden würde?“). Die Partner*innen bauen in den Spielphasen eine Beziehung zueinander auf, die in einer Wertschätzungs-Übung am Ende des Workshops gipfelt: Sie erweitern die Skulptur Ihres Partners um Teile, die Ihre Wertschätzung für diesen ausdrücken.



Grafik 1: Übersetzte Darstellung erstellt von Andrés Zuzunaga im Jahr 2011 (COSMOGRAMA – La Escuela De Astrología Online De Referencia, n.d.).

Das Spiel lässt sich direkt auf den dritten Workshop der Serie zurückführen (➔ vgl. Kapitel 3.2.3), in dem sich die Führungskräfte spielerisch mit Purpose-Fragen in der Form des IKIGAI auseinandersetzen. Purpose Prototyping wurde auf diesen Erkenntnissen des LudiX-Projektes entwickelt und seitdem mehrfach in folgenden Führungskräfte- sowie Studierenden-Workshops verwendet.

Das Feedback zu den Wirkungen von Purpose Prototyping auf Fragen der eigenen Haltungen, Wünsche und Werte ist sehr positiv. Auch die verbindende Wirkung auf die Gruppe wird von den Teilnehmer*innen hervorgehoben.

Purpose Prototyping auf der re:publica 2022 in Berlin.



Purpose Prototyping

DIE SPIELMECHANIK: SKULPTUREN FÜR DIE SINNSUCHE #4.1.2

Der Spielprozess orientiert sich an Design-Thinking-Prozessen: Es gibt eine Aufwärm-Phase, zwei Prototyping-Phasen unterbrochen von einer Testing-Einheit und abschließend eine wertschätzende Abschluss-Übung.

Zu Beginn wurden die Partner*innen, die den Workshop miteinander verbringen, über einen Stopptanz bestimmt. Hierfür verwendeten wir „Dolly Parton – 9 to 5“, womit wir sehr gute Ergebnisse erzielen konnten. Der Stopptanz ist inspiriert aus dem ersten Workshop der LudiX-Serie (➔ vgl. Kapitel 3.2.1). Das Tanzen lockert die Gruppe auf und schafft gleichzeitig durch die Bewältigung dieses „schamhaften“ Moments eine Verbundenheit. Die Partner*innen stellten sich dann gegenseitig vor, indem sie kurz die Fragen beantworten: „Was war Dein bisheriges Lieblingsprojekt? Was wolltest Du schon immer einmal tun?“ Diese Fragen bereiteten bereits die späteren Fragen zur Sinnsuche vor und lieferten einen leichten Einstieg in Bezug auf Purpose und Projektarbeit. Im Anschluss beantworten die Partner*innen in zwei Runden Fragen in den projektbegleitenden Ordnungskategorien Lead, Play und Punk. Die erste Runde bezog sich auf die gegenwärtige und die zweite Runde auf zukünftige Sinnfragen. Diese zweite Runde wurde explizit eingebaut, um zu verhindern, dass der Purpose nicht nur anhand aktueller Lebensumstände entwickelt, sondern auch bisher unerschlossene Quellen von Freude, Energie oder möglichen Wertvorstellungen eingeschlossen wurden.

Die Runden zur Gegenwart und Zukunft wurden unterbrochen von einer bekannten Design-Übung: Nach dem Motto „Kill-Your-Darling“ wurden die Teilnehmer*innen nun angehalten, Ihre persönlich gewachsenen Skulpturen komplett zu zerlegen, um diese anschließend in anderer Weise zusammenzusetzen. Dabei sollten sie die Teile für sich selbst harmonisieren und in ein sinngebendes Verhältnis zueinander setzen. Entscheidende Fragen dafür können sein, welche Teile in die Mitte der Skulptur gelangen, welche nach außen, welche sich an gegenüberliegenden Polen befinden und welche Teile Brücken zu welchen anderen Teilen schlagen.

Eine Teilnehmerin zerlegt Ihre Skulptur im Rahmen der „Kill-Your-Darling“-Phase.



Nach der Zukunfts-Runde benannten die Teilnehmer*innen ihre Skulpturen und stellten diese auf freiwilliger Basis der Gruppe vor. Abschließend wurden bisher versteckte Teile präsentiert, die eine neue Aufgabe für die Teilnehmer*innen darstellten: Sie sollten nun etwas auf diese Teile schreiben, dass sie an ihren Partner*innen wertschätzen, und die jeweiligen Teile an passenden Stellen in den Skulpturen ihrer Partner*innen einbauen.

AUFWÄRMEN UND PARTNERSUCHE	STOPPTANZ	Dolly Parton – 9 to 5
	VORSTELLUNG DER PARTNER*INNEN	Was war Dein bisheriges Lieblingsprojekt? Was wolltest Du schon immer einmal tun?
PROTOTYPING PHASE I (FRAGEN ZUR GEGENWART) ERWEITERE DEINE SKULPTUR	LEAD I	Worin bin ich gut? Was fällt mir leicht?
	PLAY I	Was tue ich leidenschaftlich gerne? Was spendet mir Energie?
	PUNK I	Wofür setze ich mich ein? Welche Werte vertrete ich?
TEST-PHASE	KILL YOUR DARLING	Nimm Deine Skulptur auseinander und setze sie neu zusammen.
PROTOTYPING PHASE II (FRAGEN ZU MÖGLICHKEITEN) ERWEITERE DEINE SKULPTUR	LEAD II	Für was möchte ich meine Mitmenschen begeistern?
	PLAY II	Was vermute ich, das mir gut tut? Was möchte ich lieben lernen?
	PUNK II	Für was möchte ich in Zukunft Mut aufbringen?
WERTSCHÄTZUNGS-PHASE	PURPOSE GIVING	Beschrifte Herz-Teile und füge sie an passender Stelle in der Skulptur Deines Partners ein.

Tabellarischer Spielablauf von Purpose Prototyping



Zwei Teilnehmerinnen stellen sich ihre Skulpturen vor. Die weißen Teile sind Teile der Wertschätzung, die in die Partner-Skulptur an passender Stelle eingefügt werden sollen.

© Sarah Kienapfel

Purpose Prototyping

ERGEBNISSE ERSTER STUDIEN #4.1.3

Für die Auswertung wurden erhobene Daten aus mehreren Kohorten kombiniert. Dazu gehören Führungskräfte verschiedener Branchen, Studierende der angewandten Wirtschaftswissenschaften an der HWR Berlin sowie Studierende des System-Design an der HTW Berlin. Für Erkenntnisse im Sinne der Action Research werden Daten aus Umfragen, Fokusgruppeninterviews und Beobachtungen durch die Experimentierenden trianguliert.

AUSWERTUNG DER UMFRAGEN

Zunächst geben 94% der Teilnehmer*innen an, es sei ihnen wichtig, einen persönlichen Purpose oder eine Mission in ihr Arbeitsumfeld einzubringen. Teilnehmer*innen geben im Median 4 von insgesamt 8 positiv bewerteten Items in der Umfrage an. Diese sind die folgenden Items, geordnet in absteigender Reihenfolge:

ITEM	TOP- VS. BOTTOM-BOX, 5-STUFIGE LIKERT SKALA, N=56
Nach dem Workshop ist mir klarer geworden, wofür ich meine Mitmenschen begeistern möchte.	85%
Nach dem Workshop ist mir klarer geworden, was mir Energie spendet.	78%
Nach dem Workshop ist mir klarer geworden, welche Werte ich vertrete.	75%
Nach dem Workshop ist mir klarer geworden, was meine persönliche Haltung ist.	69%
Nach dem Workshop ist mir klarer geworden, in welche Richtung ich mich entwickeln möchte.	67%
Nach dem Workshop ist mir klarer geworden, welche Tätigkeiten mir liegen.	66%
Nach dem Workshop ist mir klarer geworden, welche Vision ich für die Zukunft habe.	64%
Nach dem Workshop ist mir klarer geworden, wofür ich mich künftig engagieren möchte.	58%

60% der Teilnehmer*innen haben einen Impuls durch den Workshop erhalten, persönliche Gewohnheiten im Arbeits- oder Studierendenleben zu ändern.

AUSWERTUNG DER FOKUSGRUPPEN-INTERVIEWS

83% der Teilnehmer*innen würden das Spiel an andere Wirtschafts-Student*innen weiterempfehlen. In Fokusgruppeninterviews wurden die Meinungen der Teilnehmer*innen dazu qualitativ ermittelt:

Die Teilnehmer*innen bewerten insbesondere die Visualisierung als wertvoll. Das Motiv der dreidimensionalen Visualisierung eines mentalen „Brainstormings“ taucht häufig auf. Auf diese Art fiel es leicht, „Charakteristiken“ zu finden, die einen definieren, und Zukünfte zu definieren, auf die man hinarbeiten möchte: „Man beschäftigt sich mit sich selber und merkt, ob man etwas an sich ändern möchte, wenn man in der Zukunft an einem anderen Punkt sein will.“

„It's a time where we can really think about ourselves. On a daily basis we are on autopilot. We do not think about what we are doing, and about what we like. We just do it. It is nice to take a step back and start the introspection, so we can learn about ourselves and become a better person.“

„You need to be honest to yourself in this game, because we tend to lie to ourselves a lot.“

Das Spiel liefert insbesondere die Motivation, sich mit der nicht-trivialen Fragestellung nach dem eigenen Purpose zu befassen und durch das Spieldesign auch zu einem (greifbaren) Ergebnis zu kommen: „Normalerweise mache ich bei so etwas gar nicht so richtig mit, weil ich mir nie so richtig Gedanken über diese Themen mache. Aber dadurch, [die Teile] aneinander zu knüpfen und passende Dinge zu finden, fand ich es sehr schön.“

Das Spiel arbeitet mit hoher zeitlicher Limitierung, um den Workshop einzurahmen und auch deshalb, weil die Spieldesigner*innen die produktive Wirkung einer zeitlichen Deadline anerkennen. Teilnehmer*innen hätten sich allerdings doch etwas mehr Zeit gewünscht, um tiefer in die Fragen einzusteigen.

AUSWERTUNG DER BEOBACHTUNGEN

Die Teilnehmer*innen setzten sich begeistert mit den Spielinhalten auseinander und entwickeln eigene Purpose-Skulpturen. Zudem wurde ein gewisser Stolz bei der Benennung und Präsentation der Skulpturen sichtbar. Insbesondere der Wertschätzungs-Moment, wenn Partner*innen sich gegenseitig Teile in die Skulpturen einbauen, war ein spürbares Highlight. Interessanterweise hatten sich auch Partner*innen, die sich den Workshop über offenkundig weniger gut verstanden haben, in diesem letzten Schritt der Wertschätzung viel zu sagen und konnten eine Gesprächsbasis für persönliche Themen aufbauen.

Von einigen Teilnehmer*innen haben wir enorm positive mündliche Rückmeldung erhalten, dass das Spiel eines der besten Erlebnisse des Jahres gewesen wäre und sogar bei der Bewältigung großer seelischer persönlicher Belastungen geholfen habe. Diese Effekte hätten wohl auch gegenüber anderen verwandten Methoden in den jeweiligen Momenten berichtet werden können, wir glauben jedoch, dass die ansprechende Gestaltung und der reibungsarme Spielfluss bei der Auseinandersetzung mit den Fragen zur Selbsterkenntnis, die Purpose Prototyping stellt, sehr hilfreich sind. Insbesondere bei seelischer oder kognitiver Vorbelastung ist dieser reibungslose „Flow“ wichtig, um sich auf die zentralen Fragen der Selbstreflexion einzulassen, weshalb Serious Games wie Purpose Prototyping und andere Spiele dieser Art wohl auch therapeutische Zwecke aufweisen können. Die angesprochene Reibung im Spieldesign stufen wir als sehr gering ein, da den Teilnehmer*innen generell auf Rückfrage nur wenig einfiel, was sie an dem Spiel noch verbessern würden. Wünsche der Teilnehmer*innen zur Anpassung des Spieldesigns beziehen sich hauptsächlich auf den zeitlichen Rahmen.

Weiterhin sind bestimmte Dinge zu persönlich, um sie offen in einem Workshop oder mit einem speziellen Partner zu benennen bzw. eines der Bauteile damit zu beschriften. Auf der anderen Seite haben die Partner und Gruppen auch einen positiven Effekt, da die Antworten der anderen stets die eigene Reflexion inspirieren können. Die Teilnehmer*innen können sich zu den Antworten anderer abgrenzen, sie kopieren oder weiterentwickeln. In jedem Fall liefern sie eine Projektionsfläche, sodass wir die Purpose-Arbeit in der Gruppe als sehr positiv bewerten.

Zusammen mit den Teilnehmer*innen wurden auch Ideen zur Weiterentwicklung des Spiels generiert. So können zum Beispiel die Frage-Sets ausgetauscht werden, die Partner im Laufe des Spieles gewechselt werden, oder die Purpose Prototyping Skulpturen werden in Gruppen gebaut. So würde nicht jede*r Teilnehmer*in eine eigene Skulptur entwickeln, sondern mehrere Mitglieder eines Teams sich der gemeinsamen Purpose-Arbeit annehmen, auf gemeinsame Werte verständigen, Brücken bauen und generell in den Austausch über eigene Sinnvorstellung und derer eines sich bildenden Teams treten.

QUELLEN

CRAIG N., SNOOK S. (2014). From Purpose to Impact. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/05/from-purpose-to-impact>

COSMOGRAMA – La Escuela de Astrología Online de referencia. (o. D.). COSMOGRAMA-MA. Abgerufen am 28. März 2023, von <https://www.cosmograma.com/proposito.php>

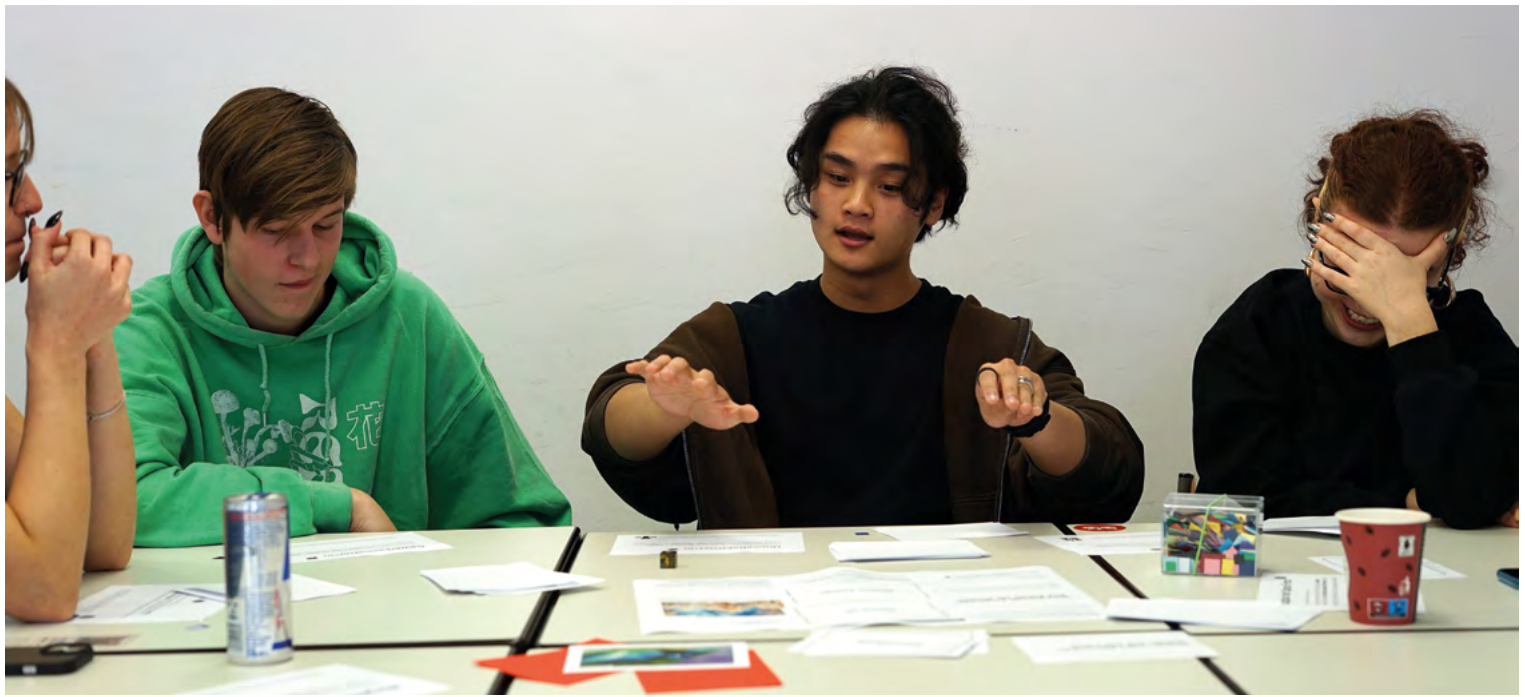
KAMIYA, MIEKO (1966). Ikigai ni tsuite. Tōkyō : Misuzu Shobō

MARQUEST, F. (2017). Oh, what happiness! Finding joy and purpose through work. Development and Learning in Organizations. <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2016-0108>

Jan-Henrik Walter, Avo Schönbohm

FUTURE SHOCKS: SCI-FI-STORYTELLING FÜR (ANGEHENDE) MANAGER*INNEN #4.2

- #4.2.1 Lehrziele und Ausgangslage des Serious Game
- #4.2.2 Die Spielmechanik: Gegenwart ➔ Welche Technologie? ➔ Zukunft
- #4.2.3 Ergebnisse der Studie an der HWR Berlin



Studierende an der HWR Berlin erzählen Zukunftsgeschichten.



Future Shocks

LEHRZIELE UND AUSGANGSLAGE DES SERIOUS GAME #4.2.1

*Führungskräfte müssen Technologien verstehen und bewerten können. Sie müssen Weitsicht beweisen und konkrete Visionen für die Zukunft haben, sodass Mitarbeiter*innen nach diesen handeln. Sie müssen Ideen verhandeln, bewerben und überzeugen, oft spontan. Dazu müssen sie auch erzählen und präsentieren können.*

Diese wichtigen Fähigkeiten will das Spiel „Future Shocks“ in die Führungskräfteausbildung einbringen. Getestet wurde es mit Studierenden der Studiengänge „International Digital Business“ und „International Sustainability Management“ an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Hier werden neben wirtschaftlichen Grundlagen auch entrepreneuriale Fähigkeiten gelehrt, in deren Kontext sich das Serious Game Future Shocks eingliedern soll.

Hierzu vereint Future Shocks die spielerische Kombinatorik von Technologien mit rhetorischen Fähigkeiten in einem Erzählspiel, in dem Zukunftsgeschichten gegeneinander antreten. Das Lehrziel des Spieles ist es, Anknüpfungspunkte für den Wissenserwerb bezüglich zukunftsrelevanter Technologien zu schaffen, narrative Fähigkeiten zu stärken, technologisches Verständnis zu vertiefen, auch Neugier für komplexe Technologien hervorzurufen und eine gesellschaftliche Mündigkeit gegenüber Zukunftsfragen zu kreieren: Welche Zukunft ist (von den Studierenden) gewünscht? Wer kann und darf mitreden, wenn am gesellschaftlichen Bild unserer Zukunft nur wenige (aber dafür sehr bekannte) Spieler*innen beteiligt sind, wie IT-Konzerne (Microsoft, Apple) und Super-Entrepreneure (Elon Musk)? Jede*r soll sich fähig fühlen, in Zukunftsfragen mitzureden und ein geteiltes gesellschaftliches Narrativ zu beeinflussen.

Nach Hüther und Quarch (2018, S. 30) ist Weiterentwicklung nur dann möglich, wenn man einen Raum besitzt, in dem man etwas erschaffen kann, das es vorher noch nicht gab. Solche Räume können Spielräume sein, die es ermöglichen, zwanglos mit Gedanken zu spielen. In ihnen können Ideen ohne Druck und in einem geschützten Raum wachsen. Sie sind in Teilen von der Wirklichkeit entkoppelt und zwingen nicht, sich auf Vorwissen zu berufen. In ihnen können unzählige neue Wirklichkeiten heranwachsen, die variabel und imaginativ sind. Das Spiel baut dabei auf der Fähigkeit der Kreativität oder auch Imagination auf: „The word imaginary means to be not real, to be fanciful and visionary“ (Sutton-Smith, 1997, S. 127).

Dadurch entfalten Spielräume einen Innovationsimpuls, der sich von herkömmlichen Innovationsstrategien wie beispielsweise dem *model of linear innovation* abhebt. Diese herkömmlichen linear innovations betrachten technologischen Fortschritt als isolierten Entwicklungsprozess, der von Experten wie Ingenieuren getrieben wird (Bijker et. al., 2012, S. 15). Allerdings muss Fortschritt und Entwicklung nach Bijker et al. (ebd.) im sozialen Kontext betrachtet werden, denn die Auswirkungen von Technologien lassen sich nur anhand

sozialer Prozesse reflektieren und werden sozial konstruktivistisch geprägt. Es ist nicht nur der Ingenieur, der die Technologieentwicklung prägt, sondern die Einbettung der Technologien in seine soziale Umwelt. Sie schreibt der Technologie ihre Bedeutung zu und beeinflusst damit ihre Entwicklung. Dadurch reift der technologische Fortschritt zu einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe, bei der alle Stakeholder reflektiert mitarbeiten sollten. Das kann allerdings zu einem Problem werden, sollten Technologien gesellschaftliche Black Boxes sein, die niemand verstehen will oder kann.

Die Kombination aus Spiel, Zukunft und Technologie soll diesem Phänomen begegnen.

Future Shocks

DIE SPIELMECHANIK: ↗ GEGENWART ↗ WELCHE TECHNOLOGIE ↗ ZUKUNFT #4.2.2

Die Spielmechanik lässt sich einfach erklären und ist hier minimal beschrieben:

1 Zwei Spieler*innen treten gegeneinander an. Die restlichen sitzen in der Jury.

2 Es werden eine zufällige Gegenwart (z. B. „Stromversorgung wird unsicherer“) und eine zufällige Zukunft (z. B. ein Bild von Elefanten in einem Stadtpark) aufgedeckt.

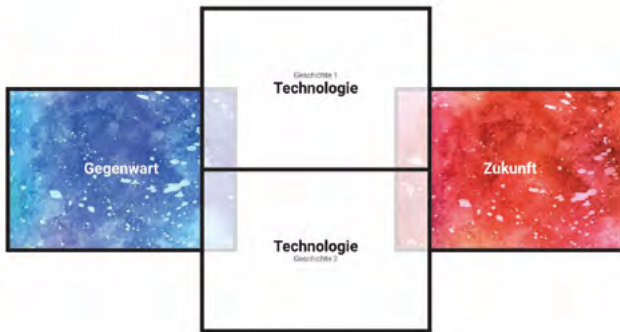
3 Jede*r der Spieler*innen hat drei Technologiekarten vor sich (z. B. „Biogas-Anlage“, „Blockchain“, „Selbstfahrende Autos“) und muss eine von diesen auswählen, um das Triplet aus Gegenwart-Technologie-Zukunft zu vervollständigen – um also eine Geschichte zu erzählen, wie es von der gegebenen Gegenwart über die eigene Technologie zu der interpretierten Zukunft kommen konnte.

4 Beide Spieler*innen erzählen ihre Geschichte und die Jury bewertet (anhand von vergebenen Personas wie „Umweltschützer*in“, „Investor*in“, „Bürgermeister*in“), welche Geschichte die bessere sei. Dazu darf die Jury auch Rückfragen stellen und eine Diskussion zu den Geschichten beginnen.

5 Am Schluss können die Erzähler*innen Punkte für das beste Feedback an die Jury verteilen.

Der Trick dieser Spielmechanik besteht darin, jeweils nur zwei Geschichten gegeneinander antreten zu lassen, sodass die Jury unabhängig von der eigentlichen Qualität trotzdem ein klares Siegenarrativ küren kann. Dabei stößt die Jury eine Diskussion der beiden Geschichten an, die sich jeweils nur durch die eingesetzten Technologien der beiden Spieler*innen unterscheiden.

Eine optionale Erweiterung der Spielmechanik besteht darin, dass Jurymitglieder auf die verwendeten Technologien der Erzähler*innen wetten können, sodass die Erzähler*innen einen Anreiz haben, nicht die offensichtlichste ihrer drei Technologien (als Handkarten) zu spielen.



Das leere Spielfeld, bevor eine Gegenwarts- und Zukunfts-Karte aufgedeckt sind und bevor die Erzähler*innen eine jeweilige Technologie-Handkarte gelegt haben.

Ein Spielfeld am Ende der Erzählung: Zunächst werden zufällig eine konkrete Gegenwart („Stromversorgung wird unsicherer“) und eine abstrakte Zukunft („Elefanten im Stadtpark“) aufgedeckt. Die Spieler*innen legen eine ihrer Technologie-Handkarten, um die Geschichte zu vervollständigen. Spieler*in A hat oben „Biogas-Anlage“ gelegt. Spieler*in B hat unten „Selbstfahrende Autos“ gelegt.



EINE MÖGLICHE GESCHICHTE VON SPIELER*IN A:

Die Stromversorgung in Deutschland wird immer unsicherer. Es müssen neue, nachhaltige Energiequellen erschlossen werden, die obendrein eine Eigenversorgung Deutschlands zulassen. Die Flüsse sind bereits gestaut, die Sonne scheint nur bedingt, und die Deutschen wehren sich mit Abstandsregelungen gegen Windkraftanlagen. Ein alter Superstar soll deswegen sein Comeback feiern: **die Biogas-Anlage**. Um diese zu betreiben, braucht es natürlich Ausgangsmaterial. Sehr viel Ausgangsmaterial. Ein Grund also, sich große Vorverdau anzuschaffen: **Elefanten**, die so ziemlich jedes Futter für die Anlage aufbereiten können, sollte sich denn jemand bereit erklären, die Äpfel zu ernten. So erklärt sich die Symbiose im Stadtpark.



EINE MÖGLICHE GESCHICHTE VON SPIELER*IN B:

Die Stromversorgung in Deutschland wird immer unsicherer. Die Lösung dafür ist allerdings nicht mehr Strom (wie in der Form von Biogas-Anlagen), sondern mehr Unabhängigkeit vom Stromversorger! Richtig, **selbstfahrende Autos** müssen an einer Steckdose aufgeladen werden. Was passiert aber, wenn Sie ein Auto brauchen und die Steckdose keinen Strom mehr liefert? Wer garantiert Ihnen den Strom in Zeiten der Krisen und Unruhen? Wir müssen auf andere Gefährte umsteigen, die autonomer sind als jedes Auto und mehr Kraft besitzen als jeder Lastkraftwagen. Fahrzeuge, die ihre eigenen Wege und Infrastrukturen schaffen. Sie ahnen den Wahnsinn bereits: **Elefanten** übernehmen diese Aufgabe, in einer Welt ohne Strom und Benzin.

*Sie sitzen in der Jury. Wem würden Sie Ihren Punkt geben? Haben Sie Rückfragen an die Erzähler*innen? Welche Zukunft erscheint reizvoller? Gibt es Lücken in den Geschichten? Diskutieren Sie!*

Die Inspiration für diese Spielmechanik kommt aus dem Spiel *Dixit*, wo ebenfalls Bilder interpretiert werden, und aus dem „Future-Wheel“, das ein Werkzeug ist, um kreative Sci-Fi-Szenarien zu erzeugen. Hierzu werden Ableitungen höherer Ordnungen nach einer disruptiven Entwicklung betrachtet: Beispielsweise wäre die Einführung eines Weltraumfahrstuhls eine Entwicklung erster Ordnung. Eine Entwicklung zweiter Ordnung wäre, dass dieser einen enormen Schatten wirft, der wiederum alle möglichen sozialen Konsequenzen zur Folge hat, die nicht direkt vorhersehbar sind.

Future Shocks

ERGEBNISSE DER STUDIE AN DER HWR BERLIN #4.2.3

*Future Shocks wurde mit 37 Wirtschafts-Student*innen an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin gespielt. Die Ergebnisse wurden in einer Umfrage und in zwei Fokusgruppen-Interviews festgehalten.*

Nach dem Spiel ist die Mehrheit der Teilnehmer*innen neugierig auf die im Spiel verwendeten Technologien geworden (83%, n=37). Weiterhin gibt die Mehrheit an, ein besseres Gefühl dafür bekommen zu haben, welche Rolle Technologien im gesellschaftlichen Wandel spielen (80%, n=37). Praktisch alle Teilnehmer*innen finden es wichtig, sich als potenzielle wirtschaftliche Entscheidungsträger*innen in der Zukunft mit Technologien auszukennen (98%, n=37).

Die Frage, ob die Teilnehmer*innen einen neuen Zugang zu den verwendeten Technologien bekommen haben, wird ausgeglichen beantwortet. Die Mehrheit hat das Gefühl gehabt, durch das Serious Game sicherer im Erzählen und Präsentieren zu werden (68%, n=36). Ein Großteil würde Future Shocks an andere Wirtschafts-Student*innen weiterempfehlen (92%, n=37).

„Wir haben mittlerweile so viele Technologien, mit denen man sich nicht gut auskennt. Im Spiel erfährt man mehr darüber“, berichtet ein*e Teilnehmer*in. Weiter wird ergänzt: „Ich glaube, man erlernt die Fähigkeit, aus Ausgangssituationen etwas Kreatives zu schaffen, was ein Unternehmer schließlich können muss.“

Die Student*innen haben positiv bewertet, dass man schnell improvisieren, vortragen und seine Mitspieler*innen mit einer eigenen Geschichte überzeugen muss: „It was fun to be competitive.“ Das stärkte ihre Kreativität und auch die Sicherheit, „aus den eigenen Gedanken herauszukommen“. Auch die Rollen der Jury (Umweltschützer*in, Bürgermeister*in, ...) wurden positiv bewertet.

„Man eröffnet neue Perspektiven für sich selber und probiert sich aus. Man tastet sich an seine eigenen Grenzen. Auf einmal haben wir Geschichten erzählt, wo wir selbst nicht gedacht hätten, dass wir sie erzählen würden. Man kitzelt an seinem eigenen Spielraum.“

Als Beobachter ist uns aufgefallen, dass viele der Wirtschaftsstudent*innen die Technologien und Begriffe während des Spiels googlen. Das aktive Nachschlagen offenbart zum einen, dass technologische Trends wie „Vertical Farming“, „Cloud Computing“, „CRISPR-Cas“ oder auch „Open Data“ in der gewählten Kohorte (frühe Semester der Studiengänge International Digital Business und International Sustainability Management an der HWR Berlin) nicht geläufig sind. Zum anderen zeigt es, dass das Spiel seinen Zweck der adaptiven Wissensvermittlung erfüllt und Neugier bei den Studierenden für die (teilweise komplexen) technologischen Themen schaffen kann.

„We needed to google some words like BIOTOP and their relation to economics. [...] How does that relate to a company, HÄ?“



Die Studierenden haben außerdem Verbesserungsvorschläge für das Spiel generiert. Die Wettmechanik (darauf zu wetten, welche Technologie-Karte ein*e Erzähler*in verwenden wird) sollte nur noch optional für erfahrene Spieler*innen eingesetzt werden. Stattdessen wird der Fokus auf das Erzählen der Zukunftsgeschichten gelegt. Außerdem wird die Mindestanzahl der Spieler*innen auf fünf gesetzt, damit immer drei Personen in der Jury sitzen und so eine Diskussion entstehen kann.

Insgesamt kann Future Shocks Studierende für technologische Entwicklung begeistern und ihr Selbstvertrauen in die eigene Kreativität, Visionskraft und Erzählkunst stärken. Das Interesse an und die vermeintliche Mündigkeit gegenüber Technologien steigt, was dem Phänomen des namensgebenden Future Shock, geprägt durch Alvin Toffler, entgegenwirken möchte. Mit dem Future Shock beschreibt Alvin Toffler bereits 1970: „[Eine] Lähmung von Individuen und Gesellschaften, wenn sie in zu kurzer Zeit zu großen Veränderungen ausgesetzt sind.“ (Toffler, 1970) Wie bei einem „Kulturschock“ könnten dann Menschen die vielen Informationen, denen sie ausgesetzt sind, nicht mehr richtig einordnen“ (Ramge, 2016). Insbesondere Führungskräfte sollten hierfür entsprechende Zukunftsfähigkeiten besitzen.

Diese Ergebnisse wurden direkt nach dem Spiel erhoben und es gibt keine Kontrollgruppe. Trotzdem glauben wir, dass Future Shocks weitere positive Beweislast für das Potenzial von Serious Games in der Lehre und konkret in der (frühen) Führungskräfteausbildung liefert.

Das hier vorgestellte Spiel baut auf Arbeiten von Philipp Rapp, Katharina Bruns und Jan-Henrik Walter an der Universität der Künste Berlin auf.

QUELLEN

BIJKER, W. E., HUGHES, T. P. & PINCH, T. (Hrsg.). (2012). The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology. Cambridge, Mass: MIT Press

HÜTHER, G. & QUARCH, C. (2018). Rettet das Spiel! München, btb.

RAMGE, T. (2016). Alvin Toffler. Brand eins – Wirtschaftsmagazin (09/2016). <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2016/vorbilder/alvin-toffler>

SUTTON-SMITH, B. (1997). The ambiguity of play. Cambridge, Mass: Harvard University Press

TOFFLER, A. (1970). Der Zukunftsschock. (engl.: Future Shock)

Pelin Celik, Olivia Hidalgo Miranda

HAPTICAL RECORDING EXPERIENCE #4.3

COMPLEXITY FOR SYSTEMS THINKING BEGINNERS

- #4.3.1 Lehrziele und Ausgangslage des Serious Game
- #4.3.2 Die Spielmechanik
- #4.3.3 Beispiel am Thema „Cultural Appropriation im Design“
- #4.3.4 Feedback und Ausblick

Haptical Recording Experience

LEHRZIELE UND AUSGANGSLAGE DES SERIOUS GAME #4.3.1

Heute stehen Unternehmen vor großen wirtschaftlichen Herausforderungen und auch gesellschaftlichen Erwartungen, die geprägt sind von Wertehaltung und Nachhaltigkeit (Polman et al., 2021). Hinzu kommen die multiplen Krisen, die Unternehmen und Führungskräfte anhaltend mit einer ungeahnten Komplexität konfrontieren. Diese Zustände bedürfen einer systemischen Perspektive, um der Komplexität und den „wicked problems“ gerecht zu werden (Beehner, 2019). Führungskräfte müssen sich dieser Zustände nicht nur bewusst werden, sondern auch aktiv handeln können. Dafür braucht es die notwendigen Methoden und ein verknüpftes Denken.

In der Systemtheorie wird oft die Metapher des Mobiles oder des Thermostates verwendet, um soziale Interaktionen und Gesellschaftssysteme zu visualisieren (Meadows, 2008). Demnach hängt alles mit allem zusammen und einzelne Ebenen können Auswirkungen aufeinander haben.

Im System Design Master an der HTW Berlin werden Studierende auf verknüpftes Denken und Handeln sensibilisiert, u. a. mit angewandten Methoden aus dem Systems Thinking wie Causal Loop Mapping, Eisberg-Modellen etc. (Vink et al., 2021). Diese Methoden bleiben jedoch auf einer zweidimensionalen Ebene und können fachfremde Personen in der Komplexität der Visualisierung überfordern.

Die dreidimensionale Darstellung und Interaktion im Raum sowie das Anfassen und Diskutieren, die Verbindungen und die Kommunikation werden haptisch und visuell festgehalten in einem *Haptical Recording*. Es ist eine kollektive, dreidimensionale Dokumentation von Gedanken, Erlebnissen, Reaktionen und Verknüpfungen in Bezug auf ein bestimmtes Event.

DIE SPIELMECHANIK #4.3.2

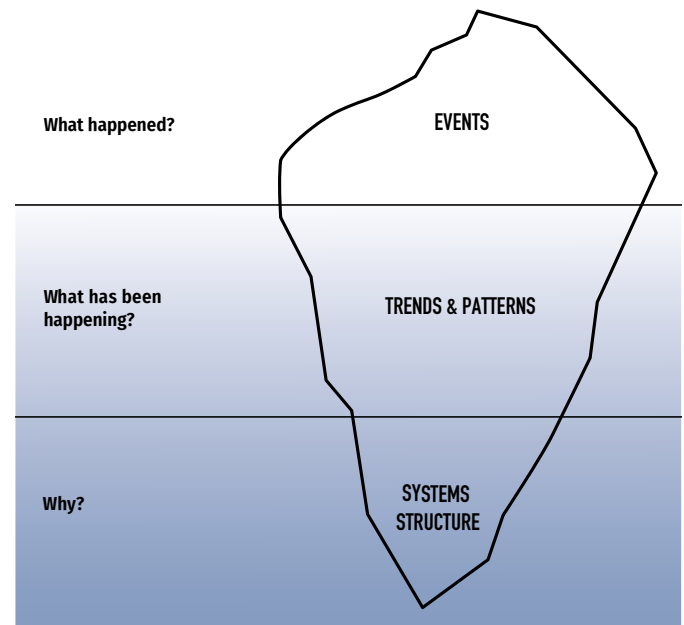
Das Spiel Haptical Recording Experience ist angelehnt an das Eisberg-Modell von Sigmund Freud, welches in der angewandten Systemtheorie in drei bis vier Phasen umgewandelt wurde.

Dieses systemtheoretische Modell wird von oben nach unten gelesen. Dabei gibt es die drei Ebenen „Event“, „Pattern/Trends“ oder auch „Struktur“ und „Mental Models“. Die Ebene Pattern/Trends wird in einigen Modellen mit der Ebene Struktur als eine Ebene gelesen.

Das Spiel fördert die Nutzung von Methoden aus dem Systems Thinking innerhalb eines spielerischen Kontextes. Angewendet wird dieses Spiel auf konkrete gesellschaftliche Problemstellungen, um die Komplexität von Systemen haptisch und durch einen Dialog zu bewältigen.

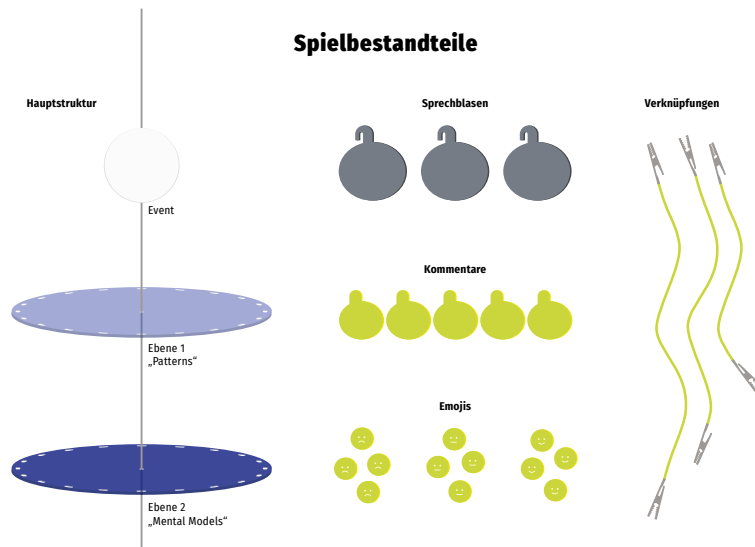
Spieler*innen werden hierbei mit einem Ereignis konfrontiert, dessen tiefere Ursachen sie erforschen müssen und welches im Arbeitsalltag i. d. R. keinen Platz zur Diskussion finden würde, weil es zu komplex ist, als „unangenehm“ empfunden und erst gar nicht angesprochen wird oder weil man, trotz Konflikt, nur schwer zu einer Kompromissfindung gelangt.

Hierzu steht Spieler*innen ein physisches System in Anlehnung an Donella Meadows (2008) Theorie zur Verfügung, nach welcher Systeme aus Elementen, Verknüpfungen/Interaktionen und einem Ziel/Purpose bestehen.



SPIELBESTANDTEILE

- **Eventkarten:**
Eine Eventarte beschreibt ein Ereignis, mit dem sich Spieler*innen auseinandersetzen werden. Die Ereignisse sind abgestuft in ihrem Komplexitätslevel.
- **Mobile (Hauptstruktur)**
Das Mobile besteht aus Acrylglas und symbolisiert das Eisbergmodell mit seinen drei Ebenen. Hier spielt sich der Dialog ab. Das Mobile besteht aus drei Ebenen. Die erste Ebene wird durch die Eventkarten festgelegt, darauffolgend können sich Spieler*innen mit den unterliegenden gesellschaftlichen Mustern/Patterns auseinandersetzen.
- **Sprechblasen**
Die Sprechblasen sind aus Metall und werden im Dialog mit Schlüsselbegriffen aus allgemeinen Perspektiven zur Eventkarte beschriftet und an die zweite und dritte Ebene (Patterns und Mental Models) des Mobile angehängt.
- **Kommentare und Emojis**
Kommentare und Emojis sind aus Acrylglas gefertigt und mit einem Magneten zur Befestigung an den Sprechblasen. Kommentare werden mit persönlichen Perspektiven und Erlebnissen beschriftet. Alternativ können Sprechblasen auch mit Emojis bewertet werden, was die Spieldynamik vereinfacht.
- **Verknüpfungen**
Verknüpfungen bestehen aus einem gelben Seil und jeweils einer Klemme an den Enden, die es erlauben, die Sprechblasen systemisch und ebenenübergreifend zu verbinden.



Grafik 2: Vereinfachte Zeichnung der Spielbestandteile

SPIELMODI

Warm-Up

Für das Warm-up werden die entsprechenden Eventkarten verwendet. In diesem ersten Level werden Spieler*innen mit alltäglichen Situationen konfrontiert, mit denen sie sich systemisch auseinandersetzen dürfen, um sich an die Spielabfolge heranzutasten.

Get to Work

Im zweiten Level steigt der Komplexitätsgrad der Ereignisse. Die Eventkarten beschreiben globale Ereignisse, die systemisches Denken erfordern.

Create Change

Schließlich sollen sich Spieler*innen im Dritten Level anhand von Blanko-Karten mit selbst formulierten Events (ggf. aus einer Führungs- oder Organisationsperspektive) auseinandersetzen.

ABFOLGE

1. Die Spieler*innen wählen eine Eventkarte aus den drei Komplexitätsstufen und beschriften die erste Ebene des Mobiles mit dem Event.
2. Anschließend werden die Sprechblasen beschriftet und auf der zweiten Ebene des Mobiles („Patterns“) angehängt. Dies wird auf der dritten Ebene der mentalen Modelle wiederholt.
3. Nachdem die zweite und die dritte Ebene mit Sprechblasen versehen wurden, haben Spieler*innen die Gelegenheit, einen Schritt zurückzutreten und das dynamische Konstrukt zu reflektieren.
4. Nach der Reflexion werden Spieler*innen motiviert, Reaktionen in Form von Kommentaren und Emojis an den Sprechblasen zu hinterlassen.
5. Darauffolgend dürfen sie die kommentierten Sprechblasen miteinander ebenenübergreifend verbinden.
6. Erneut soll es einen Moment der Reflexion geben, in dem Spieler*innen das neue Konstrukt beobachten und reflektieren können. Die Haptische Phase ist beendet.
7. Die Teilnehmenden werden in Gruppen geteilt.
8. Aus den zuvor gemachten Beobachtungen sollen Spieler*innen nun aus dem Konstrukt einen Bereich auswählen und innerhalb von 5 Minuten eine spekulative Fragestellung kreieren.
9. Ist die Frage formuliert worden, hat die Gruppe 10 Minuten Zeit, ein Szenario zu entwickeln (Zeitpunkt festlegen, Umfeld beschreiben, Szene festlegen, Rollen verteilen, ...)
10. Die Szenarien werden von den Spieler*innen in einem Speculative Role Enactment vorgestellt.
11. Schließlich wird der Raum für eine Schlussreflexion eröffnet.

Haptical Recording Experience

BEISPIEL AM THEMA „CULTURAL APPROPRIATION IM DESIGN“ #4.3.3

*Am 16. Februar 2023 fand der erste Test-Workshop des Prototyps zum dritten Serious Game an der HTW Berlin statt. An diesem Tag testeten 10 Teilnehmer*innen aus dem Fachbereich 5 für Gestaltung und Kultur das am Iceberg-Modell orientierte Tool. In dieser heterogenen Gruppe begegneten sich Studierende, Professor*innen, Laborleiter*innen und Wissenschaftliche Mitarbeiter*innen aus den Studiengängen System Design, Kommunikationsdesign, Modedesign und Industrial Design.*

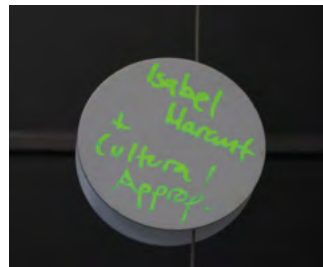
Die Veranstaltung widmete sich dem Thema „Cultural Appropriation im Design“. Dieses löst seit einigen Jahren zahlreiche Debatten aus und machte Schlagzeilen, sowohl online als auch offline. Einer der Gründe, warum wir diese Thematik ausgewählt haben, war ihr Wicked-Problem-Charakter: Wann endet Wertschätzung und wann beginnt kulturelle Aneignung? Und ist es nicht natürlich, sich im menschlichen Verhalten und insbesondere im Designkontext von anderen inspirieren zu lassen, um sich weiterzuentwickeln? Kommen wir jemals auf einen gemeinsamen Nenner? Braucht es überhaupt einen Kompromiss? Wenn ja, wie kommen wir dorthin? Unweigerlich gehen Meinungen stets auseinander und Diskussionen scheinen am Ende immer mehr Fragen als Kompromisse zu verursachen.

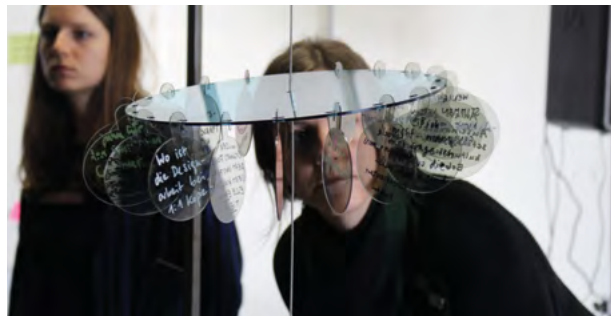
Die Komplexität des Themas hat soziale Sackgassen geschaffen (auch an der HTW), in der sich Abläufe ständig wiederholen und es zu keinen Veränderungen kommt (ein typisches Merkmal systemischer Zwangslagen).

Als Designer*innen wollten wir somit nicht nur den Prototypen testen, sondern auch Studierenden und Professor*innen einen systemischen Raum bieten, um Perspektiven und Erlebnisse auszutauschen. In einem zweistündigen Workshop lernten Teilnehmer*innen, mithilfe des Serious Game die Grundlagen des System Thinking auf diese Thematik anzuwenden. Nach einer kurzen Vorstellungsrunde wurden die Spielregeln und -bestandteile erläutert. Hierbei haben wir nicht viel Zeit verloren; als Warm-Up sollte die Gruppe das Spiel gleich mit einer etwas „leichteren“ Eventkarte testen, die wir bereits in Vorbereitung des Workshops beschriftet hatten:

Die Spielbestandteile wurden zum Beschriften in der Reihenfolge der Nutzung bereitgestellt.

Die Eventkarte wurde diesmal vorgegeben.





Zuerst wurden die Sprechblasen der Ebenen „Patterns“, dann die der Ebene „Mental Models“ beschriftet.

Event 0 (Warm-Up)

„Heimlich ärgerst du dich, weil die Ältere Frau vor dir im Supermarkt ewig lange ihre Münzen zählt.“

Die Teilnehmer*innen hatten insgesamt 15 Minuten Zeit, um alle Stationen durchzugehen. Sie untersuchten, was hinter diesem Ereignis stecken könnte: Warum ärgern wir uns, wenn etwas Derartiges passiert? Würden wir genauso bei einem Kind reagieren? Welche Szenarien lassen sich aus diese Reflexionen bilden? (Bspw. wie wäre es, wenn es eine Kasse nur für Senior*innen gäbe?). Diese Momente der Erwägung mussten dennoch unterbrochen werden: Nach dem Warm-Up und nachdem alle die Spieldynamik verstanden hatten, widmete sich die Gruppe dem eigentlichen Event des Tages.

Event 1 (Get-to-Work)

*„Designerin Isabel Marant wird mit rechtlichen Schritten und Gegenreaktionen nach Vorwürfen der Cultural Appropriation des kulturellen Erbes von mexikanischen Ureinwohner*innen konfrontiert.“*

Folgende Zeitverteilung wurde für den Hauptteil verwendet:

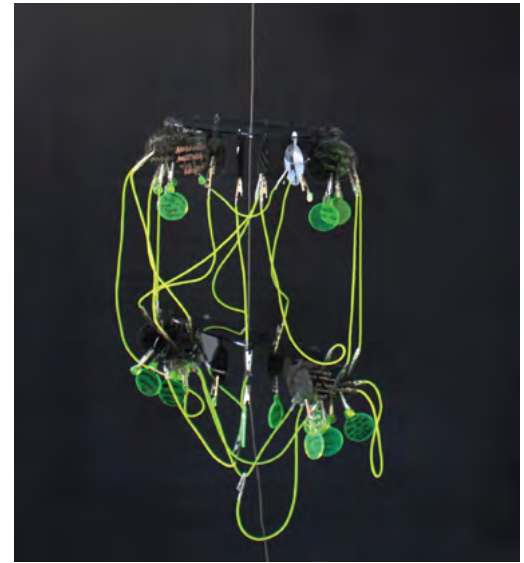
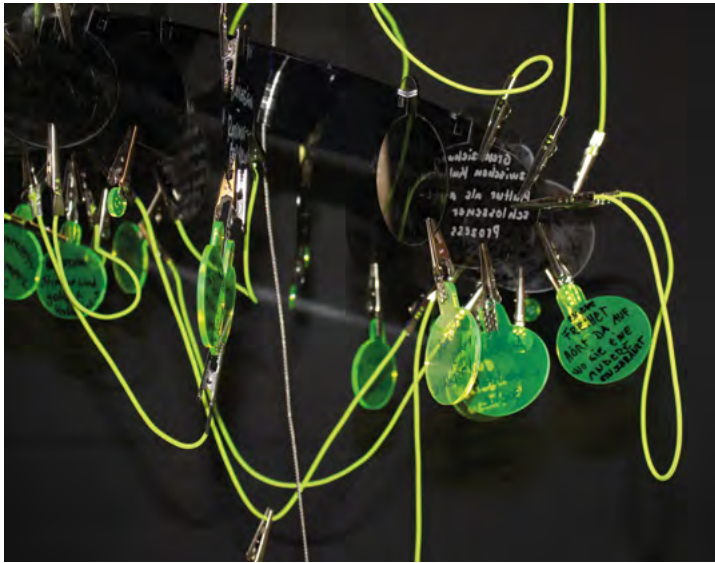
- | | |
|--|---|
| 1. Sprechblasen beschriften, Patterns (10 Minuten) | 6. Reflexion (5 Minuten) |
| 2. Sprechblasen beschriften, Mental Models (8 Minuten) | 7. Gruppenbildung (3 Minuten) |
| 3. Reflexion (5 Minuten) | 8. Spekulative Fragestellung kreieren (5 Minuten) |
| 4. Reaktionen (8 Minuten) | 9. Szenario vorbereiten (10 Minuten) |
| 5. Verbindungen (8 Minuten) | 10. Szenario Enactment (15 Minuten) |
| | 11. Reflexion und Feedback (15 Minuten) |



Teilnehmer*innen hinterließen nach der Reflexion Reaktionen oder persönliche Kommentare an den Sprechblasen.

Danach stellten sie ebenenübergreifend Verbindungen zwischen den Sprechblasen her.

Das finale „Haptical Recording“, von den Teilnehmer*innen auch „Gedankenbaum“ genannt worden.



Haptical Recording Experience

FEEDBACK UND AUSBLICK #4.3.4

186

Das Feedback der Teilnehmer*innen wurde aufgenommen und wird hier in Zitaten wiedergegeben. Die Namen der Teilnehmer*innen wurden auf Wunsch anonymisiert, die Benennungen sind nicht mit den benutzten Abkürzungen während der Workshops in den vorausgegangenen Kapiteln zu verwechseln.

*Dieser Workshop stellte den ersten Test für den Prototyp des „Haptical Recording Experience“ Spiels dar. Im Rahmen dessen entstanden zahlreiche Eindrücke aus dem Feedback der Teilnehmer*innen, die in die Weiterführung des Spiels einbezogen werden.*

PHYSISCHE FORM

Positiv bewertet wurden am stärksten die ästhetischen, visuellen, haptischen und interaktiven Komponenten des Formats. Ebenso empfanden die Teilnehmer*innen es als sehr wertvoll, physische Elemente zum Austauschen zu haben. Sie hatten den Eindruck, wenn der Workshop nur mit Zetteln stattgefunden hätte, so hätte man die Inhalte „nur hingeschrieben und stengelassen“. So aber meldeten sie, dass sie viel achtsamer sein mussten mit dem, was sie auf die Acrylplatten geschrieben haben.

„(...) Ich denke, wenn das schon wieder nur ein paar Zettel gewesen wären, wären wir uns vielleicht alle an den Hals gefallen. Deswegen fand ich diese Sorgfältigkeit, in der alles vorbereitet wurde, und auch die interessante Fragilität des Konstrukts, dass man vor sich so ein Gedankengebäude hat, reflektiert das Ganze relativ gut. (...)

– Person 1

AUSTAUSCH UND GRUPPENDYNAMIK

Teilnehmer*innen öffneten sich der Thematik am Tag des Workshops und erlebten Momente, die von Vulnerabilität geprägt waren, sowohl beim Umgang mit der Thematik selbst als auch beim Erzählen von persönlichen Erfahrungen. Dazu gab eine Teilnehmerin an, während des Workshops „im Hier und Jetzt“ gewesen zu sein und es während des Workshops geschafft zu haben, an nichts anderes zu denken. Tatsächlich kommentierten mehrere Teilnehmer*innen, wie schnell doch die 2 Stunden vergangen wären.



„(...) Ich fand es aber vor allem schade, dass es so kurz war. Es wäre glaube ich super, wenn das tatsächlich ein Kurs wäre und man sich tiefer damit auseinandersetzen könnte.“ – Person 2

Für kommende Workshops sollte dieser Faktor nochmal untersucht werden: Woran liegt es, dass Teilnehmer*innen beim Spielen die Zeit und die Welt außerhalb vergessen können? Liegt es an dem Zeitdruck der einzelnen Stationen oder liegt es an der Tatsache, dass Teilnehmer*innen etwas Haptisches und Visuelles in die Hände bekamen, womit sie ihre Gedanken auf physische Elemente übertragen konnten? Wir vermuten, dass das Arbeiten mit haptischen Elementen eine weitere Qualität zum Spiel beiträgt, die die Teilnehmer*innen davon abhält, beispielsweise vermehrt auf E-Mails oder Handys zu schauen – eine Tatsache, die uns aus vergangenen Workshops durchaus bekannt ist.

„Hinzu würde ich gerne nochmal unterstreichen, dass bei diesen Begegnungsmomenten die Begegnung selbst super war, vor allem in einer Gruppe zu arbeiten, die man nicht kennt und wo dieses Thema vielleicht noch nicht so leicht fällt. Da fand ich gut, dass man sich beim Arbeiten annäherte und dann doch wieder Abstand suchte, genauso wie die Verteilung des Ganzen in Stationen. (...)“ – Person 1

WORKSHOPABLAUF

Bei kommenden Veranstaltungen wollen wir Teilnehmer*innen mehr dazu motivieren, sich beim Aufschreiben auszutauschen. Dies sollte nicht nur durch eine kurze Vorstellung geschehen, sondern auch durch Einführung einer Station im Spiel, wo Spieler*innen gemeinsam Inhalte aufschreiben können bzw. sich über die Inhalte vor dem Aufhängen der Acrylplatten im Mobile einigen müssen. Eine solchen Station wurde auch von Teilnehmer*innen als notwendig erklärt. In diesem Fall heißen wir Linearität und Zweidimensionalität willkommen. Teilnehmer*innen sollen zukünftig ein Template erhalten, auf dem sie Eindrücke sammeln können, bzw. mittels dessen ein Enactment oder Theaterspiel geplant werden kann.

„Vielleicht wäre es gut, wenn man innerhalb der Abläufe auch noch mal so einen Block einbaut, wo man die jeweilige Ebene, die man gerade bearbeitet, noch einmal in der Gruppe bespricht. Wenn es dann auf die nächste Ebene noch mal geht, kann man das wiederholen. (...)“ – Person 3

Darüber hinaus hat die spekulative Komponente in diesem Fall nicht wie von uns geplant funktioniert: Teilnehmer*innen konnten zwar spekulative Szenarien bilden, sind aber nicht zum tatsächlichen Role-Enactment, also dem Rollenspiel, gekommen. Stattdessen fand eine längere Diskussions- und Feedbackrunde statt. Wir sehen dennoch Potenzial für diese Spielstation, um dem Workshop einen Abschluss zu geben, aber auch um Teilnehmer*innen die Möglichkeit zu geben, ihre Gedanken am Ende des Workshops auszudrücken.

Zukünftig könnte das mit mehr Zeit und mit einem strengeren Aktions-Rahmen durchaus funktionieren. Um Teilnehmer*innen dabei zu unterstützen, sich in ein Role-Enactment-Mindset zu versetzen, könnten bspw. Spieldesigner*innen im Vorfeld eine Bühne o.Ä. im Raum inszenieren oder aufbauen. Es bestünde auch die Alternative, anstatt eines spekulativen Role-Enactments Teilnehmer*innen darum zu bitten, ein Statement für die Zukunft auf einer Bühne machen. Weiterhin könnten sie für ein Rollenspiel die Perspektive der vom Event betroffenen Personen einnehmen (*Was, wenn du eine alte Dame an der Kasse wärst?*), wofür die Gruppe eventuell am Anfang eine Art Einführung bräuchte.

*„Das Einzige, was ich mir zusätzlich noch gut vorstellen könnte, wären ein paar Positionen und Ideen aus der Perspektive von der Mehrheitsgesellschaft und der betroffenen Gruppen zu hören. Per Audio, Text, Video oder falls möglich sogar in Real-Life als Expert*innen vor Ort. Das würde die Denkanstöße sicherlich noch um ein paar ganz neue Ebenen erweitern.“ – Person 4*

AUSBLICK: SYSTEMISCHES DENKEN AM OBJEKT

Der Architekt und Designer Otl Aicher (2015) wurde als Denker am Objekt bezeichnet, weil er der Ansicht war, dass *„greifen und begreifen – die Relationen zwischen Denken und Körper so eng sind, dass das, was im Denken geschieht, oft in der Sprache der Hände beschrieben wird.“* Diese Gestaltphilosophie Aichers drückt sich letztlich auch in unserem Spiel „Haptical Recording Experience“ aus. Unser Spiel zeigt, wie wichtig es ist, Reflexionen zur eigenen Haltung und zum systemischen Verständnis nicht nur in Worte zu fassen und im Wort mit anderen zu diskutieren, sondern Objekte zu schaffen, die diese Worte, aber insbesondere die Denkprozesse (be)greifbar machen. Teilnehmer*innen fiel es somit insgesamt durch den Workshop leichter, sich über die Thematik auszutauschen. Die systemische Komplexität des Themas war, obwohl am Anfang noch Unsicherheit im Raum zu spüren war, dadurch leichter zu bewältigen und der Austausch floss sowohl im Raum als auch am Objekt.

„Man sieht die Komplexität des Themas sehr schön. (...) Das spiegelt aber das Mindset, was in den Köpfen drin ist, ganz gut. Um da Sachen herauszuziehen, müsste man irgendwie nochmal die Inhalte übertragen können. (...) Auf der anderen Seite hat es den Austausch sehr gut gefördert: das Miteinander, dieses Rumschleichen, Rumsuchen, das behutsam mit den Materialien umzugehen...“ – Person 5

Als Leitmethode wurde für das Spiel die Struktur des Eisberg-Modells verwendet. Teilnehmer*innen wurden aufgefordert, nicht nur auf ein Ereignis zu reagieren, sondern die zugrundeliegenden Ursachen und Bedingungen für den Erhalt dieses Ereignisses als ein „Wicked Problem“ schrittweise zu untersuchen und zu reflektieren.

Hinzu haben sie komplett unbewusst die Grundlagen des Systems Thinking erlernt, indem sie sich einem Fall systemischen Ausmaßes im Austausch mit anderen und mittels explorativer Handlungen gewidmet haben. Sie lernten, nicht nur auf die sichtbaren Symptome systemischer Funktionsweisen zu reagieren, sondern auch die Strukturen und mentalen Modelle dahinter und darunter zu untersuchen. Die Anwendung des Eisberg-Modells wurde somit von der Gruppe insgesamt als positiv empfunden, vor allem aufgrund der Tatsache, dass sie diese unterschiedlichen Ebenen visuell beobachten und reflektieren konnten.

„(...) Was auf jeden Fall schön war: wie wir total sensibel damit umgegangen sind. Das bedeutet für mich auch so ein achtsames Nachdenken. (...) Heute habe ich auch für mich selbst entdeckt, dass ich nochmal viel mehr darüber nachgedacht habe: Was schreibe ich da jetzt hin? Weil dann muss ich vielleicht nochmal eine Ebene runter gehen... Selbst eine Ebene runterzugehen, war, glaube ich, ganz gut, auch für die eigenen Reflexionen zu den Punkten, die man bereits angegeben hatte.“ – Person 6

Schließlich war es ein wichtiges Ziel bei der Gestaltung des Spiels, dieses entsprechend den im Projekt mehrmals untersuchten „Punk“-Werten zu realisieren. Unter Punk verstand das Team bisher eine Agente, vielmehr in einem System als in einer Organisation, die den Status Quo hinterfragt und mit Rücksicht auf das System und seine Hintergründe sich selbst und andere dazu motivieren kann, eine Veränderung in Richtung nachhaltiges Systemverhalten anzugehen. Um nachhaltiges Systemverhalten zu erzielen, müssen dennoch Business Punks Systeme und deren Verhaltensweisen verstehen und sich der Unsicherheit stellen. Um Führungskräfte darin zu befähigen, entstand Haptical Recording Experience. Wenn es sich beim „Purpose Prototyping“ (Lead) um persönliche Sinnhaftigkeit handelte, so geht es bei „Haptical Recording Experience“ (Punk) um die systemische Befähigung.

QUELLEN

BEEHNER, C. G. (2019). System Leadership for Sustainability (1st ed.). Routledge.
 AICHER, O. (2015). Analog und Digital: Schriften zur Philosophie des Machens. John Wiley & Sons.
 POLMAN, P., & WINSTON, A. (2021). Net positive: How courageous companies thrive by giving more than they take. Harvard Business Review Press.

STROH, D. P. (2015). Systems Thinking For Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results. Chelsea Green Publishing.

VINK, J., WETTER-EDMAN, K., KOSKELA-HUOTARI, K. (2021). Designerly Approaches for Catalyzing Change in Social Systems: A Social Structures Approach. She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation. Volume 7, Issue 2, 2021. Page 242–261.



Lead, Play, Punk

VORWORT VON LUNIA HARA #5



Lunia Hara

LEAD PLAY PUNK

Lunia Hara ist Expertin für **empathische Führung** und wichtige **Impulsgeberin** für die Themen Modern Leadership, Diversity und Kulturwandel. Mit dem Appell, die eigenen Erfahrungen, Werte und Ansichten zu reflektieren, **inspiriert** sie Führungskräfte zu mehr Offenheit und mehr **Empathie** im Job, um ganzheitliche Unternehmenserfolge zu erzielen.

Als **Director** Project Management bei diconium leitet sie selbst ein diverses Team. Lunia Hara schreibt regelmäßig – u.a. als **Kolumnistin** für den Spiegel – und teilt praktische Erfahrungswerte auch als **Speakerin** auf verschiedenen Panels und Events. 2022 wurde sie als **LinkedIn TopVoice** ausgezeichnet.

WARUM WIR UNS ÜBER FÜHRUNG UNTERHALTEN MÜSSEN.

Ich sitze in einem Jahresgespräch mit einem Projektmanager aus meinem Team. David, Ende dreißig, mit Vollbart und kurzen Haaren. Ich freue mich auf das Jahresgespräch. Seit zwei Jahren im Unternehmen und in meinem Team, hat sich David ausgezeichnet entwickelt. Daher danke ich ihm gegen Ende des Gesprächs für seine tolle Leistung und lade ihn ein, weiterzumachen. Am Ende eröffne ich ihm, dass wir ihn befördern werden. David strahlt und bedankt sich.

Es wird ruhig im Raum. Ich frage ihn, ob er noch eine weitere Frage habe. Er verneint – und das Gespräch endet. Vielleicht fragen Sie sich jetzt: Müsste der beförderte Projektmanager nicht eine Gehaltserhöhung bekommen? Ich hätte David gerne eine Gehaltserhöhung gegeben. Aber ich führe empathisch und ich möchte, dass David etwas für ihn Wichtiges lernt. Darum bitte ich ihn zwei Tage später erneut zum Gespräch und frage ihn nach der Eröffnung ganz direkt: „Warum hast Du nicht nach einer Gehaltserhöhung gefragt?“

„Das kann ich nicht. Ich kann bei so etwas nicht gut über Geld reden.“ Dass David Schwierigkeiten hat, seine eigene Leistung herauszustellen und auch für sich selbst einzustehen, ahnte ich bereits. Umso mehr bin ich erfreut, dass er sich mir offen anvertraut.

Also sage ich ihm: „Pass mal auf, David. Ich gebe dir jetzt eine Gehaltserhöhung, aber wenn du in Zukunft nicht fragst, gebe ich dir keine. Nach Gehalt zu fragen, gerade, wenn man eine solche Beurteilung und eine Beförderung bekommen hat, musst du lernen. Ich möchte, dass du das mitnimmst. Denn nicht alle Führungskräfte werden so agieren wie ich. Woanders wärst du vielleicht leer ausgegangen.“

Dieses Beispiel zeigt sehr gut, was empathische Führung ist. Es geht darum, den Menschen ins Zentrum des unternehmerischen Erfolgs zu stellen und ihn bei seiner fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung zu unterstützen. Das bedeutet in diesem Beispiel: die Schwächen des Mitarbeiters proaktiv auszugleichen und nicht auszunutzen. Genau das fördert am Ende wahres Vertrauen und Bindung.

Empathische Führung stellt die MitarbeiterInnen und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt. Sie bringt ihre Herausforderungen und Ziele in Einklang mit den Unternehmenszielen. Damit ist sie der Schlüssel für tiefere Verbundenheit mit dem Unternehmen, mit dem Team und der Führungskraft. Kurz: Empathische Führung sorgt für engagierte und loyale Mitarbeitende. Sie wiederum setzen sich motiviert für den Unternehmenserfolg ein. Diese Verbundenheit ist elementar, ganz besonders in Zeiten des Fachkräftemangels und der Frage nach der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

Die guten Ergebnisse von Empathie im Leadership sind längst durch Studien bewiesen: Das zeigt eine Studie von Microsoft Deutschland aus dem Jahr 2021. Fast zwei Drittel (65 Prozent) der befragten Mitarbeitenden mit einer empathischen Führungskraft geben an, dass sie mit ihrer Arbeit zufrieden sind, und 83 Prozent von ihnen fühlen sich gesehen und wertgeschätzt. Diese Zahlen sind etwa doppelt so hoch wie bei nicht empathischen Führungskräften. Empathische Führung führt auch zu höherer Effizienz, hier sind die Zahlen empathischer Führungskräfte etwa 50 Prozent besser als die anderer Führungskräfte.

Eine Gallup Studie von 2021 hat ergeben, dass die Beziehung zur Führungskraft der Hauptgrund ist, warum Mitarbeitende Unternehmen verlassen. Da muss es doch umgekehrt möglich sein, Mitarbeitende mit einer besseren, ihnen zugewandten Leadership an sich zu binden. Denn Mitarbeitende heute kennen ihre Bedürfnisse viel genauer und formulieren sie auch klarer als früher. Sie wollen sich gesehen fühlen und wissen, dass Führungskräfte sie und ihre Bedürfnisse wahrnehmen. Andernfalls verschließen sie sich oder strafen Unternehmen ab, indem sie gehen. Denn sie möchten sich an ihrem Arbeitsplatz nicht nur fachlich, sondern auch persönlich entfalten. Empathisch geführte Unternehmen leisten das: Sie wollen ihre MitarbeiterInnen erfolgreich machen und sie befähigen, ihre Ziele zu erreichen.

WARUM SICH UNTERNEHMEN UND IHRE FÜHRUNG VERÄNDERN MÜSSEN.

Unsere Gesellschaft und damit auch die Arbeitswelt befinden sich in kontinuierlichem wie radikalem Wandel. Covid, Krieg, Klimawandel, Diversität, Demografie, Digitalisierung ... all dies schafft das Gefühl von Unsicherheit, bis hin zum Infragestellen etablierter Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen. All dies fordert Unternehmen, sich zu verändern und noch viel mehr die Menschen, die in diesen Unternehmen arbeiten.

Diese äußeren Einflüsse setzen Mitarbeitenden zu. Und das ist eben nicht Privatsache, weil Ängste und emotionale Überforderung sich auch auf die Arbeit auswirken. Daher braucht es auch Führungskräfte, die empathisch sind, die ihre Mitarbeiter da abholen, wo sie sind und sie stärken, ohne zu werten, anstatt Teil des Problems zu sein. Das heißt: Unternehmen müssen Mitarbeitende unterstützen, mit der zunehmend unbeständigen Arbeitswelt umzugehen und sich für die Zukunft zu wappnen.

Hierbei können Empathie und Mitgefühl Teil der Lösung sein, denn ein soziales Miteinander aller stärkt die Widerstandsfähigkeit des Einzelnen.

Auch Unternehmen und Führungskräfte sind gefordert, umso mehr, als auch die Ansprüche der Mitarbeitenden an sie steigen. Mitarbeitende wollen nicht länger nur die Produkte und den Umsatz „ihres“ Unternehmens kennen, sondern fragen auch danach, welchen gesellschaftlichen Beitrag Unternehmen leisten. Wo früher Produkte und Unternehmen boykottiert wurden, die unter anderem dem Klima geschadet haben, werden heute Unternehmen fürs Nichtstun abgestraft. Mitarbeitende wissen, dass Unternehmen größeren Impact haben, gesellschaftliche Missverhältnisse zu verändern – sofern sie wollen. Das Image eines Unternehmens wird dadurch nicht mehr nach seiner Bekanntheit und dem unternehmerischen Erfolg bewertet, sondern danach, welche Aktivitäten und Maßnahmen das Unternehmen betreibt. Nach und nach verschieben sich die Machtverhältnisse. Mitarbeitende fordern mehr Einsicht in die Ziele, Strategien und Aktivitäten des Unternehmens. Als wesentliche Erbringer der Unternehmensleistung genügt es ihnen nicht länger, nur mitzuarbeiten. Sie möchten mitgestalten.

Ob und wie Unternehmen diese Herausforderungen bewältigen, wird davon abhängen, wie gut sie es schaffen, nicht länger nur die Bedürfnisse von Kunden, sondern vor allem von Mitarbeitenden zu erkennen, zu verstehen und darauf aufrichtig einzugehen.

Das zeigt unter anderem eine Studie der Green Recruiting Initiative vom August 2021: Für 78 Prozent der Studierenden wird Nachhaltigkeit bei der Wahl ihres zukünftigen Arbeitgebers eine Rolle spielen. 76 Prozent möchten bei ihrem zukünftigen Arbeitgeber Prozesse aktiv mitgestalten können. Es wird klar: Vor allem Future Talents haben ein hohes Maß an sozialem und ökologischem Verantwortungsbewusstsein. Sie wollen aktiver Teil der Veränderung sein.

Damit hat der eher klassische Top-Down-Führungsstil ausgedient. Wir werden in Zukunft viel mehr auf Werte, Einstellungen, Mindsets schauen müssen. Leaders, die schnell adaptieren, werden auch besser mit Herausforderungen umgehen können.

WAS EMPATHISCHE FÜHRUNG FÜR DIE UNTERNEHMENSKULTUR TUT.

Als transformativer Ansatz wirkt empathische Führung sehr deutlich auf die Unternehmenskultur. Er stützt sich auf vier zentrale Aspekte: Menschlichkeit, Offenheit, Feedback und die Selbstreflexion der Führungskraft.

- **Menschlichkeit:** Die echten Bedürfnisse von Menschen wahrnehmen und ihre Bedürfnisse ernst nehmen.
- **Offenheit:** Mit den eigenen Fehlern und Schwächen offen umgehen. Mitarbeitende lernen und verstehen, dass auch sie Fehler machen dürfen. In einer Organisation, wo Schwächen und Fehler erlaubt sind, können Kreativität und Innovation gedeihen.
- **Feedbackkultur:** Ehrlich sein. Damit Mitarbeitende sich gut entwickeln und ihr Potenzial entfalten, brauchen sie Feedback. Damit tun sich viele Führungskräfte noch schwer. Empathische Führung versteht Feedback als Fürsorge. Das heißt im Umkehrschluss: Wer seinen Mitarbeitenden kein Feedback gibt, hat kein ehrliches Interesse an der Weiterentwicklung anderer.
- **Selbstreflexion:** Sich selbst infrage stellen: Welche Stärken und Schwächen habe ich? Was macht mir Angst? Diese kontinuierliche Selbstreflexion ist unerlässlich für eine empathische Führungskraft: Je besser eine Führungskraft sich selbst kennt, desto besser wird er oder sie andere verstehen.

Diese vier Punkte verändern die Arbeitsweise der Führungskraft grundlegend. Zum einen geben sie der eigenen Arbeit ein positives Ziel: Die Unterstützung anderer ist sinnstiftend und erhöht die eigene Zufriedenheit. Empathische Führungskräfte pflegen eine **wertschätzende Feedback-Kultur**, in der offen und transparent gesprochen wird, wann immer es die Mitarbeitenden benötigen. Sie horten ihr Wissen nicht – sie teilen es. Als Mentor*innen tragen sie dafür Sorge, dass alle im Team, in der Abteilung, im Unternehmen ihr Potenzial entfalten. Das

wiederum steigert die Mitarbeiterbindung, Leistung und Motivation. Dies erhöht insgesamt die psychologische Sicherheit, weil Mitarbeitende am Arbeitsplatz sie selbst sein können. Es entsteht eine Vertrauenskultur, in der Kreativität und Innovation entstehen können. Überzeugt und konsequent umgesetzt, hat empathische Führung das Potenzial, die gesamte Unternehmenskultur zu verbessern.

WAS EMPATHISCHE FÜHRUNG FÜR DIE GESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG BEDEUTEN KANN.

Empathische Führung basiert auf dem buddhistischen Konzept von Mitgefühl: Der Wunsch, das Leid anderer zu verhindern oder – wenn man es denn nicht verhindern kann – zumindest zu mindern. Das macht diesen Führungsstil aktiv. Als Führungskraft kann ich mich damit immer wieder hinterfragen, was ich unternommen habe, um Leid bei meinen Mitarbeitenden zu verhindern. Was ist im übertragenen Sinne dieses Leid:

Wenn eine zugesagte Gehaltserhöhung oder Beförderung verschoben wird, Entwicklungsmöglichkeiten nicht aufgezeigt werden, wenn der Wunsch nach Gehaltserhöhung oder auch nur nach einem Gespräch ohne nachvollziehbare Begründung und Perspektive abgelehnt wird ... – es sind die leider ganz alltäglichen Dinge: kein Interesse an Mitarbeitenden, kein transparentes Feedback, abgesagte oder nicht einmal angebotene Termine und Meetings.

So schädlich dieses Verhalten ist, so hilfreich und nützlich ist im Gegenzug empathische Führung: Teams können ihr volles Potenzial entfalten. Mitarbeitende verstehen, dass sie sich gegenseitig entwickeln können. Sie erhalten und geben aufrichtiges, konstruktives Feedback. Die dahinterliegende Intention ist es, stets an der Weiterentwicklung der Kolleginnen oder der Kollegen teilzuhaben.

Weitergedacht kann dieses Denken auch auf das gesamte Unternehmen mit allen Strukturen und Prozessen und Kunden angewandt werden – und wirken. Wir sprechen viel davon, Kunden zu verstehen. Aber hat es nicht einen größeren Impact, wenn wir lernen, dem Kunden mehr Empathie und Mitgefühl entgegenzubringen? Dem Anspruch „wir möchten den Kunden weiterentwickeln und ihn unterstützen, seine Ziele zu erreichen und sein Potenzial zu entfalten“ wird jeder Dienstleister sofort zustimmen. Ob Führungskraft oder nicht – wie schaffen wir es, diese Denkweise zu verinnerlichen?

Alle Menschen werden mit einer gewissen Empathie geboren. Sie kann durch Erziehung und Sozialisierung mal mehr, mal weniger ausgeprägt sein. Sie ist jedoch erlernbar. Empathische Führung macht Führungskräfte langfristig zu besseren Menschen – und schenkt ihnen und uns das Potenzial, eben nicht nur Unternehmen, sondern unsere Gesellschaft zum Besseren zu verändern.

LEAD #6

MANAGEMENT NACH BEUYS. MIT KÜNSTLERISCHEM MINDSET DIE NEUE NORMALITÄT GESTALTEN #6.1

Thea Dymke

HOW TO BE A LEADER OF TOMORROW #6.2

Joanna Szlauderbach &
Katja Armbruckner

SPIELERISCHE FÜHRUNG – (EMOTIONALE) RÄUME ERSCHAFFEN UND HALTEN #6.3

Franziska Schmid

VON DER FÜHRUNG ALS MÖGLICHKEITSKUNST #6.4

Avo Schönbohm

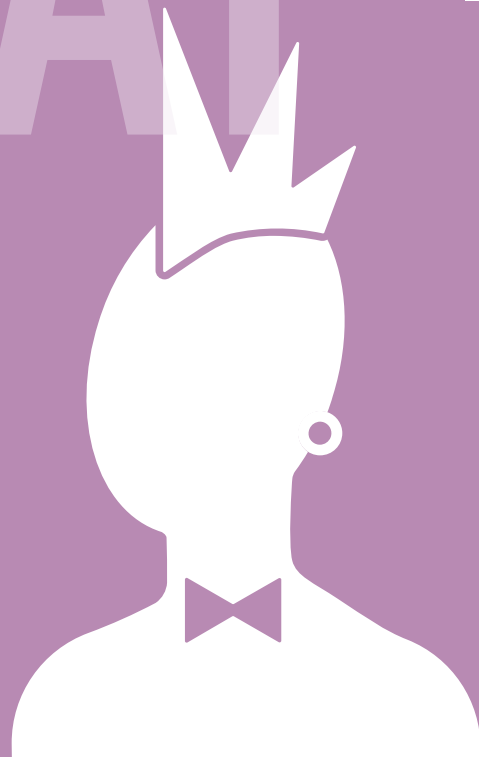
SYSTEMIC DESIGN ORIENTED LEADERSHIP (SDOL) #6.5

Pelin Celik

LEAD

PLAY

PUNK





Thea Dymke

Als Kulturmanagerin war Thea Dymke lange Zeit in der Berliner Kreativbranche tätig, wo ihr Fokus auf strategischer Kommunikation und ganzheitlichem Marketing lag. Bis heute arbeitet sie in ihren Texten, Onlineformaten, Workshops, Events und alltäglichen Gesprächen daran, den Austausch zwischen Kultur und Wirtschaft anzuregen. Just vor der Energiekrise führte ihr Weg ins Team eines regionalen Wärmeverstärkers. Seither speist sie ihre (kreative) Energie in die Bereiche Business Development und grüne Wärmenetze ein.

Lead

MANAGEMENT NACH BEUYS. #6.1

MIT KÜNSTLERISCHEM MINDSET DIE NEUE NORMALITÄT GESTALTEN

„Designing business models is artistic in a way that extends beyond the mechanical truth of cost structure. The builders of business models become the artists of enterprise.“ (Whitaker, 2016, S. 17)

ABSTRACT

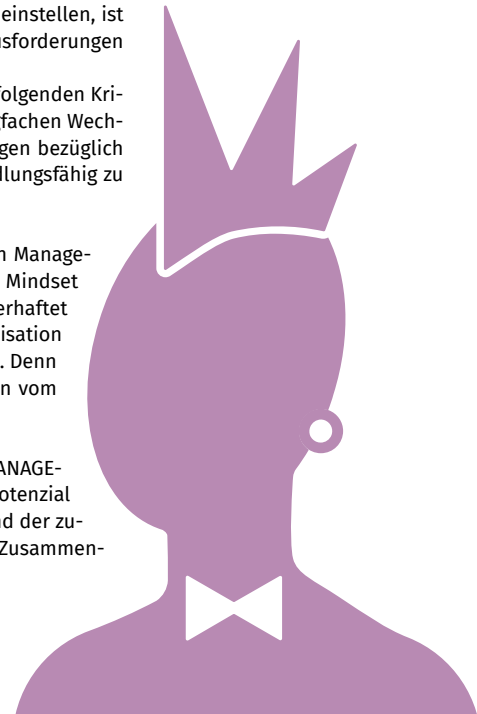
Kreativität, Purpose, Innovation: Obwohl die Bereiche Kunst und Wirtschaft grundverschieden scheinen, lässt sich zwischen Künstler:innen und Unternehmer:innen seit jeher eine gewisse Geistesverwandtschaft erkennen. „Designing business models is artistic...“, schreibt die Autorin Amy Whitaker (2016, S. 17) in ihrem Buch *Art Thinking*. Doch inwiefern können künstlerische Denk- und Arbeitsweisen Führungskräften als Anregung dienen, um die eigene Organisation – insbesondere in Krisenzeiten – zukunftsfähig zu gestalten? Eine Spurensuche.

Aus der Pandemie in den Krieg, weiter in die Energiekrise und geradewegs in die Rezession: Sollten sich Unternehmen und Führungsteams im Laufe des Jahres 2020 noch auf ein „New Normal“ nach dem Corona-Lockdown einstellen, ist angesichts der aktuellen globalen Entwicklungen von einer „Zeitenwende“ die Rede gewesen. Die Herausforderungen im Bereich Leadership und Unternehmensführung sind in all diesen Phasen hochkomplex.

Denn sie erwachsen aus einem nie dagewesenen Maß an Unsicherheit und immer dichter aufeinander folgenden Krisen, welche ihrerseits als Katalysator der lang diskutierten digitalen Transformation wirken. Die mannigfachen Wechselbeziehungen zwischen Märkten, Branchen und Gesellschaftsbereichen sowie steigende Anforderungen bezüglich Compliance, Transparenz und Nachhaltigkeit zwingen Organisationen dazu, auch im Krisenmodus handlungsfähig zu bleiben und ihre Resilienz weiter auszubauen.

Unternehmensberatungen und agile Projektmanagement-Methoden, begleitet von unzähligen digitalen Management-Tools, mögen freilich Hilfe versprechen – doch die besten Kanban Boards wirken nicht, solange Mindset und Kultur von Organisationen in den starren Denk- und Handlungsmustern einer alten Normalität verhaftet sind. Für Leader und Manager gilt es also, Ausschau zu halten nach Inspiration, wie die eigene Organisation und ihre Kultur gestaltet, bestehende Teams entwickelt und neue Fachkräfte gewonnen werden können. Denn im kräftezehrenden War for Talents ist es bedeutsamer denn je, qualifizierte und engagierte Menschen vom Unternehmenszweck zu überzeugen und auf dem gemeinsamen Erfolgskurs mitzunehmen.

Im Rahmen des Ludix Fachtages an der Berliner Hochschule für Wirtschaft und Recht gab der Beitrag **MANAGEMENT NACH BEUYS**. Mit künstlerischem Mindset die neue Normalität gestalten einen Einblick in das Potenzial künstlerischer Denk- und Arbeitsweisen als Beitrag zum Ausbau individueller Führungskompetenzen und der zukunftsfähigen Gestaltung von Organisationen in unsicheren Zeiten. Der hier vorliegende Text gibt eine Zusammenfassung dieser Gedanken wieder, um sie anschließend weiterzuführen.



GESCHWISTER IM GEISTE

Ausgangspunkt für den Kompetenztransfer zwischen Freier Kunst und Wirtschaftssektor ist die These, dass zwischen dem künstlerischen und dem unternehmerischen Mindset eine elementare Verwandtschaft besteht: Beide verfügen über einen ausgeprägten Gestaltungswillen als zentrale Triebfeder ihres Strebens und Handelns. Künstler:innen und Entrepreneur:innen sind – so die These – kindred spirits – sprich: Geschwister im Geiste. Um diese These zu unterfüttern, lohnt ein Blick auf wiederkehrende Leitmotive in den Diskussionen um zeitgemäße, menschenzentrierte Unternehmensführung einerseits und den künstlerischen Schaffensprozess andererseits. Vier dieser Motive sollen hier skizziert werden.

PURPOSE: THEMEN ERGRÜNDEN & SINN FINDEN

In den frühen 2000er Jahren noch eine Nischendiskussion, hat der Diskurs zum Business Purpose längst den Mainstream erreicht. Heute wird der Purpose in Unternehmens-Rankings herangezogen, während führende Unternehmensberatungen Leitbild-Workshops sowie sinnstiftendes Change Management anbieten und zahlreiche Publikationen die Wirkung des unternehmerischen Purpose analysieren. Mit ihrem Leadership Guide *THE WHAT, THE WHY AND THE HOW OF PURPOSE*. widmen die Co-Autoren des Chartered Management Institute, London dem Thema einen ganzen Leitfaden und heben dabei direkt zu Beginn die betriebswirtschaftliche Bedeutung unternehmerischer Sinnstiftung hervor:

„A strong sense of organisational purpose within teams has also shown better growth rates and higher employee engagement levels – three times higher than their non-purpose-driven rivals.“

(Copyright Chartered Management Institute, 2018, S. 8.)

Für freie Künstler:innen ist wiederum der Purpose – verstanden als eine Form der kreativen (Selbst-) Befragung und Sinnstiftung – die wohl bedeutendste Schaffensgrundlage. War Kunst bis ins 16. Jahrhundert nahezu ausschließlich religiösen bzw. adligen Narrativen und Auftraggebern verpflichtet, begannen sich Künstler (hier bewusst in der maskulinen Form verwandt) in der aufstrebenden bürgerlichen Gesellschaft sukzessive zu emanzipieren. Der Soziologe und Systemtheoretiker Niklas Luhmann sieht die europäische Frühmoderne als Moment für einen fundamentalen „take off, der das Kunstsystem gegen Religion, Politik und Wissenschaft differenziert“ (Luhmann, 1995, S. 381). Auch die bereits im 19. Jahrhundert geprägte Redewendung *L'art pour l'art* betont die Eigenständigkeit einer Kunst, die sich weder von religiösen noch politischen, wirtschaftlichen oder moralischen Zwecken vereinnahmen lässt.

Freilich lassen sich über die seitdem verstrichenen Epochen hinweg weder eine allgemeingültige Funktion noch eine universelle Motivation für das Kunstschaffen konstatieren. Hier wären bspw. die Darstellung des Schönen, der Ausdruck innerer Konflikte, die Adressierung gesellschaftlicher Themen, die kritische Hinterfragung geltender Wertesysteme oder die reine Provokation der Betrachter:innen zu nennen. Die Surrealisten etwa verstanden ihre Kunst als die Suche nach einer Wirklichkeit, die „realer war als die Wirklichkeit selbst“ (Gombrich, 2006, S. 457).

Doch unabhängig vom jeweiligen Sujet geht es im Kern stets um den Versuch, thematische Komplexität zu verdichten und künstlerisch 'in Form zu bringen'. Denn die Übersetzung abstrakter Ideen, Gedanken und Gefühle hin zu Gemälden, Skulpturen, Gedichten oder Kompositionen ist ein transformativer Akt. Dafür ist es notwendig, einzelne Elemente wahrzunehmen, auszuwählen bzw. hervorzubringen und neu zusammensetzen – insofern ist der künstlerische Schaffensprozess seinem Wesen nach nichts weniger als eine Form der Sinnproduktion. Und in einem Kunstwerk treffen sich folglich Geist und Materie, (Un-)Sinn und Sinnlichkeit.

KREATIVITÄT: INSPIRATION SUCHEN & IDEEN ENTWICKELN

In seinem Ursprung auf das lateinische Verb *creāre* (auf Deutsch (er)schaffen, (er)zeugen, (er)wählen) zurückzuführen, beschreibt Kreativität die Fähigkeit, schöpferisch tätig zu werden. Lange wurde Kreativität in erster Linie künstlerischen Freigeistern zugeschrieben, doch inzwischen gilt sie in unserer modernen Wissensgesellschaft branchenübergreifend als Kernkompetenz. Mit seiner Theorie der *Creative Class* verankerte Richard Florida den Begriff der Kreativität ab den frühen 2000er Jahren fest in den Diskursen um wirtschaftliche Produktivität:

„I call the age we are entering the creative age because the key factor propelling us forward is the rise of creativity as the primary mover of our economy.“ (Richard, 2010, S. 2.)

201

War früher der Zugang zu Rohstoffen wie Kohle und Eisen für Unternehmen kriegsentscheidend, wären die zentralen Ressourcen heute kreative Fachkräfte, so Florida (vgl. Richard, 2014, S. 8).

Für die *IBM CEO Study 2010: Unternehmensführung in einer komplexen Welt* kamen über 1.500 befragte Führungskräfte bereits vor über einem Jahrzehnt zu demselben Schluss: Gemäß der Studie sei Kreativität die wichtigste Führungsqualität, um Komplexität meistern und kreative Ressourcen im Unternehmen nutzen zu können (vgl. IBM, 2010)

Heute bieten Kunsthochschulen und Business Coaches gleichermaßen Übungen und Strategien an, um kreatives Denken zu schulen. Denn die meisten „Kreativen“ wissen, dass diese Ressource ähnlich einem Muskel nur durch regelmäßiges Training beständig wachsen kann.

INNOVATION: KONTROLLE ABGEBEN & SCHEITERN NUTZEN

In Ihrem Text *Failure as Art and Art History as Failure* zeichnet Susana S. Martins die Rolle des *Experimentierens und Scheiterns* in der künstlerischen Praxis nach. Das Scheitern nicht als unüberwindbares Hindernis zu begreifen, sondern vielmehr als idealen Standpunkt offenen Experimentierens und ständigen Hinterfragens, birgt Martins zufolge eine hoch produktive Kraft. Einer Teststrecke ähnlich wird der Versuchsprozess selbst dabei Teil des Kunstwerks:

„Many of these artists work precisely towards the unattainable, using processes of trial and error, which are then visible in the artworks themselves. By doing so, they stress the crucial importance of research and experimentation as productive artistic routes“ (Martins, 2015, S. 3)

Auch in den berühmten Zeilen des irischen Schriftstellers Samuel Beckett aus seinem Stück *Worstward* Ho scheint das Potential des Scheiterns durch „Immer versucht. Immer gescheitert. Einerlei. Wieder versuchen. Wieder scheitern. Besser scheitern.“ (Beckett, 1989, S. 7)

Auf die Unternehmensführung bezogen spiegelt sich in diesem experimentellen Ansatz sowohl die Bedeutung einer gesunden Fehlerkultur in Unternehmen wider als auch die Verwandtschaft zwischen Kunst und Spiel: Indem das Prinzip von *Trial and Error* die übliche Suche nach möglichst geradlinigen Lösungswegen (zumindest teilweise) ersetzt, eröffnen sich insbesondere in unsicheren Zeiten unvorhersehbare Spiel- und damit Handlungsräume.

Das agile Project Management der IT-Branche macht sich dieses iterative Vorgehen längst zunutze – die Arbeit mit Prototypen und die Planung in kurzen Sprints sind hier nur zwei Ausprägungen.

STORYTELLING: GESCHICHTEN ERZÄHLEN & BILDER ERSCHAFFEN

Als Begriff dem Marketing entlehnt, ist die Idee des Storytellings auch dem künstlerischen Schaffen seit jeher eingeschrieben: Mögen die Themen noch so abstrakt, die Gedanken noch so frei sein, schaffen es viele Künstler:innen doch, ihre Ideen in konkrete Formen zu überführen und damit für andere erfahrbar zu machen. So gelingt es künstlerischen Werken – ob in Malerei, Dichtung oder Musik – im Idealfall, ihr Publikum dort zu berühren und zu bewegen, wo rationale Argumentation an ihre Grenzen stößt. Jörg Reckhenrich und Patrick Furu zufolge nutzt Creative Leadership diese Fähigkeit, um die emotionale Kraft von Menschen zu aktivieren und Organisationen durch Transformationsprozesse zu navigieren:

„Artists translate how they see the world, into a picture, a book, music, movement, or a film work. Unlike artists, the creative area of leaders is the space of dialogue with all stakeholders. They must create images, which have the emotional potential to carry organizations through the transformation.“
(Furu & Reckhenrich, 2016, S. 9)

Die vorausgegangene Auflistung veranschaulicht exemplarisch Gemeinsamkeiten zwischen künstlerischen und unternehmerischen Denk- und Handlungsweisen. Sie sollte außerdem eine Ahnung davon geben, wie vielversprechend der Wissenstransfer zwischen beiden Bereichen sein kann.

DIE LEUCHTTURM-FRAGE

Die Auffassung, Kunst neben kreativer Praxis auch als Form des Denkens betrachten zu können, vertritt auch die US-amerikanische Autorin und Forscherin Amy Whitaker in ihrem Buch *Art Thinking: How to Carve Out Creative Space in a World of Schedules, Budgets, and Bosses*. Mit Studienabschlüssen in den Bereichen Malerei und Political Economy ist Whitaker prototypisch für den Brückenschlag zwischen den Sphären der Kunst und der Wirtschaft.

Folgt man Whitakers Argumentation, so stellt die Gestaltung von Geschäftsmodellen einen ebenso künstlerisch-schöpferischen Akt dar wie die Erfindung des Flugzeugs, das Aufstellen eines sportlichen Weltrekords, die Entdeckung von Penicillin – oder eben das Schaffen eines großen Kunstwerks. All den prominenten Beispiel-Persönlichkeiten in Whitakers Buch ist gemein, dass sie sich den großen Fragen stellten, die wegweisend für ihr Tun und Streben waren.

„Art thinking is question oriented, not solution based. It is about raking possibility forward (...) Leading from questions is the crux of art as a process. Business optimizes; art asks.“ (Whitaker, 2016, S. 102)

Der Kern dieser Denkweise besteht darin, sich von einem aktuellen *Punkt A* in Richtung einer noch unbekanntem Zukunft – dem *Punkt B* – zu bewegen. Durch Phasen der Recherche und des Testens müssen wir *Punkt B* dabei neu erschaffen. *„The idea of inventing point B is to think of art as a process in any area of life. Devising original strategies— that is, accepting the responsibilities of leadership to follow your own compass and to risk the new – can be a deeply artistic process.“ (Leberecht & Whitaker, 2016, online)*

Als Orientierungshilfe empfiehlt Whitaker ihren Leser:innen, sich an einer Lighthouse Question auszurichten: *„The way forward is by defining an animating question that pulls you toward possibility. These questions are like lighthouses. They take the most basic forms of ‘Wouldn’t it be cool if?’ or ‘Is it possible?’ and help you rake progress forward“ (Whitaker, 2016, S. 104)*

So trivial dieses Bild anmuten mag, so folgenreich ist diese Verschiebung doch für unser Verständnis von Gegenwart und Zukunft: denn statt möglichst schadlos die Transformation von der alten zur neuen Normalität überstehen zu wollen, erfordert diese Vorgehensweise Mut für einen ergebnisoffenen und spielerischen Gestaltungsprozess, in dem wir unsere neue Normalität erfinden und mit unserer Leitfrage in die Antworten hinein leben.

KÜNSTLERISCHE STRATEGIEN

Um den Gestaltungsprozess im Sinne einer neuen Normalität ins Rollen zu bringen, lohnt abermals ein Blick in die künstlerischen Disziplinen. Denn es liegen erprobte Strategien vor, um neue Ideen zu entwickeln und Konzepten eine Form zu geben. Drei dieser Strategien seien hier exemplarisch beschrieben:

Die **Übertreibung** vorhandener Elemente – ob in Maßstab und Größe, Anzahl oder durch Überzeichnung – ist eine beliebte und erfolgreiche künstlerische Strategie, um Sehgewohnheiten zu verschieben und Altbekanntes neu zu betrachten. Der Pop Art Künstler **Jeff Koons** etwa bildet mit seinen *Balloon Dogs* die aus Kindertagen stammenden Ballon-Tiere überlebensgroß und in Hochglanz nach. Seine riesigen, farbig strahlenden Skulpturen machen aus einem kindlichen Alltagsartikel ein Luxusobjekt und werden auf dem Kunstmarkt zu Rekordsummen verkauft.

Eine weitere Künstlerin, die sich Verfremdung durch Übertreibung zu eigen gemacht hat, ist die US-Amerikanerin **Kara Elizabeth Walker**. In raumfüllenden Installationen thematisieren Walkers Tableaus aus schwarzen Scherenschnitten das koloniale Erbe westlicher Gesellschaften und setzen sich mit Rassismus und Sexualität auseinander. Die zunächst harmlos anmutenden Gestalten sind in ihren Proportionen häufig überzeichnet und geben die Brutalität der dargestellten Szenen oft erst auf den zweiten Blick preis. Auf diese Weise führt eine folkloristische Ausdrucksform (Scherenschnitt) kulturelle Geschichte mit beißendem Sarkasmus vor Augen.

Ein Gegenpol zur Übertreibung lässt sich in der künstlerischen Strategie der **Reduktion** ausmachen. Nicht nur die Malerei, auch die Musik lotet immer wieder die Grenzen des Minimalismus aus. Der US-amerikanische Komponist **John Cage** schuf mit *4'33* im Jahr 1952 ein minimalistisches Stück par excellence: Er betrat die Bühne der vollbesetzten New Yorker Maverick Concert Hall, setzte sich an seinen Flügel, hob den Deckel und tat... nichts. 4 Minuten und 33 Sekunden lang wartete ein verdutztes Publikum darauf, Klänge von der Bühne zu vernehmen. Am Ende des Stückes klappte Cage den Deckel seines Flügels zu und verließ kommentarlos die Bühne. Das Publikum war in der Zwischenzeit durchaus in Unruhe geraten und hatte vor allem die eigenen Stimmen und Klänge gehört. Cage selbst sagte zu seiner Komposition:

„The piece is not actually silent (there will never be silence until death comes which never comes); it is full of sound, but sounds which I did not think of beforehand, which I hear for the first time the same time others hear. What we hear is determined by our own emptiness, our own receptivity; we receive to the extent we are empty to do so.“ (vgl. Cage, 1954 online auf www.moma.org, 2013)

Ähnlich wie diese besondere Komposition leben auch minimalistische Malerei und Skulpturen von dem Raum, den sie eröffnen und durch Betrachter:innen füllen lassen. So schuf die amerikanische Bildhauerin **Anne Truitt** etwa abstrakt-formstrenge Skulpturen, die sie mit teils spielerischen oder metaphorischen Namen versah. Ihre Arbeit *A Wall for Apricots* (1968) ist ein gut 1,80 m hoher Quader in den von unten nach oben aufeinanderfolgenden Farben Gelb, Hellgrün und Weiß.

Die nun folgende Strategie der **Kreativen Zerstörung** hat längst auch abseits der Kunst Schule gemacht. Bereits in den 1960er Jahren richtete die französisch-schweizerische Künstlerin **Niki de Saint Phalle** ein Gewehr auf ihre Leinwand, um ihr künstlerisches Werk zu vollenden. Für *Grand Tir* (1961) zerschoss sie weiß getünchte, mit Farbe gefüllte Objekte, die ihrerseits auf einer Leinwand befestigt waren. Die Objekte explodierten durch den Schuss, die enthaltene Farbe spritzte auf die Leinwand, die Komposition war vollendet. Der gewaltsame Akt manifestierte sich in voller Farbigeit auf der Leinwand – und das Kunstwerk war geschaffen.

Auch der Street Art Künstler **Banksy** verhalf seiner Arbeit zu einer neuen Daseinsform, indem er das ursprüngliche Werk zerstörte: Just als sein Bild *Girl with Balloon* in dem Londoner Auktionshaus Sotheby's im Oktober 2018 den Zuschlag auf einer Auktion erhielt, begann das Werk sich selbst zu zerstören, indem ein in den Rahmen eingebauter Schredder per Fernbedienung startete und das Bild zur Hälfte in fein säuberliche Streifen zerlegte. Der neue Titel: *Love is in the Bin*; der Wert: ein Vielfaches des vorherigen Bildes.

ZWISCHEN ORDNUNG UND CHAOS

Mit seinem *erweiterten Kunstbegriff* proklamierte auch **Joseph Beuys**, dass der künstlerische Prozess weit über seine Genregrenzen hinausweist. „*Jeder Mensch ist ein Künstler*“ – das inzwischen allzu bekannte Bonmot des deutschen Konzeptkünstlers Beuys stellt verkürzt dar, dass künstlerische Schaffenskraft nicht an Berufsgruppen gebunden ist. (Zumal das vollständige Zitat präzisiert „...ob er nun bei der Müllabfuhr ist, Krankenpfleger, Arzt, Ingenieur oder Landwirt.“)

Im Sinne seines radikal erweiterten Kunstbegriffs war künstlerisches Handeln für Joseph Beuys eine Form des Denkens und Lebens. In dieser Logik werden Gedanken, Worte und Handlungen folglich selbst zum „kreativen Material“. (vgl. Kupp & Reckhenrich, 2011, S. 76)

In seiner Denkschule verband Beuys stets Materialien und deren physische Eigenschaften mit Ideen und emotionalen Qualitäten. Kunst selbst betrachtete er als eine Form der Alchemie – als ständigen Prozess, in dem Gedanken und Handlungen konkrete Formen annehmen. Seine häufig eingesetzten physikalischen Werkstoffe formte Beuys wiederum so, dass diese die verknüpften Ideen und Konzepte bestmöglich verkörperten. Dabei diente ihm etwa Fett als hoch energetisches und flexibles Material, während der Künstler dem Material Filz vornehmlich eine Schutzfunktion zuschrieb: „*Filz als ein ISOLATOR, ein schützender Überzug gegen andere Einflüsse. Dazu kommt sein WÄRME-Charakter, ferner die STILLE, da jeder Laut absorbiert und gedämpft wird.*“ (Museum Ulm, 2021, online.) Beuys' berühmte *Fettecke* war insofern die perfekte Balance aus Ordnung und Chaos, die Ecke selbst als feste, kristalline Form – hergestellt aus einem energetischen, sehr formbaren Material.

KREATIVITÄT EXISTIERT FÜR BEUYS AUF DREI EBENEN:

1

Die **individuelle Kreativität** betrachtet Beuys in erster Linie als die aktive Form des Denkens. Sie gründet auf der Spannung zwischen bekannten Denkmustern einerseits und der Notwendigkeit, eben jene im kreativen Prozess loszulassen, andererseits. Denn nur so kann Raum entstehen, um Neues zu erschaffen: „Um dieses Paradoxon zu lösen, müssen wir einen Zugang zu dem finden, was Beuys die aktive Form des Denkens nennt. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Momente der Inspiration, Intuition und Imagination.“ (Kupp & Reckhenrich, 2011, S. 76)

2

Die **Prozess-Kreativität** wiederum folgt der plastischen Theorie Beuys' und geht davon aus, dass sämtliches Material sich zwischen den Polen „Chaos (auch Bewegung, Aktivität, Wärme und Energie) auf der einen und Ordnung (auch Struktur, Form, Kälte, Ratio) auf der anderen Seite bewegt. Die Anrufung dieser gegensätzlichen Pole ist keineswegs neu – mit den Göttern Apollon (als Symbol für Licht, Reinheit und Mäßigung) und Dionysos (als Gottheit des Weines, der Freude, aber auch des Wahnsinns und der Ekstase), finden sich die Antipole von Ordnung und Chaos schon in der Weltordnung der griechischen Antike. Doch besteht der plastischen Theorie zufolge der künstlerische Akt darin, bestehende Prozesse durch die Zugabe von entweder Chaos/Wärme/Energie oder von Ordnung/Kälte/Struktur zu steuern und zu gestalten (Anderson, Kupp, Reckhenrich, 2010, S. 84 ff.).

3

Die **kollektive Kreativität** schließlich findet ihre Entsprechung bei Beuys in der sozialen Skulptur. Sie setzt ebenfalls bei der plastischen Theorie an, indem sie davon ausgeht, dass jeder Mensch durch aktives Denken (individuelle Kreativität) und seine Wirkung in den ihn umgebenden Vorgängen (Prozess-Kreativität) über die künstlerischen Mittel verfüge, die Gesellschaft kreativ mitzugestalten.

So wird der persönliche Wirkungsgrad bei Beuys mit jeder Ebene der Kreativität erweitert – von der individuellen, zur prozess-gebundenen und schließlich zur kollektiven Kreativität vermag es jeder Mensch, sein Umfeld mitzugestalten und dadurch schöpferisch tätig zu werden.



© Sarah Kienapfel



© Sarah Kienapfel

TRANSFER-TEST: DAS HYBRIDE TEAM

Im Rahmen des LudiX-Fachtages an der Berliner Hochschule für Wirtschaft und Recht sollte der Transfer zwischen künstlerischen Strategien im Sinne der neuen Normalität im Rahmen eines Workshops erprobt werden. Den Schwerpunkt bildete dabei die Herausforderung, die Zusammenarbeit im hybriden Team – also zwischen Home Office, mobilem Arbeiten und Büro-Präsenz – zu gestalten. Im Workshop wurden die Ansätze von Amy Whitaker und Joseph Beuys miteinander verbunden.

Als Orientierung für das gemeinsame Brainstorming im Workshop diente die nach Whitakers Formel formulierte Leuchtturm-Frage „*Wäre es nicht cool, wenn unser hybrides Team im Büro und remote optimal zusammenarbeiten würde?*“. Aus der Leuchtturm-Frage wurden die zwei Schlüsselemente *Büro* und *Zusammenarbeit* extrahiert und als Ankerpunkte für das bevorstehende Brainstorming gesetzt. Die Workshop-Gruppe wurde per Zufallsprinzip in zwei Teams geteilt, die sich nacheinander beiden Schlüsselementen widmen sollten. Dabei wurden sowohl das Themenfeld *Büro* (= räumliches Setting des hybriden Teams) als auch *Zusammenarbeit* (= organisatorisch-prozessuales Setting des hybriden Teams) gemeinsam konkretisiert. Während das Büro in sich bereits eine konkrete Einheit bildet, wurde der Begriff *Zusammenarbeit* durch die Aspekte *Informationsfluss* und *Abstimmungsprozesse* weiter geschärft. Diese Elemente sollten also im Fokus stehen.

Anschließend erhielten beide Gruppen die Aufgabe, die zuvor benannten Elemente mithilfe der Beuys'schen Pole zu erweitern. Sowohl *Büro* als auch *Informationsfluss* und *Abstimmungsprozesse* sollten zunächst durch die Zugabe von *Ordnung* und sodann durch das Hinzufügen von *Chaos* neu gedacht werden. Im Anschluss an kurze Brainstorming-Einheiten wurden vielversprechende Ideen im Team ausgewählt und in eine plastische Form überführt. (Zahlreiche Bastelmaterialien standen hierfür bereit.) Beide Teams wählten für diesen kreativen Übersetzungsakt eine Form des dreidimensionalen Tableaus aus, in dem Bilder und Figuren episodenhaft angeordnet wurden. Hinzu kamen u. a. selbstverfasste Texte und poetische Collagen, welche die dargestellten Themen reflektierten und kommentierten.

FAZIT UND AUSBLICK

Sowohl die theoretische Zusammenführung der künstlerischen und unternehmerischen Diskurse als auch der Praxis-Test in Form des dargestellten Workshops haben die potentielle Fruchtbarkeit des Austauschs zwischen den Sphären illustriert. Gleichwohl sind Kompetenzen wie Kreativität und Ambiguitäts-Toleranz keine Fähigkeiten, die sich über Nacht von Teams und Führungskräften erlernen lassen. Der Blick über den Tellerrand, bspw. in einem Dialog mit künstlerischen Communities, bringt zweifelsohne Anregungen, um neue Normalitäten mutig(er) zu entwerfen.

Im Zusammenspiel mit der marktwirtschaftlich organisierten Arbeitswelt und bestehenden, häufig noch zu tragen, Unternehmenskulturen braucht es wiederum einen funktionierenden Rahmen und konstante Praxis, um nachhaltige Veränderungen herbeizuführen. Inspirierend hierfür können u.a. auch die Diskurse um *Art based Learning* (siehe u.a. Nissley, 2010) und *Artistic Interventions* (siehe u.a. Schiuma, 2017) sein.

Um ihre transformierende Kraft tatsächlich zu entfalten, bedürfen die hier angestrebten Führungs- und Teamkompetenzen voraussichtlich der Schulung und der fortwährenden Übung – wobei Führungskräften in Ihrer Vorbildfunktion hierbei besondere Bedeutung zukommt. Inwiefern sie ihren eigenen kreativen Muskel trainieren und sich in der (künstlerischen) Prozesssteuerung üben, entscheidet letztlich mit darüber, wie ihr Team sich in unsicheren Zeit schlagen wird.

QUELLEN

ANDERSON, JAMIE; DR. KUPP, MARTIN, RECKHENRICH, JÖRG: The Fine Art of Success. How Learning Great Art Can Create Great Business, John Wiley & Sons Inc., 2010

BECKETT, S. 1989. Worstward Ho. Aufs Schlimmste zu. Frankfurt a. M.: Suhrkamp (Aus dem Englischen von Tophoven-Schdningh, E.)

EBERT, CHARLIE, CAMBRIDGE, DR HURTH, VICTORIA POF. PRABH, JAIDEEP: THE WHAT, THE WHY AND THE HOW OF PURPOSE. A guide for leaders., Chartered Management Institute, Copyright Chartered Management Institute, 2018

FLORIDA, RICHARD: „The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent“, p.26, Harper Collins, 2010

FLORIDA, RICHARD: „The Rise of the Creative Class--Revisited: Revised and Expanded“, S. 8, Basic Books, 2014

KUPP, DR. MARTIN; RECKHENRICH, JÖRG: Fett und Filz, erschienen in: QUERDENKER-Magazin, 3. Ausgabe, ICCOM International GmbH München, 2011

LUHMANN, NIKLAS: Die Kunst der Gesellschaft, Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main, 1995

MARTINS, SUSANA S.: Failure as Art and Art History as Failure, THIRD TEXT Critical Perspectives on Contemporary Art and Culture August, 2015

MUSEUM OF MODERN ART (Web Archiv) https://www.moma.org/explore/inside_out/2013/10/28/silence-is-not-what-it-used-to-be-2/

MUSEUM ULM (Web Archiv) <https://museumulm.de/ausstellung/ein-woodstock-der-ideen-joseph-beuys-achberg-und-der-deutsche-sueden/>

NISSLEY, NICK: Arts-based learning at work: economic downturns, innovation upturns, and the eminent practicality of arts in business. Journal of Business Strategy, 2010

SCHIUMA, GIOVANNI: Arts catalyst of creative organisations for the fourth industrial revolution, erschienen in: Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 2017

FURU, PATRICK, RECKHENRICH, JÖRG: Creative Leadership Shaping complex challenges creatively. https://www.researchgate.net/publication/320041106_Creative_Leadership_Shaping_complex_challenges_creatively, 2016

WHITAKER, AMY; LEBERECHT, TIM: Art Thinking or The Importance of Inventing Point B

INTERVIEW AUF MEDIUM.COM, April 2016: <https://medium.com/in-the-midst-of-art/art-thinking-or-the-importance-of-inventing-point-b-d4d2ae63c9fc>, 2016, zuletzt aufgerufen 03.10.2022)

WHITAKER, AMY: Art Thinking: How to Carve Out Creative Space in a World of Schedules, Budgets, and Bosses. New York: Harper Business, 2016

WEITERE SEKUNDÄRQUELLEN

Vgl: IBM CEO Study 2010: Unternehmensführung in einer komplexen Welt, 2010 <https://hagen.management/blog/ibm-ceo-study-2010-unternehmensfuehrung-in-einer-komplexen-welt/>

Vgl. Ausstellungskatalog „Ein Woodstock der Ideen – Joseph Beuys, Achberg und der deutsche Süden“, FIU-Verlag, Achberg 2021



Joanna Szlauderbach

Joanna Szlauderbach ist als Projektmanagerin übergreifend in die konzeptionelle und strategische Planung von Formaten und Veranstaltungen im u-institut tätig und verantwortet als Senior Consultant das Projekt Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes.

u-institut GmbH & Co. KG

Das u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln entwickelt und gestaltet neue Formate und Begegnungsräume für Innovation und Potenzialentwicklung. Im Fokus stehen dabei das Experiment und der ergebnisoffene Entwicklungsprozess sowie ein Austausch auf Augenhöhe. So bieten wir Lösungen für Neues. Ziel ist, unternehmerische Resilienz und nachhaltiges Unternehmer*innen-tum zu etablieren: u-institut.com



Katja Armbruckner

Katja Armbruckner leitet die Kommunikation im u-institut und arbeitet als Senior Consultant an der Projektentwicklung beim Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes mit.

Lead

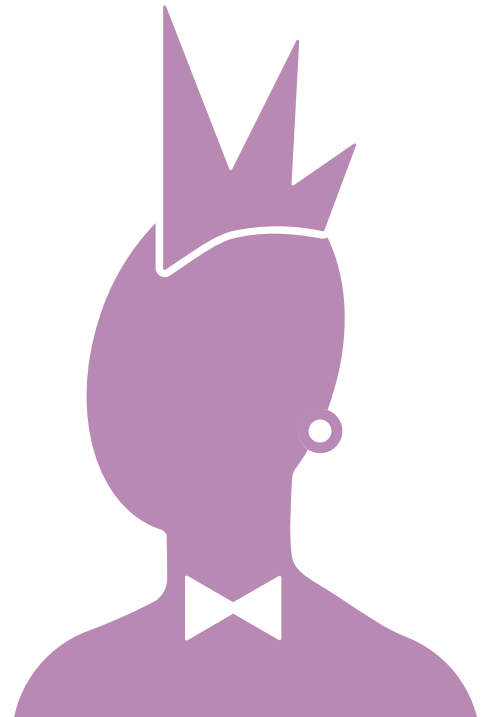
HOW TO BE A LEADER OF TOMORROW #6.2

U-INSTITUT

ABSTRACT

Im Fokus unserer Methodenentwicklung beim u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln steht die unternehmerische Persönlichkeit als wichtigste Ressource für Innovation und ein zukunftsfähiges Unternehmer*innentum. In sorgsam kuratierten Peer-Groups bieten wir Räume, um persönliche Zielsetzungen und Herausforderungen zu teilen und mit ungewohnten Außenperspektiven voranzutreiben. Hier entsteht die einmalige Gelegenheit, Erfahrungen und konkrete Zielsetzungen in einem erweiterten Expert*innenkreis kontinuierlich weiterzuentwickeln und umzusetzen. Im Workshop geben wir einen kleinen Einblick in die Entwicklung von Szenarien und den Creative Impact des ergebnisoffenen Prototypings.

Das Netzwerk „inotiv“ der Kultur- und Kreativpilot*innen Deutschland, das im zweiten Teil dieses Papers beschrieben wird, zeigt darüber hinaus, wie die Methoden des u-instituts unternehmerische Unterstützung bieten und welche innovative Wirkung das richtige Netzwerk entfalten kann. In acht Impulsen zeigen wir Handlungsoptionen auf, die kreative Gestaltungsräume für Führungskräfte bieten.



Teil 1: Ein Workshop mit der zentralen Frage:

WIE SIEHT LEADERSHIP OF TOMORROW AUS?

1.1 PROLOG: EXPERIENCE LEADERSHIP OF TOMORROW

Workshop-Onboarding:

Auszug aus der Audiodatei
„Arbeit 2032“

Guten Morgen.

Wie schön, dich in deinem Arbeitsalltag am 16. Juni 2032 begrüßen zu können. Dein Schlafkontrollsystem hat dich in deinem Biorhythmus geweckt. Deine Körpertemperatur misst 37,1 °C, dein Herzschlag beträgt 65 Schläge pro Minute und dein Blutzuckerspiegel liegt bei 100 Milligramm pro Deziliter.

Bist du bereit für deinen Datenüberblick für heute?

Du hast JA gewählt. OK.

Der Algorithmus empfiehlt heute eine Grapefruit und ein Müsli-Cookie zum Frühstück. Dein grüner Tee wurde mit 70 °C heißem Wasser aufgebrüht und steht bereit. Die Musik im Hintergrund entspricht deiner Hormonausschüttung der letzten 8 Stunden und regt zusätzlich dazu an, wacher und klarer zu werden. Für dein tägliches Sportprogramm kannst du heute wählen zwischen Meditation in der Morgensonne, Qi-Gong oder Yoga.

Du hast Meditation gewählt. OK.

Dein Zugang zur digitalen Realität schaltet sich erst in 30 min online, bis dahin sortiert das System deine Mails, priorisiert heutige To-Dos und stellt dir die wichtigsten News aus Politik, Gesellschaft und Wirtschaft weltweit in Short Notes zusammen.

1.2 WORKSHOP-KERN: LEADERSHIP-SZENARIEN VON MORGEN

1.2.1 HINTERGRUND

Die u-institut GmbH und Co. KG entwickelt Strategien, fördert Potenziale und baut Brücken zwischen unterschiedlichsten Akteur*innen, Unternehmer*innen und Organisationen. Wir konzipieren interdisziplinäre Projekte, von bundesweiten Ausschreibungen bis zum Cross-Innovation-Workshop, und bringen mit innovativen Ideen und Lösungen neue Projekte auf die Straße.

In unserer Arbeit im Spannungsfeld von Führungskräften, Unternehmer*innentum und Organisationsentwicklung beschäftigen wir uns mit zwei Dingen: Wir identifizieren die Potenziale des Neudenkens und entwerfen potenzielle Zukünfte, die es uns ermöglichen, über Innovation und Entwicklung im Kontext einer sich verändernden Realität nachzudenken.



Eindrücke aus dem Ludix-Workshop

Um diese Situation herzustellen, laden wir die Teilnehmenden unseres Workshops in einen experimentellen Raum ein: a) eine Werkstatt der Möglichkeiten und b) einen offenen Gestaltungsraum oder eben c) die Zukunft. In unserem Workshop „How to be a Leader of Tomorrow“ haben wir uns für die Zukunft entschieden. Dafür haben wir den Teilnehmenden Rollen zugewiesen, die von uns identifizierte Führungsmerkmale darstellen. In diesen Rollen sollten die Workshop-Teilnehmenden eine fiktive, konkrete unternehmerische Herausforderung (Case) lösen. Mit diesem Set an Informationen und Möglichkeiten bieten wir einen Raum für Peer-Learning und Austausch. Wichtig ist dabei, dass wir bei der Planung nicht vom Ergebnis ausgehen, sondern davon, die Fähigkeiten der Teilnehmenden zu aktivieren. Die Zukunft ist ein Raum, in dem ergebnisoffen mit neuen Impulsen experimentiert werden darf.

1.2.2 DER FIKTIVE CASE

Unsere Organisation hat einen virtuellen „**INNOVATION SPACE**“ gelauncht – ein Metaverse, das zukunftsgeradete und kreative Ideen aller Mitarbeiter*innen sammelt. Über ein Votingsystem werden die beliebtesten Ideen monatlich ausgewählt und in ganztägigen Innovation-Workshops in interdisziplinären Teams weitergedacht. Ziel ist es, die Potenziale unserer Mitarbeiter*innen zu aktivieren und jeder Person in unserem Unternehmen die Möglichkeit zu geben, ihre Qualifikationen und Ideen auch außerhalb des eigenen Wirkungsbereiches einbringen und entfalten zu können. Dadurch wird eine stärkere Bindung und Zugehörigkeit erreicht und im Sinne eines purpose-oriented Entrepreneurship Mitarbeitenden die Teilhabe an der Entwicklung des Unternehmens unter Einbezug ihrer Interessen ermöglicht.

Die Aufgabe: Nachdem Motivation wie Erfolgsquote zu Beginn enorm hoch lagen, sind dennoch in den letzten Monaten nur wenige Projekte aufgegriffen und umgesetzt worden.

Folgende Kritik wird geäußert:

- nur die Entwürfe von Führungskräften werden umgesetzt
- Ideen von Neueinsteiger*innen und jungen Mitarbeiter*innen erhalten nicht die gleiche Wertschätzung
- die Wirkungsweise des Votingsystems sowie die der Ideenbewertung zugrundeliegenden Maßstäbe sind nicht transparent definiert
- fehlende Feedbackstruktur
- Innovation-Workshops werden als „Mehrarbeit“ zulasten der eigentlichen Arbeit empfunden
- Diskussionsrunden werden vor allem von extrovertierten Mitarbeiter*innen geleitet, andere fühlen sich weder gehört noch gesehen oder mitgenommen, es „reden immer nur die Gleichen“

Um auf die Kritik der Mitarbeitenden zu reagieren und die ursprüngliche Zielsetzung des Innovation Spaces wiederherzustellen bzw. gegebenenfalls das System zu verbessern, sollen drei Workshop-Teams Ideen und Lösungsansätze entwickeln. Im Fokus der Arbeit steht:

1.

Sicherstellung eines fairen und transparenten Votingsystems

2.

Aktivierung und Motivation aller Mitarbeitenden, das System zu nutzen

3.

Sicherstellung der nächsten Schritte für die Umsetzung der ge voteten Projektideen

1.2.3 BEARBEITUNG DES CASES IM WORKSHOP

Den Workshopteilnehmer*innen wurden folgende Rollen zugewiesen, die bestimmte Merkmale von Leadership symbolisieren:

Netzwerker*in ➤ denkt in den Lösungsansätzen immer im „wir“ und identifiziert die richtigen Partner*innen für die gelungene Umsetzung.

Introvertierte*r Leader*in ➤ hört aufmerksam zu und gibt jeder Stimme den gleichen Wert, bringt am Ende die notwendigen Impulse ein, um die erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten und alle Beteiligten zu aktivieren.

Innovateur*in ➤ denkt Out of the Box und ist in der Lage, vollkommen neue Kontexte herzustellen und ungewöhnliche Positionen einzubringen, die den Beteiligten dabei helfen, freier an Lösungsansätzen zu arbeiten, wodurch die Möglichkeit entsteht, etwas ganz Neues zu kreieren und eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten.

Diese Rollen reagieren unterschiedlich auf die Situation, indem...

...der*die Innovateur*in gleich loslegt und Ideen einbringt, die er*sie aus anderen Kontexten für passend empfindet (z. B. der Umgang mit Scheitern und Fehlerkultur).

...der*die Netzwerker*in Synergien innerhalb des Unternehmens sucht. Es soll darum gehen, dass jedes Teammitglied Verantwortung für seine eingereichte Idee annehmen soll und kann, wodurch der*die Ideengeber*in zum CEO seiner Idee wird.

...der*die Introvertierte aufmerksam zuhört und beginnt, eine Idee zu scribbeln, die es ermöglicht, das Know-how und die Impulse der anderen zu einem Konzept zusammenzuführen. So entstehen neben einem Gesamtbild auch die notwendigen konkreten Handlungsoptionen.



© Viktoriya Grozeva

1.2.4 WIE LÖSEN DIE ROLLEN DIE HERAUSFORDERUNG?

Im Ergebnis ergibt sich zusammengefasst ein transparentes Votingsystem, das Vertrauen generieren und dabei die Flexibilität zeigen kann, verschiedene Menschen an allen Prozessen des Innovation Space (Aufforderung und Motivation, Teilnahme und Ermutigung, Auswahl und Bewertung sowie letztendlich auch an der Umsetzung) mitwirken zu lassen.

Entscheidungsräume werden als sogenannte „Owner-Bubbles“ bezeichnet, die Schnittmengen abbilden können – aus dem Begriff ergibt sich das Verhältnis von Eigenverantwortung und Teilhabe im Team sowie in der Führungsfunktion – und so die bestmögliche Annäherung an die jeweils zu betrachtende Idee bieten.

1.3 UNSERE LEARNINGS AUS DEM WORKSHOP

Diskutiert wurde unabhängig von Positionen und Verantwortungen. Jede*r Teilnehmende beteiligte sich mit der Grundhaltung an dem Prozess, etwas für das Team und das Unternehmen gemeinsam gestalten und Verantwortung übernehmen zu wollen. Das Experimentieren mit Rollen und Ideen ermutigte die Teilnehmenden zum wertfreien und intuitiven Einbringen ihrer Ideen in konstruktivem Austausch, welcher keine Möglichkeiten ausschloss. Wenngleich die Umsetzung dieser Theorien in die Praxis eine Herausforderung darstellt, konnten uns folgende Impulse gelingen:

1.

Die Teilnehmenden haben die Zukunft als den Raum angenommen, in dem sie zusammenarbeiten, und haben sich dadurch aus bestehenden Strukturen gelöst.

2.

Die Leadership-Rollen wurden reflektiert, auch wenn die tatsächliche Umsetzung zum Teil nicht so leicht möglich war. Die Impulse der Leadership-Rollen wurden dabei als hilfreich wahrgenommen.

3.

In kürzester Zeit haben sich drei Gruppen vollkommen unterschiedlicher Menschen, bis dato einander größtenteils unbekannt, in ein Peer-Learning zusammengeschlossen und somit einen enormen Wissenstransfer ermöglicht.

Teil 2

EINE COMMUNITY DER LEADERS OF TOMORROW

Als u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln beschäftigen wir uns mit allen Facetten der unternehmerischen Persönlichkeit sowie mit den dazugehörigen Rahmenbedingungen und Kontexten.

Im Laufe unserer langjährigen Tätigkeit haben wir uns mit mehr als 500 Unternehmer*innen als eines der größten Netzwerke in der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland etabliert. Im Jahr 2020 wurde das Netzwerk unter dem Namen *inotiv* formalisiert. *inotiv* ist dabei nicht nur der Name des Netzwerkes, sondern auch ein neuer Begriff, der für die besondere Art des unternehmerischen Handelns, die wir im Austausch mit den kreativen Unternehmer*innen beobachtet haben, steht.

Der neu eingeführte Begriff verbindet Intuition und Innovation und beschreibt damit die Bestandteile erstrebenswerten unternehmerischen Handelns. Es geht darum, als Unternehmer*in die eigenen Kriterien zu gestalten und festzulegen, eine Grundhaltung, die Akteur*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft in besonderem Maße auszeichnet, da sie selten im klassischen BWL-Regelwerk unterwegs sind. Viel häufiger werden eigene kreative Wege gefunden, um Dinge anzupacken, die angepackt werden müssen, und unternehmerische Lösungen für gesellschaftliche Missstände zu entwickeln, die auf ihrer kreativen und/oder künstlerischen Praxis basieren.

Gerade in den aktuellen Zeiten zu navigieren, erfordert ein besonderes Mindset: die eigene Arbeit als Prozess zu begreifen, keine großen Zukunftspläne zu entwerfen, sondern die Zukunft handelnd zu gestalten und sich dabei laufend den Gegebenheiten anzupassen. Ein Mindset, das viele Unternehmer*innen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft schon immer aufwiesen und das auch in anderen Bereichen – so auch im Leadership – allgemein eine neue Basis bzw. neue Handlungsräume bieten kann.



EIN INOTIVES MINDSET FÜR NEUE HANDLUNGSRÄUME IN 8 EMPFEHLUNGEN

In unserem Verständnis sind Entrepreneurship und Leadership eng miteinander verknüpft, weil es im Kern in beiden Fällen um die intrinsisch motivierte, Purpose getriebene Setzung und Nutzung von Gestaltungspotenzialen und Gestaltungsräumen mit dem Ziel eines Beitrags zu einer wünschenswerten zukünftigen Gesellschaft geht.

1. Feel it.

Ein inotives Mindset und Selbstverständnis sind vor allem individuell und experimentierfreudig, ohne sich in bestehende Schubladen einsortieren zu lassen. Einige Facetten kommen dabei im übergreifenden Selbstverständnis zum Tragen.

Dazu gehören zum Beispiel die intrinsische Motivation und die Fokussierung auf den Purpose. Gewinnmaximierung ist hier nicht das alleinige leitende Motiv. Die Sinnebene und die Aspekte der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung spielen eine immer größere und die Motivation bestimmende Rolle.

2. Be your hardest soft.

Merkmale, die bislang klassisch als mit Führung verbunden galten, wie ungebrochener Kämpfer*innengeist, performatives Macht- und Stärkegebaren oder Emotionslosigkeit, werden zunehmend abgelehnt und treten in den Hintergrund, um Platz zu machen für mehr Empathie, aktives Hinterfragen eigener Überzeugungen, Zuhören, Raumgebung leiser Stimmen oder ein Zurücknehmen der eigenen Person bzw. Teilung eigener Macht. Das neue Selbstverständnis von innovativen, die Zukunft im Blick habenden Menschen ist post-heroisch. Die Held*innenreisen stehen nicht mehr im Vordergrund, sondern eine gemeinsame Verschreibung für Missionen und Purpose. Es geht nicht mehr darum, Personen in Rollen zu bringen, in denen sie andere überragen sollen, sondern vor allem um ein gemeinsames Erzeugen von positivem Impact. So werden Führungsrollen hinterfragt und Verhaltensmuster von z. B. introvertierten Menschen bekommen eine größere Wertschätzung.

3. Own it.

Was in der DNA von Unternehmer*innen der Kreativwirtschaft schon immer einen wichtigen Teil darstellte, wird nun auch zunehmend für alle Führungskräfte relevant. Es geht dabei um die eigene Haltung, den persönlichen Antrieb und um Werte, die vertreten werden. Und es geht dabei auch um Macht – die Gestaltungsmacht, die mit Führungsrollen und der Reflexion dieser einhergeht. Es geht um Verantwortung und einen bewussten Umgang damit. Und es geht um Lust und Leidenschaft, gemeinsam die Herausforderungen unserer Zeit anzupacken. Genau so, wie Kreative ihre unternehmerischen Ansätze aus ihrer kreativen Arbeit heraus entwickeln, so haben Führungskräfte von morgen das Potenzial, aus ihren Kenntnissen und Fähigkeiten heraus eigene Herangehensweisen und Wege für den Umgang mit Herausforderungen und die Entwicklung eines zukunftsgerichteten Führungsstils zu entwickeln.



Unternehmerisches Handeln: Eine entscheidende Erkenntnis stellt dar, dass viele kreative und künstlerische Praktiken und Methoden sich auch als unternehmerisches Know-how verstehen lassen, von dem wir lernen können. Es ist doch so: Es gibt kein universales Prinzip, das bestimmte Handlungen vorschreibt und andere verbietet. Viele unternehmerische Handlungsmuster bestehen nur deshalb, weil sie schon vorher so bestanden haben. Es sind gelernte Handlungsmuster, die weitergegeben werden. Sie sind nicht per se falsch, aber auch nicht zwingend richtig. Wer sagt, dass es anders nicht besser laufen könnte? Viele der alten Lehren sind überholt.

4. Find your own way.

Während die großen Glaubenssätze der Vergangenheit noch im Raum stehen, sieht die Praxis vielfach schon anders aus. Heutzutage zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmer*innen beim Denken, Planen und Handeln neue Wege gehen. Sie müssen dies tun, denn für die komplexe Welt der Gegenwart gelten die alten Weisheiten vielleicht nicht mehr. Es gibt keinen Plan, der einfach nur abzuarbeiten wäre. Keiner weiß, was die Zukunft bringen wird, wonach die Menschen verlangen, welche Produkte erfolgreich sein werden. Wenn die Zukunft nicht planbar ist, muss man seine Entscheidungen viel mehr aus dem Hier und Jetzt heraus steuern. Dieser Ansatz ist für Kultur- und Kreativschaffende nichts Neues. Und mittlerweile hat er sich auch in der Unternehmensforschung etabliert (siehe auch: Christoph Backes, Michael H. Bleks, Sylvia Hustedt, Florian Samietz, Reinhard Strömer, Johannes Tomm (Bremen 2012). U-Turn Umgekehrt wird ein Unternehmen draus, https://u-institut.com/wp-content/uploads/U-TURN_u-institut.pdf).

5. Re-learn, re-think, re-do.

Wichtig ist beim inotiven Mindset auch das Entlernen von eigenen Mustern, Vorurteilen und Überzeugungen. Nur so kann Platz entstehen für zukunftsfähiges Gestalten. Ein regelmäßiges bewusstes Eintauchen in und Einlassen auf unbekannte Kontexte helfen dabei, die Offenheit nicht zu verlieren, über den Tellerrand zu schauen und die Bedarfe anderer zu sehen.

6. Make it all about connections.

Menschen mit einem inotiven Mindset denken in Netzwerken, stellen Verbindungen her, auch dort, wo vorher keine gesehen wurden. Der gesellschaftliche Impact wird oft zusammen mit anderen verwirklicht: In Kollektiven, in Gründungsteams. Erfolgreiches Arbeiten lebt vom Austausch. Der Austausch, der ständige Abgleich von Perspektiven und ein ehrliches, kollegiales Korrektiv sind die Pfeiler, auf die gesetzt wird. Ein stetiger Austausch mit anderen auf Augenhöhe, in alle Richtungen und mit Menschen, die ähnliche Herausforderungen haben, ist die Basis eines nachhaltigen Beziehungsaufbaus.

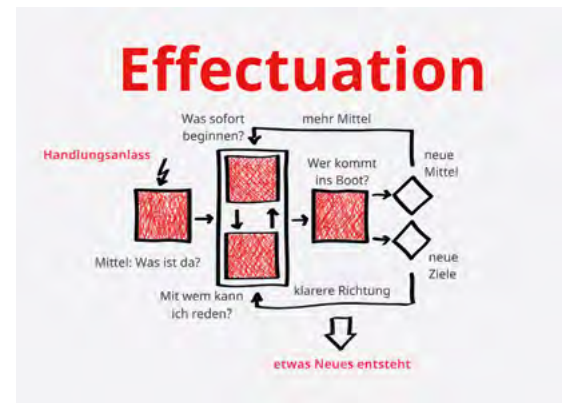
7. Embrace opportunities.

Inotive Menschen sind flexibel, durchlässig, anpassungsfähig, im positiven Sinne opportunistisch, ohne dabei ihre Mission aus den Augen zu verlieren. Sie justieren stetig nach, werfen um, ändern ab und passen an aktuelle Umstände an. Sie ergreifen Chancen, die sich ihnen bieten, und bleiben dabei immer Veränderungen gegenüber zugewandt und bereit, umzudenken, was insbesondere in aktuellen Zeiten der multiplen Krisen resiliente Eigenschaften darstellt.

8. Hands-on.

Statt lange theoretische Diskurse zu führen, wird gehandelt. Statt sich zu lange mit einer perfekten Planung aufzuhalten, wird im Kleinen gestartet und effectuiert (siehe das Prinzip der Effectuation von Michael Faschingbauer: <https://kreativ-bund.de/gruendungundwachstum/effectuation>).

Wenn vorhandene Mittel und am Mitmachen interessierte Menschen erfasst sind, geht es los. So werden Ideen in hohem Tempo umgesetzt.



Kreatives Unternehmer*innentum, wie zum Beispiel im Falle der Kultur- und Kreativpilot*innen Deutschland (<https://kultur-kreativpiloten.de/titeltraegerinnen/>), bietet eine Inspirationsquelle mit Wirkung auf alle Branchen und Bereiche. Die Methoden der Akteur*innen dieser Branche werden bereits in vielen Innovationsprozessen angewendet. Ihr kreativer Impact geht darüber hinaus und bietet wesentliche Formate für ein neues Leadership und ein zukunfts-gewandtes Unternehmer*innentum. In einer interaktiven Map zum Thema Resilienz sind Geschichten aus der Pandemie von Unternehmer*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft gesammelt, aus welchen sich einiges ableiten und lernen lässt (Resilienz im kreativen Unternehmer*innentum: Interaktive Map: <https://inotivmap.kultur-kreativpiloten.de/resilienz>).

QUELLEN

CHRISTOPH BACKES, MICHAEL H. BLEKS, SYLVIA HUSTEDT, FLORIAN SAMIETZ, REINHARD STRÖMER, JOHANNES TOMM (Bremen 2012).
U-Turn Umgekehrt wird ein Unternehmen draus, https://u-institut.com/wp-content/uploads/U-TURN_u-institut.pdf



Franziska Schmid

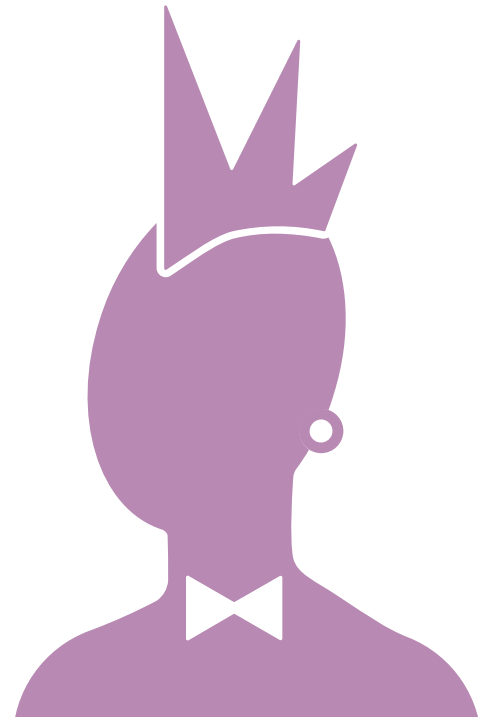
Franziska Schmid ist Co-Gründerin des gemeinnützigen Unternehmens Junge Tüftler*innen. Bis Anfang 2023 führte sie als Geschäftsführerin gemeinsam mit ihrer Geschäftspartnerin Dr. Julia Kleeberger ein Team von ca. 35 Personen und koordinierte die Zusammenarbeit mit einem ausdifferenzierten Partner*innennetzwerk. Durch Angebote wie Workshops, Fortbildungen und freie Lernmaterialien befähigen Junge Tüftler*innen Menschen durch den Ansatz des Playful Learning, sich mit wichtigen gesellschaftlichen Themen auseinanderzusetzen, ihre Welt zu hinterfragen und mit Hilfe von Technologien aktiv zu gestalten.

Lead

SPIELERISCHE FÜHRUNG – (EMOTIONALE) RÄUME ERSCHAFFEN UND HALTEN. #6.3

ABSTRACT

Der Text beschreibt einen Workshop aus der mehrteiligen Workshopreihe des Ludix-Projektes, in dem Führung durch den Ansatz des Spiels betrachtet wird. Es wurden dafür insgesamt fünf experimentelle Workshops durchgeführt, in denen die Teilnehmenden (alles Führungspersonen) Führung in Korrelation mit verschiedenen Phasen der *Theory U* durch spielerische Aktivitäten erleben und evaluieren. Ein besonderer Reiz des Projektes bestand in der eigenständigen Konzipierung und Anleitung jeweils eines Workshops durch die Teilnehmenden selbst. Der Text beschreibt meine Vorbereitung auf den Workshop sowie dessen Ablauf und Ziele und stellt außerdem dar, wie die Regeln rund um Führung bei *Junge Tüftler*innen* regelmäßig neu ausgelotet werden, um die Möglichkeit zu schaffen, dass jede*r in der Firma in Führungsrollen schlüpfen kann. Abschließend werden drei Erkenntnisse geschildert, die ich aus der Reflexion des Workshops mitgenommen habe.



Teil A: Ein Erfahrungsbericht:

*Was kann der Ansatz von Junge Tüftler*innen zum LudiX-Projekt beitragen*

SPIEL ALS LEITANSATZ FÜR FÜHRUNG BEI JUNGE TÜFTLER*INNEN

*Das LudiX-Projekt hat sich entlang der **Theory U** mit dem Thema Spiel als Führungsleitlinie auseinandergesetzt. In experimentellen Workshops durch unterschiedliche Teilnehmende wurden so die verschiedenen Phasen der Theory U bespielt, erlebt und evaluiert. Mein Workshop war der Phase **Co-Evolving**, also der letzten Phase der Theory U, zugeordnet.*

Im Rahmen der vorangegangenen Workshops wurde eine intensive Auseinandersetzung mit „Spielen“ als Führungsansatz exploriert. Teilnehmende (durchweg Führungspersonen) wurden durch die Workshop-Übungen bewusst irritiert und inspiriert – denn Führung ist ja selten spielend einfach. Das Ziel für den letzten Workshop in der Reihe lautete Co-Entwicklung von Räumen und Ökosystemen.

In Vorbereitung des Workshops habe ich mich mit meiner Rolle als Führungsperson bei Junge Tüftler*innen auseinandergesetzt und dabei eine Ausdifferenzierung des Workshop-Ziels vorgenommen. Wir – meine Co-Geschäftsführung, mein Team und ich – führen täglich Workshops mit Kindern und jungen Erwachsenen durch, in denen wir sie für Neues begeistern und dabei unterstützen, ihren Gedanken und Ideen Form zu geben. Wir regen an zum „Spielen“, um zu lernen. Dies ist auch auf unser Führungsverständnis bei den Tüftler*innen übertragbar, denn die Regeln von Führung werden bei uns regelmäßig neu austariert. Wir nutzen eine an *Holokratie* (Laloux, 2014) angelehnte Organisationsstruktur.

Das heißt, Rollen und Richtlinien werden in Prozesse (Spielregeln) gegossen, jede*r in der Firma kann Regeln neu definieren und verändern und somit kompetenzbasiert in Führung gehen. Das fordert vor allem, dass wir uns als Kollektiv ermächtigen und erlauben, in Führungsrollen zu schlüpfen und es nicht nur eine Person gibt, die an der Spitze führt und allein Führungskompetenz beweisen muss.

Vielmehr ist das Sprichwort „*Führung fängt bei Selbstführung an*“ bei uns ständiger Wegweiser. Dies bedeutet auch, dass wir uns als Kollektiv in Bezug auf unsere Führungskompetenz kontinuierlich weiterentwickeln wollen und müssen.

WIE BEFÄHIGEN WIR ANDERE MENSCHEN ZU MEHR FÜHRUNG?

Gemeinsam gestalten wir unsere Spielregeln und verändern diese. Die Auffassung von und Identifizierung mit den verschiedenen Spielen wie Regelwerken ist dabei individuell und nicht generalisierbar. Sich selbst zu ermächtigen, die Spielregeln mitzugestalten und somit Führung punktuell zu übernehmen, ist für Teilnehmende in der Regel eine neue Erfahrung. Wir alle durchlaufen ein hierarchisch geprägtes Bildungssystem, welches klar definiert, wer die Regeln vorgibt. Diese zu befolgen ist in diesem System überlebenswichtig. „Outside the box“ zu denken findet im schulischen Kontext keine Wertschätzung. Auch in den meisten Unternehmen und in Behörden stellen klassische Organigramme die Richtlinien für Entscheidungsketten dar. Um diese erlernten Prozesse wieder zu verlernen und Menschen in Positionen zu bringen, in denen sie sich ermächtigt fühlen mitzugestalten, braucht es Rahmenbedingungen, die diese Ermächtigung motivieren.

Genau hierin besteht für mich das Potenzial, welches durch das LudiX-Projekt freigesetzt und exploriert wurde. Als Auftrag meines Workshops habe ich demnach definiert, miteinander zu erspüren und zu erleben, wie wir einladende und ermächtigende Räume schaffen, in denen ein motivierendes Mindset herrscht und wir uns ermutigt fühlen, die Spielregeln mitzugestalten und neu zu denken. Davon können wir als Führungspersonen lernen, was unserem Team helfen kann, selbst auch in Führung zu gehen.

WIE KOMMEN WIR VOM SPIELTRIEB ZUR FÜHRUNGSLUST?

Bei Junge Tüftler*innen geht es in der Zusammenarbeit mit Kindern viel um die Ausprägung sogenannter Metakompetenzen, oder auch *21st ct. Skills* genannt. Diese sind zusammengefasst in das sogenannte *4K-Modell*: Kreativität, Kritisches Denken, Kollaboration und Kommunikation (vgl. 4K Modell von Partnership for 21st Century Learning).

Das Erleben und die Stärkung der Metakompetenzen sind zentral, um proaktiv und nachhaltig die Welt mitzugestalten. Und auch im beruflichen Alltag bieten diese Metakompetenzen ein großartiges Framework, um sich selbst und sein Team zu challengen: Verfügen wir über die nötigen Voraussetzungen, um ein neues Miteinander im Arbeitskontext zu ermöglichen? Und wie können wir Räume schaffen, diese Metakompetenzen überhaupt zu wertschätzen und sie weiterzuentwickeln?

Mein Workshop war geprägt von der Idee, sich selbst zu hinterfragen, wie stark der eigene Spieltrieb und die Lust am Lernen ausgeprägt sind, und sich dabei bewusst zu werden, wie diese Lust geweckt und Räume geschaffen werden können, die den Gestaltungswillen (und somit Führungslust) motivieren.

Ich stelle jeden Tag in meiner Arbeit als Führungsperson sowohl in der Zusammenarbeit mit Gruppen als auch in der inhaltlichen Workshop-Konzeption für die Lernerlebnisse der Kinder fest, dass ich neben dem inhaltlichen roten Faden des Workshops auch genauso am Flow (Csikszentmihalyi, 2017) der Energie und der Emotionen arbeite. Wie eine gute Gastgeberin versuche ich, positiv aktivierende Stimmungen zu ermöglichen, um ein gutes Miteinander zu forcieren.

Hierbei besteht eine große Schnittmenge mit „Spiel“. Denn im Spiel tauchen wir in eine Welt ein, die uns auf eine emotionale Reise mitnimmt. Spannung, Spaß, Teamplay und all das lässt uns als Spieler*innen eines Spiels zusammenrücken und ermöglicht den Zauber des Spiels.

Dieses Muster stellt folglich immer ein zentrales Element dar, wenn ich über Workshop-Design und mein eigenes Führungsverständnis nachdenke, und bildete die Grundlage für den Aufbau des LudiX-Workshops.

Teil B

AUFBAU, ABLAUF UND EFFEKTE DES WORKSHOPS

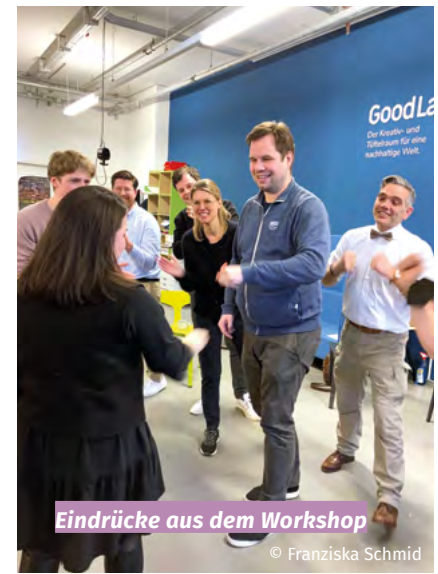
A. SET-UP DES WORKSHOPS

Der Workshop fand in unserem Edu-Makerspace, dem *GoodLab* statt. Ein Ort, an dem ausprobiert, verworfen und neu gedacht wird. Kinder arbeiten hier täglich an den großen Herausforderungen unserer Zeit. Dieser Ort war also der physische Rahmen, in dem unser Spiel stattfinden sollte.

B. ANKOMMEN UND EIN BEZIEHUNGSORIENTIERTES MITEINANDER SCHAFFEN

Wir haben den Workshop eröffnet, indem in Zweierteams das jeweilige Gegenüber blind mit der Hand porträtiert wurde. Dabei entsteht eine intensive Verbindung, denn man schaut sich ganz genau an, in die Augen, in das Gesicht des Gegenübers, und gibt sich Mühe, dieses vorteilhaft zu Papier zu bringen. Die blind gezeichneten Portraits sehen meist recht eigenwillig aus, doch lässt sich klar erkennen, welcher Aspekt die Aufmerksamkeit an der anderen Person auf sich gezogen hat – ein auffälliger Ohrring, besonders schöne Augenbrauen, ein Bart etc. Dieses Porträt erhält die gezeichnete Person als Geschenk, denn der oder die Zeichnende hat sich viel Mühe für sein Team-Mitglied gegeben.

Den nächsten Schritt, um noch stärker in Verbindung miteinander zu treten, stellte die Übung „freundliches Spekulieren“ dar, die mit Hilfe eines Gastgeschenkes hergeleitet wurde. Zu Beginn konnte sich jede*r Workshopteilnehmende ein kleines Geschenkpaket aussuchen. Darin waren Journaling-Bücher, ein Stift, Süßigkeiten uvm. Der Stift war in jedem Geschenkpaket ein anderer. Nun sollte jeweils in Zweiergruppen spekuliert werden, was der jeweilige Stift wohl aussagen könnte über den oder die Besitzer*in. Ein Bleistift könnte z. B. für eine gute Fehlerkultur interpretiert werden – weil man ständig radieren und ausbessern kann – oder ein schwarzer Sharpie für eine gewisse Ästhetik und Kreativität, da ein Sharpie gerne von Leuten aus dem Design-Bereich genutzt wird.



C. SELBSTREFLEXION UND UNBEWUSSTES WISSEN SCHÜRFEN

Wir haben in den vorangegangenen Workshops viel getan, viel gespielt, viel erlebt. Und so ist auch oft der Alltag einer „Führungsperson“. Lösungen finden, in Meetings sitzen, Entscheidungen treffen, Reagieren auf Situationen – also sehr handlungs- und outputorientiert. Diese Handlungen werden energetisiert aus einem Bauchgefühl des jeweiligen Momentes. Dieses Bauchgefühl ist aber nicht nur ein Gefühl oder gar eine von Aktionismus geleitete Entscheidung, sondern eine Entscheidung aus Intuition, gefüttert durch gesammelte Erfahrungen. Das konstante Reflektieren unserer Entscheidungen und das Erkennen von Mustern unterstützen uns als Führungspersonen und führen letztendlich zu konstant besseren Entscheidungen. Im Bereich Reflexion ist Journaling eine etablierte Übung, die allerdings die meisten mir bekannten Führungspersonen kaum in ihren Alltag integrieren. Deshalb habe ich bewusst die Zeit für eine aufgeschriebene, geleitete Reflexionsphase eingebaut. Folgende Fragen haben die Teilnehmenden im Workshop beantwortet:

1. Betrachte dich selbst von außen, wie eine andere Person. Was sind die zwei bis drei wichtigsten Herausforderungen oder Aufgaben, die sich dir gerade im Leben stellen – privat und/oder beruflich?
2. Schreibe die drei bis vier wichtigsten Eigenschaften oder Kompetenzen auf, die du im Leben erreicht bzw. entwickelt hast. Wie hast du diese Kompetenzen aufgebaut?
3. Was sind deine größten Energiequellen? Was liebst du? Was treibt dich an?
4. Welche Menschen sind deine Gemeinschaft? Das kann privat sein oder aber auch im Arbeitskontext. Welche Eigenschaften bringen diese Personen mit? Was zieht dich zu ihnen?
5. Was ist dir, in deinem Inneren, für die nächsten drei bis fünf Jahre wichtig? Was ist deine Absicht für dich und deine Arbeit? Was sind die essentiellen Kernelemente der Zukunft, die du in deinem persönlichen und professionellen Leben verwirklichen willst? Welche Bilder kommen dir in den Kopf?

D. DEN RAUM UND SICH SELBST AUFLADEN – IN DEN FLOW KOMMEN

Nach dieser stillen, in sich gekehrten Übung luden wir den Raum mit der Energie, der vollen Emotion auf, um danach in das Kernelement des Workshops – kreativ Gestaltende – überzugehen. Auch hier war also der emotionale Flow zentrales Gestaltungselement, das nicht das „Was“, sondern in dem Moment das „Wie“ in den Fokus nahm. Wie oben beschrieben, versuche ich in Workshops konstant den Raum auch auf einer emotionalen Ebene zu gestalten und so ein produktives Arbeitsumfeld zu schaffen.

Wir haben als Energiebooster „Fan-Schnick-Schnack-Schnuck“ (oder Stein-Papier-Schere) gespielt. Dieses Spiel ist eine beliebte Warm-up-Übung, die so manche*n Workshopteilnehmenden ganz neu in der Gruppe erlebbar macht. Die gesamte Gruppe teilt sich in Zweierteams auf, die alle gleichzeitig *Schnick-Schnack-Schnuck – 2 aus 3 gewinnt* spielen. Der oder die Gewinner*in wird ab dem Moment des Sieges von dem Gegenüber, also der Person, die verloren hat, angefeuert, wobei die „Fan-Person“ alles geben muss, um ihr oder sein Team zum nächsten Erfolg zu tragen. Jedes Zweierteam sucht sich sofort ein neues Gegner*innen-Paar. Die Gewinner*innen spielen nun gegeneinander und die Verlierer*innen feuern jeweils ihre*n Gewinner*in an. Das wird solange wiederholt, bis sich am Ende zwei Endgegner*innen gegenüberstehen, mit einer soliden Fanbase im Rücken, die den Namen ruft, mit den Händen klatscht oder gar in Jubelgesänge verfällt. Hier kann richtig Stimmung entstehen und oft werden Personen mit Feuereifer bejohlt, die sonst eher introvertiert sind – denn das Schnick-Schnack-Schnuck ist ja reines Glücksspiel und auch die sonst zurückhaltenden Menschen stehen hier an vorderster Front und erleben eine warme Welle an Zustimmung.

E. SPIELREGELN NEU DEFINIEREN

Der letzte Teil im Workshop war mir besonders wichtig. Denn als Designerin ist mir der Kreativprozess jederzeit präsent und beeinflusst viele meiner Entscheidungen (vgl. „Creative Leadership“). Als Führungsperson stelle ich selbst oft fest, wie schwer es ist, bei all den harten, von Zahlen getriebenen strategischen Entscheidungen nicht das kreative Potenzial außen vor zu lassen. Eine gute Führungsperson trifft schließlich nicht nur (hoffentlich) gute Entscheidungen, sondern findet Lösungen, wo Andere keine sehen, sie inspiriert, erzeugt mitreißende Energie und Lust auf Neues. In meinem Umfeld bei Junge Tüftler*innen habe ich das große Glück, von vielen kreativ denkenden Menschen umgeben zu sein. Diesen Spirit wollte ich durch die nächste Übung in den Fokus rücken. Es ging vor allem darum, sich selbst die eigenen Handlungsspielräume bewusst zu machen und ein proaktives Mindset zu stärken.

Im Gegensatz zu vielen anderen Teilnehmenden in dem Ludix-Programm arbeiten wir bei Junge Tüftler*innen nach dem Vorbild der Selbstorganisation und in Anlehnung an Holokratie. Wir sind ein Sozialunternehmen. Dies bedeutet für uns, dass wir unternehmerisch tätig sind, aber eben nicht mit dem Ziel der Gewinnmaximierung, sondern gemeinwohlorientierter Wirkung entgegenarbeiten.

Wir sind eine kleine Firma und können sowohl die Entscheidungshorizonte gut überblicken als auch die Wirkungen unserer Entscheidungen direkt spüren. Vielen anderen Arbeitnehmenden und Führungspersonen, die in großen Unternehmen tätig sind, ist diese Selbstwirksamkeit verwehrt durch Silos, Prozesse und Strukturen, die große Firmen etabliert haben, um agieren oder managen zu können. Mit dem Workshop-Element Game-Design wollte ich dieses Mindset herausfordern und anregen, den selbstgesteuerten Gestaltungsfreiraum zu beleben. Die Aufgabe war denkbar einfach:



Gestaltet ein Spiel!

Als Ressourcen für die Spielgestaltung stehen viele bereits existierende Gesellschaftsspiele und die darin befindlichen Bestandteile zur Verfügung. Wir wollen nutzen, was vorhanden ist, um etwas Neues und Interessantes entstehen zu lassen – dieses Prinzip ist angelehnt an das *Effectuation-Prinzip* (geprägt durch Saras D. Sarasvathy), bei dem es darum geht, individuell zur Verfügung stehende Mittel und Co-Creation zu nutzen und daraus Neues (meist neue Geschäftsmodelle) zu entwickeln.

Diesem Prinzip folgend haben die Dreierteams auf Basis der verfügbaren Spielmaterialien und dem kreativen Potenzial von sehr unterschiedlichen Teammitgliedern Ideen und Möglichkeiten erdacht, die mit dem Vorhandenen umsetzbar sind. Folgende Fragen gaben Rahmen und Orientierung:

- Welche Materialien stehen zur Verfügung?
- Welches Spiel gestalten wir? Welchem Thema wollen wir uns zuwenden?
- Was sind die Spielmechanismen?
- Was ist das Ziel des Spiels?
- Spielen wir gemeinsam oder gegeneinander?
- Wie wollen wir verschiedene Elemente der Strategie, des Zufalls etc. einbinden?

Die Spiele und Dynamiken, die entstanden sind, waren so unterschiedlich wie die Hintergründe der Workshopteilnehmenden. Einige Teams kamen leicht in den Flow, anderen fiel es schwerer, eine gute Struktur für ihren kreativen Prozess oder eine konkrete Spielidee zu finden. Die anschließende Reflexion zeigte auch hier, wie Möglichkeitsräume entstehen können oder auch verhindert werden und welche Parameter dabei für jede*n Einzelne*n entscheidend sind.

Teil C

WAS KÖNNEN WIR AUS DEM WORKSHOP MITNEHMEN?

Durch die Arbeit in der Gruppe und den Workshop wollte ich einladen, sich der eigenen Spielräume bewusst zu werden, die sich auch in starren (Firmen-)Konstrukten ermöglichen. Das Bewusstsein darüber beginnt mit einer aktiven inneren Haltung, die sich auf das Außen auswirkt: Sich selbst zu hinterfragen, ob die Grenzen oder Einschränkungen wirklich vorhanden oder nur eingeschliffene Muster in unseren Köpfen sind, sich der eigenen Individualität bewusst zu werden und diese als Stärke in den Arbeitskontext einzubringen. Dieses Mindset auch ins Team zu tragen, ist Führungsaufgabe und regt dazu an, dass Teams innovativ und kreativ bleiben.

Die gesamte Workshopreihe und auch der von mir geleitete Workshop haben bei mir mehrere Erkenntnisse hinterlassen:

- **Mut zur Scham** – In meinem ersten Workshop in der LudiX-Reihe erzählte mir Pelin Celik, Mitinitiatorin des Projekts, von ihrem Versuch, den Ansatz „Mut zur Scham“ aktiv in ihren Alltag einzubauen. Das hat mich anfangs sehr irritiert, denn wer setzt sich schon gerne so einem unangenehmen Gefühl aus? Doch der Gedanke ließ mich nicht los und über die Workshops hinweg habe ich versucht, die Momente, in denen ein schamhaftes Gefühl aufkam (und es gab doch einige solcher Momente), willkommen zu heißen. Die Idee dahinter ist, sich selbst besser kennenzulernen und für sich einzustehen – denn da, wo es weh tut, ist meist auch das größte Entwicklungspotenzial.
- **Mut zur emotionalen Gestaltung** – Es war über das gesamte Projekt hinweg spürbar, dass die Energien und die Ergebnisse dann am interessantesten waren, wenn die Anleitenden mit dem Herzen dabei waren. Ob beim Völkerball der Ehrgeiz geweckt wurde, beim Impro-Theater ein gewisses Schamgefühl den Raum flutete oder beim Verteidigen der Firmenpräsentation (die intensiv gechallenged und hitzig diskutiert wurde), kam es immer zu Auseinandersetzungen mit dem eigenen Menschenbild und Führungsverständnis. Es entstanden hochemotionale Momente, die Energie und Flow zum Ergebnis hatten. Diese manchmal auch überschwänglichen Gefühle, die das LudiX-Projekt provoziert hat, werden im Arbeitskontext oft ausgeklammert, sogar als unprofessionell abgestempelt. Aber genau hier liegt ein großes Potenzial für Führungspersonen. Denn wenn sich Führungspersonen „nur“ als ausgleichende Diplomat*innen verstehen, die dafür sorgen,

dass das Business läuft und die Mitarbeitenden zufrieden sind, werden sie auch keine Leidenschaft für die Sache erzeugen können. Ich halte es für absolut legitim, sich im beruflichen Kontext zu streiten oder auch mal wild hüpfend zu freuen. Es macht uns zu einer emotional verbundenen Gruppe. Eigentlich ist dies kein neues Thema, wenn man an all die Teambuilding-Einheiten denkt. ABER wenn man sich nicht traut, im Alltag dieses Teambuilding – also das Aufkommen von Emotionen – einzubauen und zuzulassen, dann wird man auch nie zu einem richtigen Team. Sich als Führungsperson dieser Wirkkraft bewusst zu sein und sie aktiv einzubinden, ist subtil und schwer, aber ein Garant für ein starkes Team.

- Artverwandt zum vorangehenden Punkt und ein immer wiederkehrender Aspekt ist **die Frage nach dem Warum** (vgl. Simon Sinek). So auch in der LudiX-Workshopreihe, die uns durch den experimentellen Charakter als Gruppe zum intensiven gegenseitigen Challangen ermutigt hat. So sind wir mittendrin zu dem wichtigsten Aspekt gekommen: uns gegenseitig die Warum-Frage zu stellen. Warum wollen wir überhaupt Spiel als Führungselement explorieren? Warum sollten wir uns voreinander rechtfertigen, wo wir doch gar nicht miteinander arbeiten? Oft verliert man im täglichen Kleinklein das große Ganze aus dem Blick. Ich habe es als bereichernd empfunden, die sehr unterschiedlichen Betrachtungsweisen der Teilnehmenden auf ihr individuelles „Warum“ zu hören und darüber in einen Dialog zu treten.

Die LudiX-Workshopreihe und mein Workshop waren eine Hommage an das innere Spielkind in uns – auch im beruflichen Kontext. Viele Aspekte der Reise stellten Versuche dar und einige werden Früchte tragen auf dem Weg zu *New Work*.

QUELLEN

- LALOUX, FREDERIC (2014). Reinventing Organizations. Vahlen.
 MIHALY CSIKSZENTMIHALYI (2017). Flow – Das Geheimnis des Glücks. Klett-Cotta.



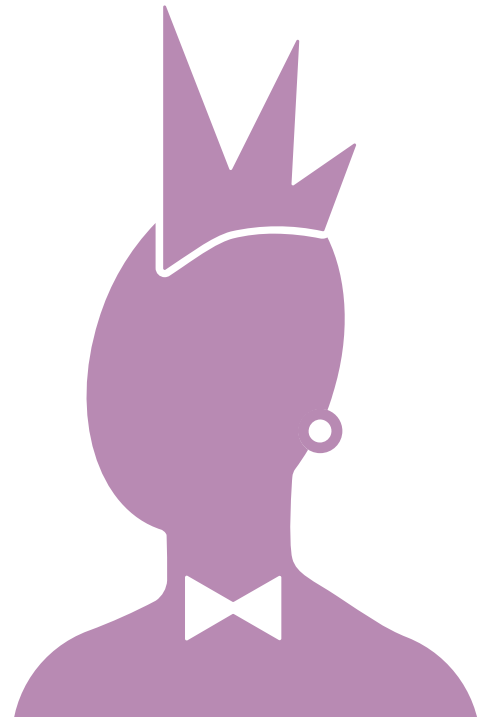
Avo Schönbohm

Lead

VON DER FÜHRUNG ALS MÖGLICHKEITSKUNST. #6.4

OUVERTÜRE ZU WIRKLICHKEITSSINN UND MÖGLICHKEITSSINN

Robert Musil (1919) behandelt im 4. Kapitel seines Romans „Der Mann ohne Eigenschaften“, der in den 30 Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts erstmalig erschien, die Dialektik zwischen Wirklichkeitssinn und Möglichkeitssinn, also dem Denken in Realitäten und dem Denken in Möglichkeiten. Basierend auf der Annahme, dass es in Deutschland insbesondere am Möglichkeitssinn mangelt, werden Strategien skizziert, um den Möglichkeitssinn zu stärken. Hier werden künstlerisches Denken, das Spiel und Science-Fiction kurz beleuchtet. Dieser Gedanke ist das Sprungbrett für Überlegungen zur Führungskunst als Möglichkeitskunst und der notwendigen Ambidextrie von Führungskräften.



1 GEFANGEN IM WIRKLICHKEITSSINN

„Wenn man gut durch geöffnete Türen kommen will, muss man die Tatsache achten, dass sie einen festen Rahmen haben: dieser Grundsatz, nach dem der alte Professor immer gelebt hatte, ist einfach eine Forderung des Wirklichkeitssinns. Wenn es einen Wirklichkeitssinn gibt, und niemand wird bezweifeln, dass er seine Daseinsberechtigung hat, dann muss es auch etwas geben, das man Möglichkeitssinn nennen kann.“

(Musil, 1999, S. 16)

In nahezu jeder Organisation und Gesellschaft gerinnt durch diesen Wirklichkeitssinn die im Schöpfungsakt häufig spielerisch zusammengewürfelte und kreativ oder durch die Not festgelegter Prinzipien geplante und dann dennoch überraschende Wirklichkeit zu einem heiligen Ernst und Tradition, zu einem im weberschen Sinne ehernen Gehäuse von Identität und Rationalität (Weber, 2006), das sich aus divergierenden Komponenten aus den Bereichen von Affekt und Intellekt errichtet (Weiss, 1951). Ab einem gewissen Punkt wünscht sich dann eine große Mehrheit der speziellen Wirklichkeitsgemeinschaft das „Ende der Geschichte“ (Fukuyama, 1989) und eine Ruhe von äußerlichen Einflüssen und großen Narrativen (Lyotard, 1999), wohl auch, um die Illusion von Unvergänglichkeit und Ewigkeit als Krone dieses eisernen Käfigs genießen zu können. Dies trifft selbstverständlich auch und insbesondere auf die deutsche Gesellschaft und deren Wirtschaftsakteure zu. Größere Veränderungen werden als Störung und fast als Beleidigung ihres Wirklichkeitssinnes wahrgenommen. Es klingt immer noch das Diktum des verstorbenen Kanzlers Helmut Schmidt durch die Korridore der Macht, dass, wer Visionen habe, zum Arzt gehen solle. Lässt sich daraus ableiten, wir hätten uns zu einer Gesellschaft des inkarnierten Wirklichkeitssinnes entwickelt, was auch als Reaktion auf die hypervisionären (also vom Möglichkeitssinn geleiteten) und verbrecherischen Jahre des Nationalsozialismus verstanden werden kann und muss (Kershaw, 2004)? Vielleicht war der Wirklichkeitssinn in den Deutschen aber auch immer schon besonders tief verwurzelt?

2 DIE KRISEN DES WIRKLICHKEITSSINNES

Was aber, wenn das Umfeld sich gänzlich und mit zunehmender Dynamik unserer Kontrolle entzieht? Gerade im marktgetriebenen Umfeld, das Schumpeter (1950) schon vor fast hundert Jahren als Prozess der schöpferischen Zerstörung demaskiert hat, ist dies offensichtlich. Alle reden von der VUCA-Welt, voller Veränderungsgeschwindigkeit, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität (Bennett & Lemoine, 2014). Der Möglichkeitssinn der Konkurrenz verdrängt die angestammten Geschäftsmodelle und Marktteilnehmer. Die Deutschland AG stottert: 2022 hat Deutschland erstmals kein Unternehmen mehr unter den 100 wertvollsten Unternehmen der Welt und damit den zukunftsorientierten Führungsanspruch in der Welt der Wirtschaft möglicherweise verloren (EY, 2022).

„An den Börsen zählen nicht die Erfolge der Vergangenheit, sondern Zukunftsperspektiven. Europäische Konzerne müssen klar aufzeigen, wie sie die Weltwirtschaft der Zukunft entscheidend mitgestalten werden.“
(EY, 2022)

Schlimmer noch, Kernelemente des wirtschaftlichen Erfolges sind existentiell bedroht. Die apokalyptischen Reiter der Veränderung hat Deutschland in den letzten Jahren zur Genüge erdulden müssen: die Digitalisierung, den Klimawandel, die demographischen Veränderungen, Corona, der Krieg in der Ukraine, ein Zusammenbrechen der Lieferketten und das eingeleitete Ende der Globalisierung, wie wir sie kannten. Der Wirklichkeitssinn gebietet nun, so zu reagieren, dass diese Störungen abgefedert werden können, um die Ruhe und den Erhalt, die Equilibration des Systems zu gewährleisten. So equilibriert Stakeholder-Management die Unternehmen und übernimmt (unzureichend) die Rolle des kreativen Unternehmertums (Venkataraman, 2002). Das Wiederherstellen des Gleichgewichtszustandes ist sicher ein Wert an sich, aber er verhindert auch grundlegende Innovationen. Was aber, wenn dieser Wirklichkeitssinn uns nicht mehr erhalten kann? Lässt sich das deutsche Führungsparadigma des anpackenden Wirklichkeitssinnes verändern und Raum schaffen für eine Führungskultur, die dem Möglichkeitssinne entspringt, spielerisch und kreativ mit möglichen, denkbaren und noch undenkbaren, aber offenen Zukünften umgeht und wieder mutig eine ungewisse Zukunft gestaltet? Dabei kann die deutsche Gesellschaft nicht ohne Träumer, Idealisten und kreative Unternehmer, Querdenker und „Umdenker“ auskommen.

In diesem Zusammenhang fällt eine höchst interessante gesellschaftliche Entwicklung auf: Die Design-Thinking-Bewegung (Badke-Schaub et al., 2010) hat in Deutschland seit 2007 mit der Gründung des Hasso-Plattner-Instituts an der Universität Potsdam Fuß gefasst. Neben dem kommerziellen Erfolg für das Institut ist so die Deutschland AG mit Möglichkeitssinnangeboten aus dem Designbereich konfrontiert worden. Design-Prinzipien (Ideation, Rapid Prototyping etc.) wurden geradezu zur Sozialtechnologie des 21. Jahrhunderts und Design in allen Varianten zu einem heilsversprechenden Instrument in Unternehmen und anderen Bereichen der Gesellschaft (Seitz, 2017). Dabei liegt die Stärke vor allem in der schnellen und empathischen Rückkopplung mit dem Status quo, ein Rückkopplungsmechanismus mit potentiellen Kunden und anderen Statusgruppen, also wieder Equilibrierung. Die Führungskultur an sich wurde damit allerdings nicht nachhaltig verändert – und wie sollte das auch passieren? Der Design-Thinking-Prozess lässt sich gut mit dem Kinderspiel „Malen-nach-Zahlen“

vergleichen. Der Prozess führt die Teilnehmer partizipativ durch einen Parcours von Aufgaben, der sich kreativ anfühlt und am Ende zu einem Ergebnis führt, welches durch den Prozess in großem Maße präjudiziert wird. Eine Ideengenerationsmaschinerie, ohne Frage. Doch verändert sich so nachhaltig Führung, wird sie innovativer? Ist es nicht nur ein bunter und partizipativer Farbkleck für den Wirklichkeitssinn, der damit auch schon Genüge an der verspielten Kreativität im Designgewande gefunden hat? Vielleicht ist es auch „nur“ das Empowering der Mitarbeiter (Sharma & Kirkman, 2015), welches sie auch ohne unternehmerisches Führungshandeln zur Equilibrium des Unternehmens befähigt? Könnte dies nicht sogar als eine Antwort auf fehlende innovative Führung verstanden werden?

Der zweite Angriffsvektor auf das Führungsparadigma verbirgt sich hinter dem Stichwort der Agilität. In zweierlei Begründung wurde und wird am Wirklichkeitssinn der Unternehmen gerüttelt: Zum einen wird die sich in aller Mund befindliche „VUCA-World“ herangezogen, um eine partizipative und transparente Unternehmenskultur zu schaffen, die die (in der impliziten Logik der Agilität offensichtlich unfähige, im besten Falle behindernde oder doch zumindest unnötige) Führungskräfte praktisch entmachtet und das Kreativitäts- und Veränderungspotenzial der Mitarbeiter anstachelt (Denning, 2020). Zum anderen sind die Instrumente der Agilität aus der IT-Kultur hervorgegangen, was sie im geistigen Kurzschluss zu einem Garant für eine erfolgreiche Unternehmenskultur macht (Fowler & Highsmith, 2001). Aber auch hier verschwindet die Bedeutung der klassischen Führungskraft als Team- oder Abteilungsleiter zu einem Hindernis, welches Silodenken befördert und die Kreativität der Mitarbeiter behindert (de Waal et al., 2019). Allerdings hat sich trotz Design Thinking und Agilität in Deutschland die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Unternehmen im Vergleich zur internationalen Konkurrenz nicht verbessert. Man könnte antworten, dass es dafür noch mehr Design Thinking, mehr Empowerment und mehr Agilität bedürfe. Oder man fragt sich, ob radikale Innovationen überhaupt durch partizipative Prozesse entstehen und umgesetzt werden können. Es bleibt das Dilemma, dass Führung mit Möglichkeitssinn von immanenter Bedeutung zur Gestaltung einer erfolgreichen Zukunft zu sein scheint, diese aber flächendeckend nicht mehr geschätzt und gesellschaftlich goutiert wird, wenn es auch noch Ausnahmen gibt, die diese neue Regel nur zu bestätigen scheinen. Zum Mangel an Möglichkeitssinn in den Unternehmen und insbesondere der öffentlichen Verwaltung kommt nun zunehmend noch der vielleicht durch Agilitätsbewegungen befeuerte Verlust des Wirklichkeitssinnes innerhalb der Organisationen erschwerend hinzu. Die oberste deutsche Führungsebene schafft es nur unzureichend, im Vergleich zur internationalen Konkurrenz, den strategischen Möglichkeitssinn zu entfachen und stringent umzusetzen, und das mittlere Management ist nicht mehr in der Lage, den Wirklichkeitssinn in der agil befreiten Mitarbeiterschaft durchzusetzen und eine rationale Umsetzung des Tagesgeschäftes zu gewährleisten. Die Ambidextrie von Möglichkeits- und Wirklichkeitssinn aber ist die hohe Kunst der Führung und sollte die Grundlage in einem dialektischen Denk-, Planungs- und Handlungskontext bilden (Alghamdi, 2018). Es wird allerorten ein kulturelles Problem attestiert und eine große Industrie der Kulturtransformatoren hat sich in Deutschland gebildet. Indes scheint mir die Kernherausforderung nicht ein diffuses Kulturproblem zu sein, sondern ein eklatantes Führungsproblem. Werte allein machen noch keine Führung, Werte führen nicht (Lesch, 2011). Führungskräfteentwicklung wird somit zu einer dringlichen Zukunftsaufgabe in Deutschland, mit dem Anforderungsprofil, Wirklichkeits- und Möglichkeitssinn dialektisch in einer Person zu verbinden.

3 DIE HERAUSFORDERUNGEN AN DEN MÖGLICHKEITSSINN

Napoleon sprach davon, dass die Führungskraft ein Händler der Hoffnung sein muss. Was also ist zu tun? Das skizzierte Dilemma der deutschen Führungskultur lässt sich nun nicht mit leichter Hand einfach lösen und auch nicht wie ein gordischer Knoten mit Macht zerschlagen. Vielleicht fehlen dafür in der deutschen Kultur mittlerweile sogar die Mittel, um uns an den eigenen Haaren aus dem Sumpf zu ziehen. Wer weiß? Es scheinen neue Narrative für Innovationsfähigkeit und Führung nötig zu sein (Strand et al., 2018), wobei der postmodern geschulte zynische Leser direkt übersetzt: „neue Lügen, die auch nicht helfen“. Will man möglichst pragmatisch sein, erscheint mir als das drängende Problem in Zeiten der Veränderung die aspektreiche spielerische Entwicklung des Möglichkeitssinnes für Führungskräfte. Und wenn sich das auch auf den ersten Blick mit den neuen Narrativen des Empowerment, des Design Thinking, der Agilität und der Co-Kreation nicht zu vertragen scheint, lohnt es sich, die Führungskraft wieder in den Fokus zu rücken. Doch folge ich erst einmal der Definition von Musil.

„So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles, was ebenso gut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist. Man sieht, dass die Folgen solcher schöpferischen Anlage bemerkenswert sein können, und bedauerlicherweise lassen sie nicht selten das, was die Menschen bewundern, falsch erscheinen und das, was sie verbieten, als erlaubt oder wohl auch beides als gleichgültig. Solche Möglichkeitsmenschen leben, wie man sagt, in einem feineren Gespinnst, in einem Gespinnst von Dunst, Einbildung, Träumerei und Konjunktiven; Kindern, die diesen Hang haben, treibt man ihn nachdrücklich aus und nennt solche Menschen vor ihnen Phantasten, Träumer, Schwächlinge und Besserwisser oder Krittler.“ (Musil, 1999, S. 16)

Eine Entwicklung dieser Fähigkeiten ähnelt dabei einer reflektiert kuratierten, doch zutiefst experimentellen Künstlerausbildung mehr als einem festen Ausbildungsschema. Künstlerisches Denken, das Spiel und Science Fiction können hierbei Inspirationsflächen liefern.

3.1 KÜNSTLERISCHES DENKEN: AUF DER SUCHE NACH PUNKT B

Aus dem Art Thinking (Whitaker, 2016), dem künstlerischen Denken, lassen sich die schwere Radikalität und spielerische Leichtigkeit des Möglichkeitssinnes schärfen. Die Kunst der Moderne ist geradezu ein Programm der Auslotung des Möglichkeitssinnes, was jedem verdeutlicht wird, der sich mit dem Dadaismus eines Hugo Balls oder Hans Arps oder dem Surrealismus eines Salvador Dalís oder Max Ernst sowie dem Kubismus von Georges Braque, Pablo Picasso oder Marcel Duchamps auseinandersetzt (Schönbohm & Dymke, 2020). Wie lässt sich dieser Perspektivgewinn auch auf das Strategie- und Tagesgeschäft der Führungskräfte übertragen? Wie werden Künstler der Zukunft gefördert? Der Verschiebung der Perspektive (anknüpfend an den Kubismus, sind – genau – mehrere Perspektiven erforderlich!) werden kreative Übungen in der Reflexion und Anwendung dieser

Prinzipien und Methoden folgen müssen. Frei nach Beuys ist jede Führungskraft ein Künstler und eine Führungskräfteentwicklung muss diese inneren Künstler wecken und nähren (Sandberg & Frick-Islitzer, 2018; ↗ vgl. Kapitel 6.1). Dies bedeutet notwendigerweise eine Reise der inneren Befreiung und neuen Expressivität. Dabei ist zu beachten, dass Art Thinking deutlich subjektiver und radikaler ist als das empathisch-equilibrierende Denken im Kleinkollektiv des Design Thinking, da es keinen Prozess gibt, der wertebasiert (partizipativ) und empathisch (auf den Kunden bezogen) den kreativen Prozess steuert. Beide Methoden können sequentiell miteinander kombiniert werden (Robbins, 2018).

3.2 DAS SPIEL ZWISCHEN HEILIGEM ERNST UND DEM KALEIDOSKOP DER MÖGLICHKEITEN

Das Spiel ist, wie das Experiment, der dialektische und didaktische Motor des Wirklich- und Möglichkeitssinnes (↗ vgl. Kapitel 7.2). Um mit Schiller zu sprechen, ist der Mensch nur da wirklich Mensch, wo er spielt (Schiller, 1966, S. 238). Das Spiel ermöglicht neben Lernerlebnissen innerhalb der verhärteten Wirklichkeit Räume der Fantasie und der Möglichkeiten, Chancen der Vielfalt gegenüber der Einfalt (Caillois, 2001). Die Auseinandersetzung mit dem Spiel und dem Spieldesign führt zu einer gestalterischen Perspektive auf das Geschehen in Organisationen und Unternehmen. Selbst Poker kann so zu einer Lernerfahrung für Führungskräfte werden (↗ vgl. Kapitel 7.1). Das Unternehmen wird zum Spiel innerhalb des größeren kapitalistischen Spiels und Führungskräfte zu Spielmeistern und Spieldesignern in sozialen Interaktionen und Systemen (Schönbohm & Walter, 2022). Diese Perspektive, die im Grunde mit der systemischen Perspektive korrespondiert, ist jenseits der eigenen professionellen Identitätsentwicklung umso wichtiger, als durch das Spiel heilige Zirkel für freien Austausch und Innovation eröffnet werden können (Franke & Schönbohm, 2016).

3.3 ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT- SCIENCE FICTION UND ZUKUNFTSGESTALTUNG

Die Forderung, Unternehmenslenker sollten sich stärker als bisher mit Science Fiction auseinandersetzen, ist im amerikanischen Kulturraum seit mindestens zehn Jahren prominent zu finden (Peper, 2017).

„What if we could use science fiction based on science fact to not only imagine our future but develop new technologies and products? What if we could use stories, movies and comics as a kind of tool to explore the real-world implications and uses of future technologies today?“ (Johnson, 2011, S. 1)

Die Argumente sind ja einsichtig, dass, jenseits von eskapistischen Alienabenteuern im Weltraum, Science Fiction plausible Zukunftsvisionen entwickelt. Jeff Besos wird damit zitiert, er sei mit Science Fiction aufgewachsen (Jeff Besos Quotes, n.d.). Unternehmerisch hat es ihm offenbar nicht geschadet. Ein interessanter Stellvertreter dieser Literatur ist Daniel Suarez, der mit „Daemon/Freedom“ (Suarez, 2019) oder „Influx“ (Suarez, 2015)

spannende Technikvisionen präsentiert hat. Aber auch Space Operas wie „The Expanse“ bieten interessante sozialpolitische und technologische Visionen. Neal Stephenson hat in seinem zuerst 1992 erschienenen Roman „Snow Crash“ den Begriff des Metaversums erfunden (2022). Als ein deutlich weiterentwickelter Versuch gilt „Ready Player One“ von Ernest Christy Cline (2010), welches von Stephen Spielberg verfilmt wurde. Hier dient eine Oasis als virtueller und zunehmend umfassender virtueller Lebensraum für eine immer schwieriger werdende Realität. Ob dies Mark Zuckerberg dazu bewegt hat, sein Unternehmen Facebook in „Metaverse“ umzubenennen und jetzt das Metaversum mit unglaublichen Investitionsmitteln zu einer neuen virtuellen Realität aufzubauen, welche das Internet beerben kann, gilt als sicher und unterstreicht den Einfluss von Science Fiction auf unternehmerische Wirklichkeit und die Chance, den Möglichkeitssinn in dialektischer Relation zum Wirklichkeitssinn von Unternehmenslenkern zu beeinflussen. Konkret kann Science Fiction als Folie für eigene Zukunftsentwicklung und Visionsentwicklung in Unternehmen herangezogen werden (➤ vgl. Kapitel 8.1). Führung hat etwas mit Vorangehen (und Mitnehmen anderer im Sinne des griechischen παιδαγωγός paidagogós) zu tun. Führungskräfte, wenn sie nicht nur Agenten des die Zukunft mit ihren Chancen und Risiken wegmoderierenden Wirklichkeitssinnes sein wollen, müssen sich gedanklich in unterschiedlichen Zukünften bewegen können, um auch eine plausible Zukunft für das eigene Unternehmen erschaffen zu können.

4 VON VISIONÄREN, KREATIVEN UND ZUKUNFTSGESTALTERN

Das Schärfen des Möglichkeitssinnes geht notwendigerweise damit einher, nicht mehr ganz von dieser Welt zu sein, ein Business Punk oder ein Mann ohne Eigenschaften zu sein, wie Musil es beschrieb. Dies stellt selbstverständlich auch ein Risiko dar. Es bedarf also auch einer gewissen Schizophrenie, zumindest aber einer Ambidextrie, um den Möglichkeitssinn neben dem Wirklichkeitssinn zu entwickeln (Rosing et al., 2011). In Musils Roman verkörpert dies die Figur des Unternehmers Arnheim, welcher der schillernden Figur Walther Rathenaus nachspürt. Vielleicht ist es deshalb auch erklärlich, weshalb der Designer als Typus so interessant für die Führungskräfteentwicklung erscheint, da er sein Metier an der Schnittstelle beider Sphären wahrnimmt. Künstler werden häufig als zu jenseitig der Wirklichkeit wahrgenommen und deshalb ist es nicht verwunderlich, dass der Werbedesigner Andy Warhol mit seinem Zitat diesen Zusammenhang aufzeigt:

„Business art is the step that comes after art. I started as a commercial artist, and I want to finish as a business artist. Being good in business is the most fascinating kind of art. During the hippie era people put down the idea of business. They'd say ‚money is bad‘ and ‚working is bad‘. But making money is art, and working is art – and good business is the best art.“ (Warhol, 2007, S. 92).

Unternehmenslenker und Führungskräfte benötigen diese Ambivalenz der Diesseitigkeit und Jenseitigkeit zu ihrer unternehmerischen Wirklichkeit, sie müssen Agenten des Möglichkeitssinnes sein. Während dies einigen Individuen offenbar in die Wiege gelegt wurde und sie in Ländern wie den USA damit auch unglaubliche Karrieren und Reichtümer machen konnten, wie Elon Musk, Jeff Bezos oder Steve Jobs, scheint dieser Führungskrafttypus in Deutschland nicht den geistig-kulturellen Nährboden zu seiner vollen Entfaltung zu finden. Diesen Nährboden zu schaffen und den Möglichkeitssinn der deutschen Manager und Führungskräfte zu schärfen, bietet einen vornehmen und unterhaltsamen Tätigkeitsbereich als Forscher, Lehrer und Unternehmer und ist gleichzeitig essentielle Aufgabe, um unseren Kindern und Enkeln eine eigene Zukunft zu ermöglichen.

QUELLEN

- ALGHAMDI, F.** (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1–14.
- BADKE-SCHAUB, P., ROOZENBURG, N., & CARDOSO, C.** (2010). Design thinking: a paradigm on its way from dilution to meaninglessness. In *Proceedings of the 8th Design Thinking Research Symposium (DTRS8)* (pp. 39–49). Sydney: DAB documents.
- BENNETT, N., & LEMOINE, J.** (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2).
- CAILLOIS, R.** (2001). *Man, play, and games*. University of Illinois Press, Champaign.
- CLINE, E.** (2010). *Ready Player One*, Ballantine Books – Penguin, New York.
- DENNING, S.** (2020). „The quest for genuine business agility“, *Strategy & Leadership*, Vol. 48 No. 1, pp. 21–28.
- EY** (2022). 2022: Die wertvollsten Konzerne der Welt haben sieben Billionen US-Dollar an Börsenwert verloren. Letzter Online-Zugriff am 06.01.2023: https://www.ey.com/de_at/news/2022/12/ey-analyse-marktkapitalisierung-2022-top-100
- FOWLER, M., & HIGHSMITH, J.** (2001). The agile manifesto. *Software development*, 9(8), 28–35.
- FRANKE, F., & SCHÖNBOHM, A.** (2016). *Gamification in Business Innovation: Quasi-Experimental Research Results on Gamified Idea Generation*. BWV Verlag, Berlin.
- FUKUYAMA, F.** (1989). The end of history?. *The national interest*, (16), 3–18.
- JEFF BEZOS QUOTES.** (n.d.). *BrainyQuote.com*. Retrieved January 12, 2023, from *BrainyQuote.com* Web site: https://www.brainyquote.com/quotes/jeff_bezos_909480
- JOHNSON, B. D.** (2011). Science fiction prototyping: Designing the future with science fiction. *Synthesis Lectures on Computer Science*, 3(1), 1–190.
- KERSHAW, I.** (2004). Hitler and the Uniqueness of Nazism. *Journal of Contemporary History*, 39(2), 239–254.
- LESCH, S.** (2011). Das Dilemma mit Werten–Warum Werte allein nicht führen. In *Psychoblasen in der Wirtschaft* (pp. 35–51). Gabler.
- LYOTARD, J. F.** (1999). The postmodern condition. *Modernity: Critical Concepts*, 4, 161–177.
- MUSIL, R.** (1999). *Der Mann ohne Eigenschaften*, 10. Auflage, Rowohlt Verlag Reinbek.
- PEPER, E.** (2017). *Why business leaders need to read more science fiction*. *Harvard Business Review*, 14, Boston.
- ROSING, K., FRESE, M., & BAUSCH, A.** (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956–974.
- SANDBERG, B., & FRICK-ISLITZER, D.** (2018). *Die Künstlerbrille: Was und wie Führungskräfte von Künstlern lernen können*. Springer-Verlag.
- SCHILLER, F.** (1966). Über die ästhetische Erziehung. In: *Schillers Werke*, vierter Band: *Schriften*, Insel Verlag, Frankfurt am Main 1966.
- SCHÖNBOHM, A. & DYMKE, T.** (2020). Hack yourself: Ein Aufruf zur künstlerischen Metamorphose des Controllers in der digitalen Transformation. In: *Die Digitalisierung der Controlling-Funktion – Anwendungsbeispiele aus Theorie und Praxis*, hrsg. von Keimer, I und Egle, U., S. 401–419, Springer-Verlag GmbH, Wiesbaden.
- SCHÖNBOHM, A., & WALTER, J. H.** (2022). Ludic Leadership: The Counter-Intuitive Case for Playing Games in the Life Science Industry. In *Life Science Management* (pp. 187–200). Springer, Cham.
- SCHUMPETER, J.** (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. 3rd ed. Harper, New York.
- SEITZ, T.** (2017). *Design Thinking und der neue Geist des Kapitalismus: soziologische Betrachtungen einer Innovationskultur* (Vol. 29). transcript Verlag.
- SHARMA, P. N., & KIRKMAN, B. L.** (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237.
- STEPHENSON, N.** (2022). *Snow Crash*, Reprint, Penguin Random House UK, Dublin.
- STRAND, R., SALTELLI, A., GIAMPIETRO, M., ROMMETVEIT, K., & FUNTOWICZ, S.** (2018). New narratives for innovation. *Journal of Cleaner Production*, 197, 1849–1853.
- SUAREZ, D.** (2015). *Influx, Signet* – Penguin, New York.
- SUAREZ, D.** (2016). *Daemon* (Vol. 1), Dutton –Penguin, New York.
- VENKATARAMAN, S.** (2002). Stakeholder value equilibration and the entrepreneurial process. *The Ruffin Series of the Society for Business Ethics*, 3, 45–57.
- WARHOL, A.** (2007). *The philosophy of Andy Warhol: from A to B and back again* (first published in 1975), Penguin Books, London.
- WEBER, M.** (2006). *Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus: Textausgabe auf der Grundlage der ersten Fassung von 1904/05 mit einem Verzeichnis der wichtigsten Zusätze und Veränderungen aus der zweiten Fassung von 1920* (Vol. 6), FinanzBuch Verlag, München.
- WEISS, E.** (1951). Wirklichkeitssinn und Wirklichkeitsprüfung. *Psyche*, 5(6), 321–332.
- WHITAKER, A.** (2016). *Art Thinking: How to Carve Out Creative Space in a World of Schedules, Budgets, and Bosses*. Harper Business.



© Sebastian Schiefner

Pelin Celik

Lead

SYSTEMIC DESIGN ORIENTED LEADERSHIP (SDOL) #6.5

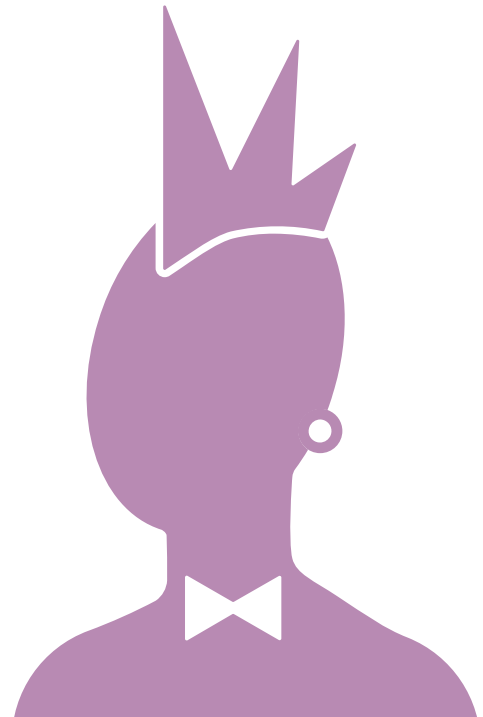
A CO-CREATED PLAY FOR ECO-SOCIAL LEADERSHIP DEVELOPMENT WITH THE METHODS OF SYSTEMS THINKING

ABSTRACT

The global economy is at a turning point, having reached its limit long ago after many decades of fossil fuel economy and growth thinking. Moreover, the world is becoming increasingly complex, accompanied by social, political, climate and technological challenges. The global COVID-19 pandemic has highlighted the interdependence and interconnectedness of different systems. Organizations that have to constantly adapt and reinvent themselves to changing situations require leaders who have learned to think in a connected way, to experiment, to endure uncertainty and, above all, to change their mental models.

In recent years, organizations invested considerable effort and resources to developing and enhancing the leadership skills of managers through various forms of Design Thinking tools and Design methods. Nevertheless, the complexity for human and ecological problems asks for a further education of leadership actors, towards a new leadership mindset – beyond Design Thinking methods. Current leadership training programs aim to develop individual skills and growth of leadership without considering this in a systemic context and promoting the systemic perspective. How can a Systemic Design Oriented Leadership (SDOL) play kit – developed in co-creation – enable tomorrow's leaders to see the whole picture and to be ready for systemic decisions that are sustainable and social?

The central objective of this paper is to investigate to which extent Systems Thinking as a ludic intervention can influence the personality development of managers to act in a socially sustainable way in order to transform corporate structures.



RELEVANCE

Western lifestyle and consumer society have pushed the world climate out of balance and threaten lives. Moreover, the world is becoming increasingly complex, accompanied by social, political, climate and technological challenges. As Polman and Winston quote in their netpositive movement, the world is getting complex and a systemic perspective is needed:

“Runway climate change and rampant inequality are ravaging the world and costing a fortune. Who will help lead us to a better future? Business. These massive dual challenges—and other profound shifts, such as pandemics, resource pressures, and shrinking biodiversity—threaten our very existence. Other megatrends, such as the push for a clean economy and the unprecedented focus on diversity and inclusion, offer exciting new opportunities to heal the world, and prosper by doing so. Government cannot do this alone. Business must step up” (Polman et al., 2021).

The COVID-19 pandemic has highlighted the interdependence and interconnectedness of different systems (Rajeev, 2020). Today more than ever, companies and their leaders are challenged to think and act systemically. Beehner (2019) argues that they have to enter into new relationships with nature, society and individuals in order to be able to make a sustainable, trust-based impact on problem solving. The new approach for leadership seems to go towards an ethical approach as Beerel (2020) formulated in her book “Ethical Leadership and Global Capitalism: A Guide to Good Practice“. She argues that “(...) ethically sensitive managers need to engage in self-examination and developing their own self-awareness. They need to reflect on the kinds of people they are, their value system and the types of decisions they make. They need to be open to self-development and change and should seek out for opportunities for personal growth and challenge“. But today’s leadership personalities are in conflict with global capitalism, and the macro and micro pressure within businesses that inhibit ethical behavior and decision making (Hurst, 2014). In this context Horx et al. (2021) discuss in their future report 2022 the new turn towards purpose economy, which encompasses four central areas:

- Employees as co-enterprises,
- society and its needs as a post-fossil economy,
- production conditions change towards circular economy and
- nature as a representative of climate and biodiversity.

Now, bringing these arguments and trends together, systems thinking seems more than appropriate to achieve ethical approaches or value driven leadership. SDOL as a ludic intervention might shift and train leadership values towards an eco-social mindset. But often the term of eco-social thinking and decision making in management is misunderstood and includes only the sustainability perspective.

DESIGN AND LEADERSHIP

In recent years, organizations invested considerable effort and resources into developing and enhancing the leadership skills of managers through various forms of Design Thinking tools and methods. Managers in middle and higher management positions have clearly realized the business values of design methods, especially Design Thinking (Badjoko et al., 2018). Driven by technical innovations and innovative communication technologies, the digital transformation is increasingly supported by User Experience Design methods, amongst others, in order to design human-centered products and services. Design Thinking and especially User Experience Design (UX) have been at the forefront of supporting digital transformation in companies (Magistretti et al., 2021).

Considering design is no longer just in the design of products and services, but in the transformation of processes in organizations and society, new approaches are needed (Jones, 2018). Where design was once tasked with simply solving problems and designing products to complicated problems and focusing on user needs and services, now the design discipline is dedicated to societal challenges and transformation processes, as e.g. illustrated by Jones (2018) in fig. 1.

Comparing Jones' diagram with Mugadza et al. (2019) in fig. 2, how leadership has changed from born leaders in industrial times towards innovative leadership with a Systemic Design perspective, both design and management seem to gain a more value driven role beyond the creation of innovations or products etc.

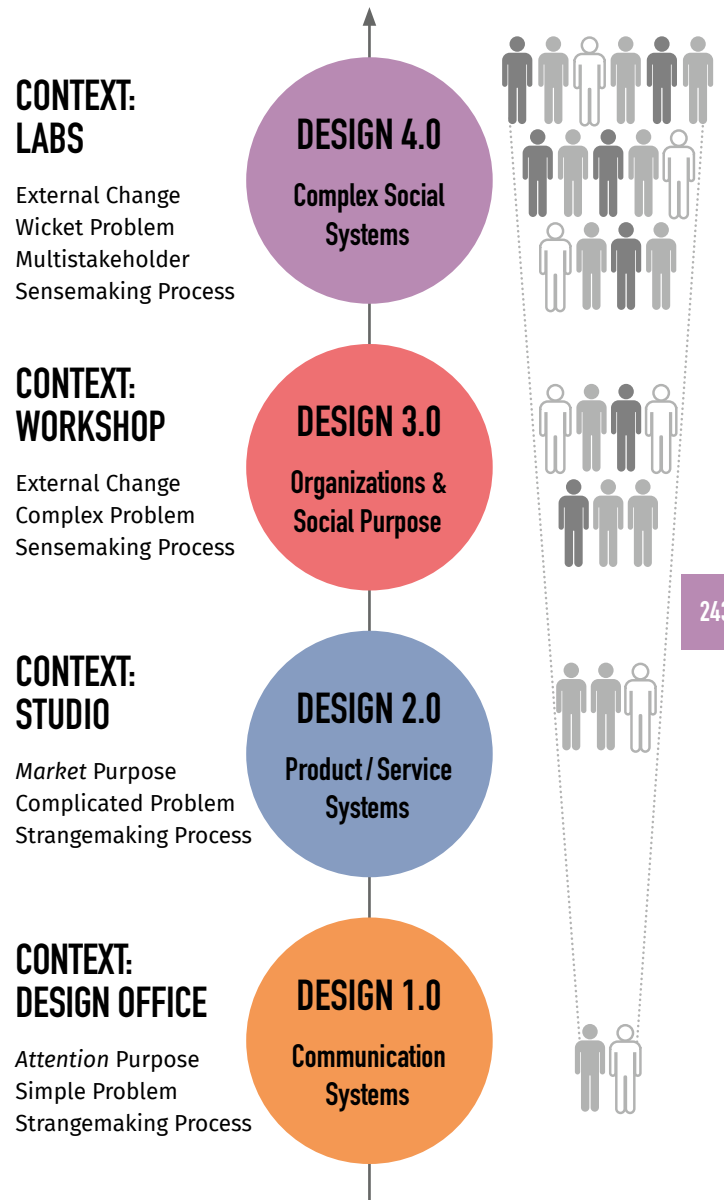


Fig1: Jones P., 2018

THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP OVER THE PARADIGMS

PARADIGM / PERIOD	Pre-Industrial age (17th – 18th century)	Industrial Revolution age (18th – 19th century) <i>Classical paradigm</i>	Human relations & neo human relations age <i>Neo classical paradigm</i>	Systems age (1940's and ongoing) <i>Contemporary paradigm</i>	Systems and Design Thinking / Innovation age
DOMINANT LEADERSHIP IDEAS AND STYLES	Craft industries <i>Born leaders</i>	Mechanistic Thinking- Fayol Taylor, Fordism, Weber 1920's to 1960's <i>Trait Leadership</i>	Elton Mayo (Hawthorne studies) Maslow, McGregor, Likert, Arygris <i>Situational Leadership</i>	General Systems Theory-Bertalanffy, globalisation Innovation age, holistic design, postmodernism <i>Contingency Leadership</i>	This must glean all positives from the previous paradigms <i>Innovative Leadership encompassing systemic, Design/Creative & transformational qualities</i>

Fig.2: Mugadza, G. and Marcus, R. (2019)

Looking at this evolution of leadership, the future of vulnerable, uncertain, complex and ambiguous situations seems to develop managers towards collaborative leadership with their employees. It seems that leadership has to be defined as a shared task, collectively oriented towards common values and social strategy, commonly aspired goals, sustainability and increasing quality in collaboration.

This is also underlined by Glatzel et al. (2020), who define leadership as a system of multidisciplinary team members that work collaboratively on complex situations. The heroic leadership of one person as decision maker is obsolete and needs the perspective of several.

According to a trend study by Deloitte in 2018, the design of companies will move towards “social organizations”, which is encouraged by the Millennials, who expect their future workplace to act and behave in a more socially and ecologically responsible manner. Thus, corporate culture will change, as well as the definition of leadership. But what does “social organization” mean in terms of future leadership? Will the need for leaders persist? And if so, what kind of leadership might employees need and what kind of leadership personality might this be?

Current leadership training programs seem to develop individual skills and growth of leadership without considering this in a systemic context and promoting the systemic perspective. If organizations are looking for new leadership or eco-social leadership development, managers might first be trained in Systems Thinking, in analyzing relationships between stakeholders and finding patterns in behavior.

Relating to Stroh (2015) Systems Thinking can strengthen mutual understanding and sharpen the view of the big picture. He writes that the emerging culture of trust can encourage the members of a team and each individual leader to decide and act in a socially and ecologically responsible way. Design education is already using Systems Thinking as a methodology for the change of the design development from making things to operating with complex contexts. For future leadership development there might be a need for new engaging tools that train them for the uncertainty. It should be discussed if Systems Thinking designed as a Systems Thinking play can change the definition of future leadership.

How can Systemic Design Oriented Leadership play a role in future leadership development in the complexity of the uncertain and unpredictable?

According to Meadows (2018), Systems Thinking shows very clearly the unpredictability that can exist in systems. So, when leaders learn how systems work, they understand how much unpredictability consists and how important it will be to endure uncertainty, but also to experiment. Experimentation and enduring uncertainty (Celik et al., 2017) are both part of the play and have to be further explored about how this can influence the personality of leaders thinking systemically.

Mugadza et al. (2019) explain, that a leadership that makes use of Systems Thinking, Design Thinking and Transformational Leadership will be better equipped to develop organizations. Thus they are robust, more able to cope with continuous change and above all are easily adaptable to changing socio-political and rapid technological changes. Mugadza et al. illustrate this in fig. 3. The figure shows Transformational Leadership, Design Thinking and Systems Thinking in a classic Venn diagram. It underlines the theory of Mugadza that a leadership should combine these three models if leaders want to improve themselves and their leadership personality in a long term perspective with continuous improvement and self-adaptation. Leadership as a social activity needs Design Thinking for creative and empathic acting and Systems Thinking for a holistic and interconnected problem perspective (ebd.).

However, the model of Mugadza et al. (2019) lacks in terms of active leadership development and involvement. A ludic intervention as a Systems Thinking play kit e.g. might be a possibility for self-adaption of eco-social values, because traditional innovation methods as Design Thinking (DT) or even UX Management (UXM) might not be sufficient anymore for a leadership mindset change, because of the linear and solution based approach. In DT as well as UXM the problem solving approach seems to be limited to the change of the elements in a system, instead of looking for the purpose and the interrelations. According to Meadows (2008) a system cannot be changed by changing only its elements.

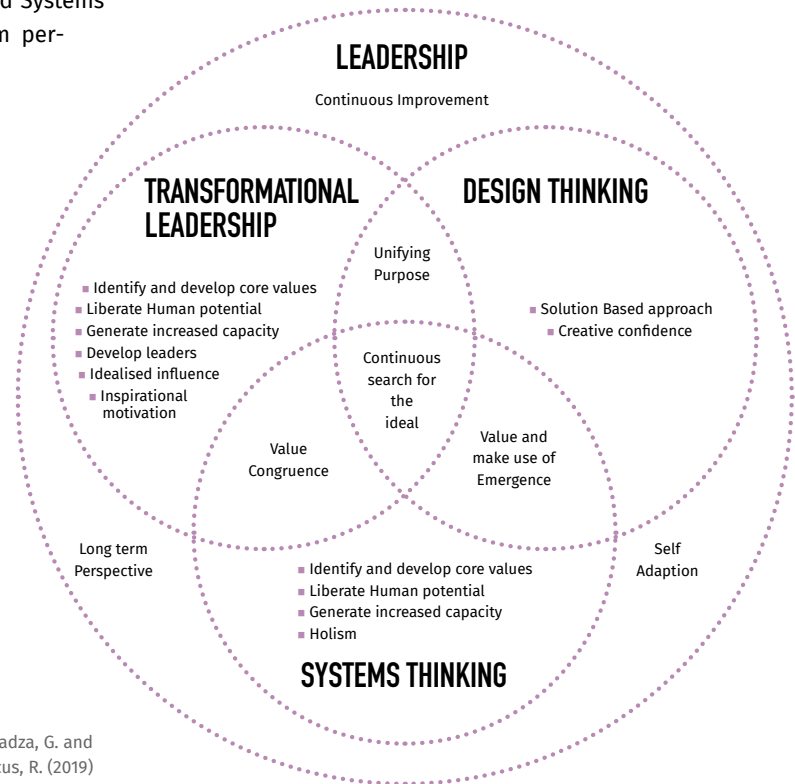


Fig.3: Mugadza, G. and Marcus, R. (2019)

At the same time, it seems that academic leadership research has reached a level of complexity that might make it difficult for leaders to start applying instructive insights in tangible ways. Leaders might be overwhelmed by competing design methods on alternative leadership styles in these continuing education programs. This places a special demand to companies and their employees, who need leadership personalities and orientation in an increasingly complex world, as e.g. Ready et al. (2020) emphasize.

Ludic interventions for a Systemic Design Oriented Leadership, embodied in a serious play kit, could be the missing link in the “overwhelming” leadership development programs and act thus as a facilitator.

PLAY AND SYSTEMS THINKING

Play seems to be a serious opportunity to make the reality of work more motivating and meaningful – not only for leaders – because it seems to enable people reflecting themselves, questioning behavioral patterns, testing and exploring interactions in a group. Also play might enable people taking over risks and bearing uncertainty, which is often the case in design processes. Brown et al. (2009) for example claim, that play is a catalyst, like design methods, for being productive and creative.

There seem to be various definitions of play in literature and it might depend on its nature, purpose and manifestation. Three famous examples might be the definitions of Huizinga, Vygotsky and Rubin. According to Huizinga (1955), play is a free activity standing quite consciously outside ‘ordinary’ life as being ‘not serious,’ but at the same time absorbing the player intensely and utterly. He defines that one of the purposes of play is escaping reality and trying different roles and perspectives. This suggests that play can have a central role in the development of leadership skills, as it gives individuals the opportunity to engage in a play of identity, among other things, where they can experiment with the role of leadership and reinvent themselves by adopting different perspectives. In psychology Vygotsky (1978) for example characterized children’s play as an activity that is “desired” by the child, “always involves an imaginary situation” and “always involves rules” (which are in the minds of the players and may or may not be laid down in advance). Rubin et al. (1983) characterized play as a behavior that is intrinsically motivated, focused on means rather than ends, distinct from exploratory behavior, nonliteral, free from externally imposed rules and actively engaged in by the players.

Referring to Carse (1986) game types are divided into finite and infinite games. Both types are part of our human existence and can be found in politics and technology, in our personal everyday life or in economics and management. In Carse’s theory it is interesting to note fixed rules in finite games, the participants are fixed and the boundaries of the game are clearly defined. This definition emphasizes the difference in game (structured and regulated) and play (free and unregulated). In other words, finite games are played to win or lose. They have a clearly defined sequence of events, consisting of an opening, middle and end, which are oriented towards the present and to avoidance.

This is a very exciting idea, which encourages relating this definition to previous economic systems. According to this, finite games correspond to the avoidance of problems, the creation of competition and the displacement

of others, as well as the orientation towards growth.

Infinite games, on the other hand, are very open in their outcome and have no final winners or losers. They are future-oriented, speculative and not limited in time. Participants should learn in these sequences of infinite games and broaden their horizons, as well as allowing new participants and keeping the rules variable. Infinite games encourage moving on, thinking ahead as well permanent expansion. The purpose of infinite games is to create possibilities, similar to Systemic Design or Systems Thinking, to show options, whose interconnections, however, can change over and over again and thus require more fluid organizational structures. Transferred to systems, infinite game dynamics can be found in nature as well as in the creative industries and require openness, the joy of experimentation and the endurance of uncertainties to speculate futures.

As Gray (2013) e.g. concluded that essentially all of the descriptions of human play can be boiled down to the five characteristics: Play is a self-chosen and self-directed activity, intrinsically motivated, guided by mental rules, imaginative and conducted in an active, alert, but relatively non-stressed frame of mind. Gray's conclusion seems to describe the qualities of creative thinking in design processes and seems to have similar arguments to Mainemelis et al. (2006), who proposed that play facilitates five creativity-relevant cognitive processes: problem framing, divergent thinking, mental transformations, practice with alternative solutions and evaluative ability. The author of this article follows the definition of play according to Mainemelis et al., because of the comparable framework or process, she defined in her Systemic Design teaching: Synthesis, Critique and Redesign.

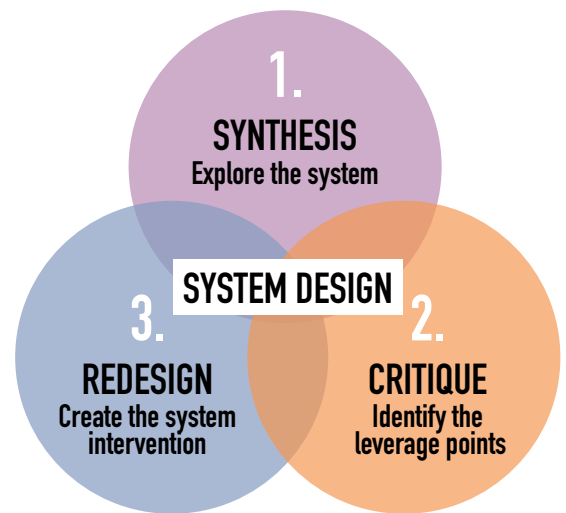


Figure 4. System Design process, Celik, P. (2021)

Author's process in Systemic Design teaching	Mainemelis et al. play process
1. SYNTHESIS – exploring the system	problem framing and divergent thinking
2. CRITIQUE – identify the leverage points	mental transformation
3. REDESIGN – create the system intervention by speculative futures	practice with alternative solutions and evaluative ability

Table 1. Shows the comparable framework of the author and Mainemelis.

The research in LudiX has been founded on Scharmer's Theory-U (Scharmer, 2009b) and the goal was to create a circular personal transformation of the participants with ludic interventions or the Lead, Play, Punk framework. Putting the framework as well into a Venn diagram, one might recognize the overlapping fields of Systemic Design, Mainemelis et al. play process and LudiX. The Lead part has to explore the system and frame the problem, Play identifies the strategy and creates a mental transformation and Punk describes how to redesign futures in organizations and how to practice with alternative solutions.

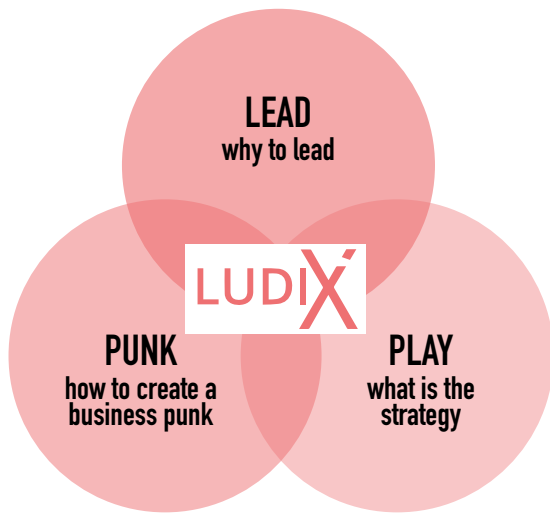


Figure 5.
LudiX,
Celik, P. (2022)

During the workshops in the LudiX research project plenty of playful moments occurred to experience the three steps of Systemic Design or Mainemelis et al. framework of play. The “salary dice” became one of the most critical moments through the ethical discussion and the inner conflict of acting fairly. But fairness in business context e.g. with new recruits or the annual salary negotiations is a question of perspective. This example of the LudiX workshop experiences clearly illustrates that a Systemic Design point of view of the manager might be missing or should be trained further to enable for socially fair decisions.

CONCLUSION

A green economy of renunciation alone will not be sufficient for the global social and ecological changes. A systemic orientation of the economy is needed, which requires leaders who are trained to think in systems and create impact (Barge et al., 2008). Particularly young employees (Millennials and generation Z) might be questioning classic leadership roles and are orienting themselves towards companies which represent social and ecological values (Titko et al., 2020). Serious play has the potential to evolve the role of leaders from „mitigators“ and innovators to systems thinkers, interested in shaping ecological and social change.

How a ludic Systems Thinking in leadership development can change a mindset from growth to a more sensitive one into the direction of social and ecological decision making has not been extensively researched so far. Moreover there are almost no tools in leadership development that focus on a change management by Systems Thinking play and game dynamics beyond Design Thinking methods. Currently, play and games are still seen as mainly unproductive acts. However, Bayrak (2019) e.g. claims the potential play acting as a catalyst for being productive and creative.

Leadership development programs that use play may enhance leaders’ ability in difficult situations of uncertainty to hold on and to cope with complex and unpredictable situations creatively in a flexible, playful manner, as e.g. Kark concludes (2011). Therefore play could train leaders in Systems Thinking to explore new methods for leadership development. The training of playful leaders in particular might be the systemic leverage point for change towards eco-social decision making.

Through a Systemic Design Oriented Leadership (SDOL) play kit, leaders might be able to understand complexity and at the same time the play kit may serve as a compass, that influences the strategic competence of leaders to make eco-social decisions. SDOL as a play and co-creation trains the new skills for eco-social management in organizations. It allows leaders as players to experiment, speculate futures and react to behavior in play by the infinite game of synthesis, critique and redesign. SDOL play kit is an ongoing research, teaching and work field of the author. There is a need to explore the framework with a higher relation to nature as well as to specify socio-ecological questions regarding the particular fields of action in daily leadership.

REFERENCES

- BADJOKO, BAYDHIR & JALOTE-PAMAR, ASHIS & DESHMUKH, SANDEEP.** (2018). Design Thinking in Business Strategy. Conference Proceedings of the Academy for Design Innovation Management. 1.
- BARGE, J. K., & FAIRHURST, G. T.** (2008). Living Leadership: A Systemic Constructionist Approach. *Leadership*, 4(3), 227–251.
- BAYRAK, A. T.** (2019). Games as a Catalyst for Design for Social Innovation. Unlocking legendary tools, *The Design Journal*, 22:sup1, 1409–1422.
- BEEHNER, C.G.** (2019). *System Leadership for Sustainability* (1st ed.). Routledge.
- BEEREL A. C.** (2020). *Ethical leadership and global capitalism : a guide to good practice*. Routledge.
- BROWN STUART L. AND CHRISTOPHER C. VAUGHAN.** (2009). *Play : How It Shapes the Brain Opens the Imagination and Invigorates the Soul*. New York: Avery.
- BURNS, D.** (2014). Systemic action research: Changing system dynamics to support sustainable change. *Action Research* (London), 12(1), 3–18.
- CELIK, P., KAMPE, G.** (2017). *Innovation by Experiment*. Hg. von Hochschule Coburg.Göttingen: Cuvillier (Zwischen den Welten Sonderband 1).
- DELOITTE** (2018). *Human Capital Trends 2018*. (online) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Human-Capital-Trends-2018.PDF> (20.07.2022).
- FEHR, K.K., BOOG, K.E. AND LERAAS, B.C.** (2022). Play Behaviors: Definition and Typology. In *The Encyclopedia of Child and Adolescent Development* (eds S. Hupp and J. Jewell).
- GLASER, B. G. & STRAUSS, A. L.** (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- GLATZEL K., LIECKWEG T.** (2020). Collaborative Leadership: Entscheidungswege beschleunigen, Arbeit effektiver machen: Erfolgreiche Führung im digitalen Zeitalter mit dem 4C-Modell. Haufe-Lexware.
- GRAY, PETER.** (2013). Definitions of Play. *Scholarpedia*. 8. 30578.10.4249/scholarpedia.30578.
- GUJANICA RADOJEVIĆ, IVANA & KRASULJA, NEVENA & JANJUŠIĆ, DRAGAN.** (2016). *HOLACRACY – THE NEW MANAGEMENT SYSTEM*.
- HUIZINGA, J.** (1955). *Homo ludens: A study of the play element in culture*. Boston, MA: Beacon Press.
- HURST, A.** (2014). *The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World*. Boise, Idaho: Elevate, a Russell Media company.
- HORX, M. ET AL** (2021). *Zukunftsreport 2022, Das Jahrbuch für gesellschaftliche Trends und Business-Innovationen*, Hrsg. M. Horx Zukunftsinstitut GmbH, 2021, pp. 56–58
- JONES, P.** (2018). Contexts of Co-creation: Designing with System Stakeholders. In: Jones, P., Kijima, K. (eds) *Systemic Design. Translational Systems Sciences*, vol 8. Springer, Tokyo.
- KARK, R.** (2011). Games managers play: Play as a form of leadership development. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 507–527.
- KOTTER, J. P.** (1996). *Creating the guiding coalition*. Harvard Business School Press.
- LATOUR B.** (2005). *Reassembling the social : an introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.
- LEWIN, K.** (1946) 'Action Research and Minority Problems', *Journal of Social Issues* 2(4): 34–46.
- MAGISTRETTI, S., TU ANH PHAM, C., DELL'ERA, C.** (2021). Enlightening the dynamic capabilities of design thinking in fostering digital transformation, *Industrial Marketing Management*, Volume 97, Pages 59–70, ISSN 0019-8501.
- MAINEMELIS, C., & RONSON, S.** (2006). Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27: 69–81.
- MEADOWS, DONELLA H.** (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction: Chelsea Green Publishing.
- MUGADZA, GRACE.** (2015). Systems Thinking and Design Thinking: Complimentary Approaches?. *Systems Thinking World Journal*.
- MUGADZA, G. AND MARCUS, R.** (2019). A Systems Thinking and Design Thinking Approach to Leadership. *Expert Journal of Business and Management*, 7(1), pp.1–10.
- POLMAN, P., & WINSTON, A.** (2021). *Net positive: How courageous companies thrive by giving more than they take*. Harvard Business Review Press.
- RAJEEV, G.** (2020). The Economic Consequences of COVID-19 – A Holistic View, *International Journal of Management*, 11(12), pp 1966–1977.
- RAMASWAMY, V., & GOUILLART, F.J.** (2010). The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits.
- READY D., COHEN C., KIRON D. AND PRING B.** (2020). *The New Leadership Playbook for the Digital Age*. MIT Sloan Management Review.
- ROOS, JOHAN & VICTOR, BART.** (1999). Toward a New Model of Strategy-Making as Serious Play. *European Management Journal*. 17. 348–355.
- RUBIN, K. H., FEIN, G. G., & VANDENBERG, B.** (1983). Play. In P. H. Mussen & E. M. Hetherington (Eds.), *Handbook of child psychology*, Vol. 4, 693-774. New York: Wiley.
- SCHARMER, C. O.** (2009b): *Theory U. Leading from the Future As It Emerge. The Social Technology of Presencing*. San Francisco, London: Berrett-Koehler; McGraw-Hill.
- SCHMIDT J., & KIESERLING A.** (Eds.) (2017). *Niklas Luhmann: Systemtheorie der Gesellschaft* 1. Auflage. Berlin: Suhrkamp.
- TITKO, J., SVIRINA, A., SKVARCIANY, V., SHINA, I.** (2020). Values of Young Employees: ZGeneration Perception. *Verslas teorija ir praktika*. 21. 10–17.
- VYGOTSKY, L. S.** (1978). The role of play in development. In M. Cole, V. John-Steiner, S.
- SCRIBNER, & E. SOUBERMAN** (Eds.), *Mind in society: The development of higher psychological processes*, 92–104. Cambridge, MA: Harvard University Press.

PLAY #7

KARTEN, BLUFFS UND ENTSCHEIDUNGEN: POKER ALS SERIOUS GAME FÜR MANAGE- MENTTRAININGS #7.1

Tino Engel + Rainer Zeichhardt

PHILOSOPHISCHE GEDANKEN ZU SPIEL UND FÜHRUNG #7.2

Avo Schönbohm

AUF DIE KLÖTZE — FERTIG — LOS! KREATIV UND PARTIZIPATIV ZUM ZIEL MIT LEGO® SERIOUS PLAY® #7.3

Susann Erichsson

SERIOUS GAMES IN DER ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG #7.4

Antonia Bartning

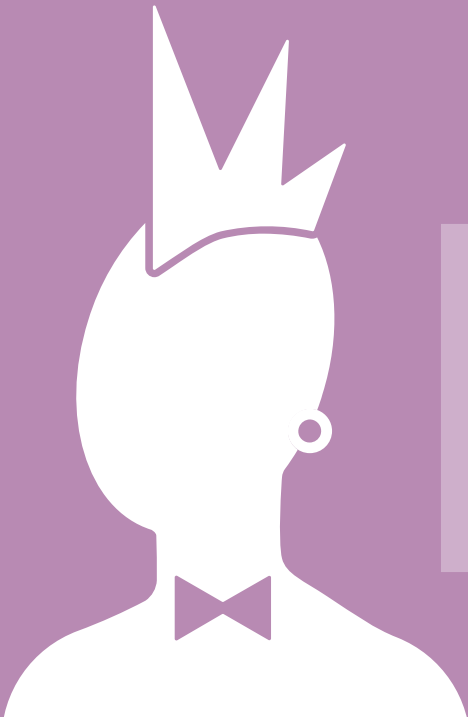
DIGITALE TRANSFORMATION ALS PLANSPIEL — FÜHRUNGS- KRÄFTEENTWICKLUNG AM BEISPIEL BERLINSIM #7.5

Tobias Braun

LEAD

PLAY

PUNK





Tino Engel

Warum verhalten sich Menschen, wie sie es tun? Warum fällt uns Verändern so schwer? Wie bestimmen unser Denken und unsere Wahrnehmung unser Handeln? Was motiviert uns und was bremst uns aus? Es waren unter anderem Fragen wie diese, die Tino zum Studium der Soziologie und Psychologie führten. Welches Potenzial auch im Spiel liegt, Antworten auf diese Fragen zu finden, das ist Tino hingegen erst nach dem Studium bewusst geworden. Als professioneller Pokerspieler! Denn wie sagte einst Platon schon so trefflich:

„Du kannst in einer Stunde Spiel mehr über einen Menschen lernen als im Gespräch in einem Jahr.“

Genau das hat Tino – insbesondere in Bezug auf sich selbst – in dieser Zeit tagtäglich erlebt. Denn Spielen bietet einen konkreten, praktischen und erlebnisorientierten Zugang zu abstrakten Themen wie Entscheiden oder Veränderung. Und es ermöglicht einen Zugang zu Antworten fernab grauer Theorie. Einen Zugang, der das Bewusstsein schärft, neue Perspektiven ermöglicht und im Gedächtnis bleibt.

Genau deshalb nutzt Tino heutzutage Poker als Serious Game und Improvisations-Theater als Methode in Teambuildings, Workshops und Team-Trainings. Um Führungskräfte und Ihre Teams dabei zu unterstützen, mehr Wir-Gefühl, bessere Entscheidungen, effektivere Kommunikation und mehr Zusammenarbeit zu gewinnen.



Rainer Zeichhardt

Prof. Dr. Rainer Zeichhardt ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre sowie Prorektor für Studium und Qualität an der BSP Business & Law School. Er ist Mitarbeiter im Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur und vertritt als Experte das Thema Digital Leadership beim Handelsblatt Management Campus. Seine Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Beratung richten sich u.a. auf die Themenbereiche Leadership, digitale Transformation, Managementkompetenzen und innovative Ansätze in der Personal- und Führungskräfteentwicklung z.B. durch Serious Games.

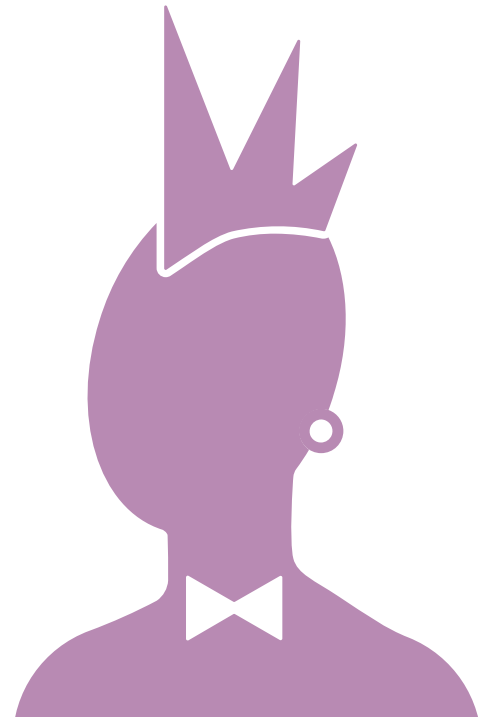
Play

KARTEN, BLUFFS UND ENTSCHEIDUNGEN #7.1

POKER ALS SERIOUS GAME FÜR MANAGEMENTTRAININGS

ABSTRACT

Ein Pokerface interpretieren, Entscheidungen unter Unsicherheit treffen, mit Stress umgehen und auf Bluffs reagieren. In diesem Beitrag wird Poker als geeignetes Serious Game für Managementtrainings herausgearbeitet. Das berühmte Kartenspiel eröffnet einen interessanten und interaktiven Erlebnisraum für die Reflexion und das Training von wichtigen Managementskills in der Praxis.



1. POKER & MANAGEMENTSKILLS – RELEVANZ FÜR FORSCHUNG UND PRAXIS

Poker im Business- und Managementkontext? Was auf den ersten Blick ungewöhnlich und aufgrund von Pokerklischees ggf. ambivalent klingen mag, weist auf den zweiten Blick kommensurable Anknüpfungspunkte auf. Auf die Relevanz von Poker für Business und Managementpraxis wurde vereinzelt bereits hingedeutet (vgl. z. B. „Poker MBA“ von Dinkin & Gitomer, 2002). Ganz aktuell wird darüber berichtet, dass die Wallstreet auf der Suche nach Pokerprofis sei, weil die Börse von den strategischen Fähigkeiten der Pokerszene profitieren möchte (sport1.de, 2022).

Eine besonders interessante Anschlussfähigkeit von Poker – dem berühmten Kartenspiel, bei dem Akteure mit Chip-Einsätzen, Pokerface und vielfältigen Strategien um den Pot spielen – zeigt sich im Diskurs moderner Lerndidaktik. Spiele werden hier generell als wertvolle Möglichkeiten der Führungskräfteentwicklung angesehen (vgl. Kark, 2011). Sogenannte „Serious Games“ ermöglichen ein „experiential learning“ nach Kolb (1984). Dieser Kreislauf von Erleben, Reflektieren, Konzeptualisieren und Experimentieren kann niedrigschwellige Zugänge zu „ernsten“, komplexen und schwierigen Themen bereiten.

Bevor konkrete Bezüge von Poker als Serious Game und Lernraum für Managementskills aufgezeigt werden, erfolgt zunächst eine kurze Darstellung der Regeln des Pokerspiels.

2. NO-LIMIT TEXAS HOLD'EM POKER – EINE KURZE EINFÜHRUNG IN SPIELREGELN & ABLAUF

No-Limit Texas Hold'em Poker ist die berühmteste aller Pokervarianten (vgl. dazu das Lernvideo unter <https://youtu.be/h-1WyU5Wqsw>). Grundlage des Spiels mit zwei bis zehn Spielern ist ein französisches Kartendeck mit 52 Karten. Zu Beginn einer neuen Spielrunde müssen zwei Spieler Zwangseinsätze erbringen („Blinds“). Fairerweise wandern die Blinds nach jeder Runde im Uhrzeigersinn eine Position weiter. Sind die Blinds erbracht, erhält jeder Spieler verdeckt zwei Karten.

Nun folgt die erste Wettrunde. In dieser hat jeder Spieler der Reihenfolge nach die Möglichkeit, ins Spiel einzusteigen, indem er eigene Chips setzt. Alternativ kann er auch aus dem aktuellen Spiel aussteigen, indem er seine Karten aufgibt.

Eine Wettrunde ist immer dann zu Ende, wenn entweder:

- alle Spieler bis auf einen aussteigen (dieser ist dann automatisch der Gewinner des Pots, sprich der bisher platzierten Wetteinsätze aller), oder
- alle noch im Spiel verbleibenden Spieler (mindestens zwei) den gleichen Wetteinsatz erbracht haben.

Nach der ersten Wettrunde werden die ersten drei der insgesamt fünf Gemeinschaftskarten aufgedeckt. Diese nennt man den „Flop“.

Es folgt die zweite Setzrunde. Sind zum Ende dieser Runde noch mindestens zwei Spieler dabei, wird eine weitere Gemeinschaftskarte aufgedeckt, der sogenannte „Turn“. Wieder haben die Spieler die Möglichkeit, Wetteinsätze zu platzieren, d. h., Chips zu setzen. Nach dieser Setzrunde folgen die letzte Gemeinschaftskarte – der „River“ – und die finale Setzrunde.

Sind am Ende dieser noch mehr als zwei Spieler im Spiel, müssen sie ihre Karten offenlegen („Showdown“).

Es gewinnt der Spieler mit der besten 5-Karten-Kombination. Dazu können sowohl die zwei eigenen Karten als auch die fünf Gemeinschaftskarten beliebig kombiniert werden (vgl. Abb. 1).

Nachdem der Gewinner feststeht, werden alle Karten eingesammelt, gemischt und wieder neu ausgeteilt – und das Spiel beginnt von vorne.

Auf Basis der obigen kurzen Skizzierung der Spielregeln lassen sich nun grundlegende Bezüge zwischen Poker, Businesswelt und Managementalltag sowie von Poker als Lernraum für Managementskills aufzeigen.

Abb. 1: Die verschiedenen 5-Karten-Kombinationen (sog. Poker-Hand-Ranking) vom höchsten Blatt, dem Royal Flush, bis hin zum niedrigsten, der High-Card.

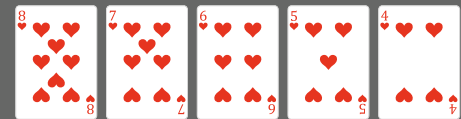
Royal Flush

Fünf Karten (10 Karten bis Ass) in einer Farbe (Herz, Pik, Kreuz oder Caro).



Straight Flush

Fünf Karten in einer Farbe und in Reihenfolge.



Vierling

Fünf Karten vom selben Rang (z. B. K-K-K-K-K- oder 2-2-2-2).



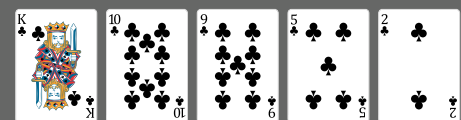
Full House

Drei Karten vom selben Rang plus zwei Karten vom selben Rang.



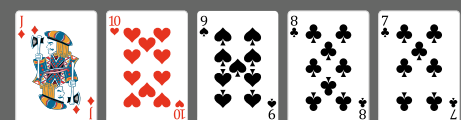
Flush

Fünf Karten in derselben Farbe.



Straße

Fünf Karten in Reihenfolge. Ein Ass kann als höchste oder niedrigste Karte genutzt werden (z. B. A-K-Q-J-T oder A-2-3-4-5).



Drilling

Drei Karten vom selben Rang.



Zwei Paare

Zweimal zwei Karten vom selben Rang. Das höchste Paar bestimmt den Gesamt-Rang.



Ein Paar

Zwei Karten vom selben Rang.



High Card

Fünf Karten ohne Paar, Straße oder Flush. Die höchste Karte bestimmt den Rang.



3. POKER ALS SERIOUS GAME – MANAGEMENTHANDELN IN EINER VUKA WELT

*Poker kann als Serious Game metaphorische Zugänge zu wirtschaftlichen Themen erschließen. Im Organisationsalltag finden sich vielfach Metaphern des Pokerspielens wieder: Menschen **bluffen**, setzen ein **Pokerface** auf oder gehen mit Ressourcen **All in**.*

Analogien von Poker zur Businesswelt lassen sich zunächst vor allem anhand der konstitutiven Spielelemente *Karten* und *Chips* aufzeigen. Die Startkarten entsprechen zugeteilten Möglichkeiten. Ob diese gut genug sind, um „ins Spiel“ einzusteigen, hängt vom Kontext sowie den Bewertungen durch den Spieler ab. Die *Chips* in einem Pokerspiel können als Metapher für die zur Verfügung stehenden Ressourcen stehen und für die damit verbundene Frage, wie viele Ressourcen auf welche Möglichkeiten gesetzt werden. Der Einsatz von Chips steht für Investitionen, um ein Ziel zu erreichen, Informationen zu erhalten oder um im Spiel zu bleiben. Dabei geht es nicht nur um eine materielle Perspektive. Die unterschiedlich wertvollen Chips könnten auch metaphorisch für immaterielle Ressourcen stehen, wie z.B. unterschiedlichen Zeit- oder persönlichen Energieaufwand. In Kombination mit den Gemeinschaftskarten eröffnen oder schließen sich im Verlauf einer Spielrunde Handlungsalternativen und strategische Optionen.

In der Managementpraxis und -forschung werden die Segmente der Wettbewerbsumwelt als Kontexte eines Unternehmens und damit als Ausgangssituation für Managementhandeln angesehen. Umwelten von Organisationen sind grundsätzlich durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit) gekennzeichnet (vgl. dazu Mack et al., 2016).

Diese sogenannte VUKA-Welt lässt sich durch ein Pokerspiel simulieren, wie in Tabelle 1 dargestellt wird.

MERKMALE DER VUKA-UMWELT

... IM POKER-SPIEL

VOLATILITÄT

Der Pokertisch ist ein „Markt“, in dem verschiedene Akteure um begrenzte Ressourcen „konkurrieren.“ Je kleiner der spielerische Vorteil und je größer die system- und strukturbedingte Dynamik, desto höher die *Volatilität*. Poker ist ein Spiel, in dem sich fortlaufend und sehr plötzlich mit einer Karte vieles verändern kann.

UNSICHERHEIT

Unsicherheit ist ein konstitutives Merkmal von Poker. Die Akteure wissen nicht, welche Karten die Gegenspieler in Händen halten, welche Karte als Nächstes ins Spiel kommt. Sie haben keine Informationen darüber, was andere Spieler denken oder wie sich eine Hand bzw. Spielrunde entwickeln wird.

KOMPLEXITÄT

Poker ist ein Spiel mit hoher *Komplexität*. Ein Spieler erhält eine von 1.326 möglichen Starthänden und sieht sich anschließend mit $(50 \times 49 \times 48) / 6 = 19.600$ verschiedenen Flop-Kombinationen konfrontiert. Jedes Handeln führt zu einer Vielzahl weiterer möglicher Szenarien.

AMBIGUITÄT

Beim Pokern kommt es in fast allen Fällen „darauf an“ (*Ambiguität*): auf die Karten, die Position am Tisch, die verbleibende Anzahl der Spielrunden, Anzahl der Chips, die anderen Spieler, das eigene Image etc. Der Kontext ist entscheidend und bildet die notwendige Rahmenbedingung für Interpretationen.

4. POKER ALS LERNRAUM FÜR MANAGEMENTSKILLS

*Neben der **Spielstruktur** eröffnet die Perspektive auf den Pokerspieler selbst zahlreiche Anknüpfungspunkte, warum Poker für das Erleben, Reflektieren und Trainieren von konkreten Managementskills geeignet sein kann.*

Für erfolgreiches Pokerspielen sind eine Vielzahl an spezifischen Skills vonnöten. Die meisten stellen sogenannte Schlüsselqualifikationen dar, die in etablierten Kompetenzmodellen systematisiert und in Managementtrainings entwickelt werden (vgl. dazu z. B. Heyse & Erpenbeck, 2009).

Im Pokerspiel lassen sich zunächst Skills der *Problemlösungs- bzw. Methodenkompetenz* verorten. So muss ein Spieler in den Spielrunden diverse Entscheidungen treffen. Er muss in der Lage sein, mit Komplexität umzugehen und schnell, agil und flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen (z. B. durch eine weitere Gemeinschaftskarte) reagieren.

Zudem bietet das Spiel einen Lernraum für die *Selbstkompetenz*. Da selbst sehr gut kalkulierte und reflektierte Entscheidungen aufgrund der Dynamik des Spiels zu (kurzfristigen) Verlusten führen können, gehören Fähigkeiten wie Fehler- und Frustrationstoleranz zum Skillset eines erfolgreichen Pokerspielers. Zudem bedarf es einer hohen Stressfähigkeit – zum Beispiel, wenn es in der letzten Runde zum Showdown um den Pot geht.

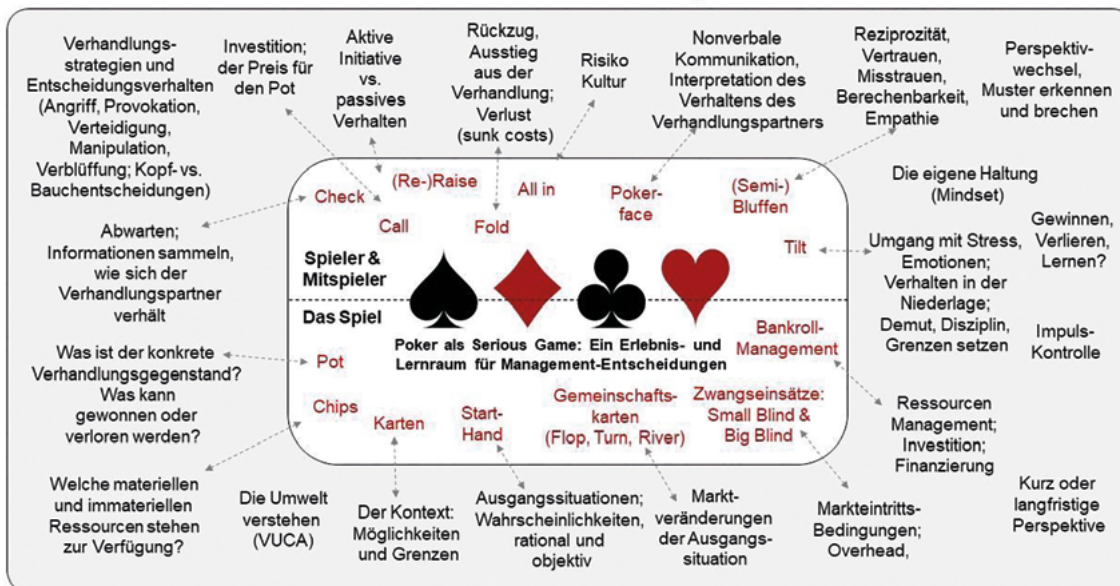
Das Pokerspiel ermöglicht es außerdem, sich bewusst mit dem Thema Emotionen auseinanderzusetzen. Besonders interessant in diesem Zusammenhang ist das Erleben eines „Tilt“. Damit wird ein emotionaler Zustand beschrieben, bei dem ein Spieler z. B. durch mehrere hintereinander verlorene Hände in einen negativen Flowzustand aus Frustration und Ärger gerät. In Folge werden suboptimale Strategien angewandt und irrationale Einsätze getätigt (z. B. „Nur noch eine Runde, jetzt zeige ich es den anderen.“ oder „Warum immer ich?“ oder „Kann ich nicht auch einmal Glück haben?“).

Poker eröffnet letztlich auch einen Zugang zum Erleben und Reflektieren wichtiger Skills der *sozialen Kompetenz*. Auch wenn Poker von der grundsätzlichen Struktur zunächst ein Spiel ist, in dem „Einzelkämpfer“ gegeneinander antreten und Strategien wie Bluff und Pokerface wohl kaum mit sozialer Kompetenz in Verbindung gebracht werden, so lassen sich doch zahlreiche soziale Situationen im Spiel erleben: Es geht um das Einfühlen in die anderen Spieler, es geht um Wahrnehmung und Kommunikation, um konzentriertes Zuhören, genaues Beobachten und das Achten auf nonverbale Signale (vgl. z. B. Caro, 2011; Dinkin & Gitomer, 2002).

Die obigen Ausführungen haben erste Anknüpfungspunkte aufgezeigt, warum Poker als Serious Game und Lernraum für Managementskills geeignet ist. In der folgenden Abbildung werden diese und viele weitere Themen, Metaphern und Analogien von Poker, Business und Managementpraxis zusammengefasst, die über das Spielen erfahrbar und diskutierbar gemacht werden können.

Im folgenden Kapitel wird ein Trainingskonzept vorgestellt, um zu illustrieren, wie ein Managementtraining am Pokertisch konkret ablaufen kann.

Abbildung 2:
Poker als Serious Game und Lernraum für Management-
skills: Themen, Metaphern
und Analogien im Überblick



5. EIN KONZEPT FÜR DAS TRAINING VON MANAGEMENTSKILLS AM POKERTISCH

Wenn Poker im Trainingskontext genutzt wird, ist es wichtig, didaktische Adaptionen vorzunehmen. Im Rahmen von Managementtrainings hat es sich z. B. als wertvoll herausgestellt, dass die Teilnehmer nicht alleine, sondern in kleinen Teams von bis zu drei Spielern gemeinsam „pokern“. Dies eröffnet insbesondere im Bereich Kommunikation und mit Blick auf Teamdynamiken eine Vielzahl neuer Möglichkeiten, gezielt Lernerlebnisse herbeizuführen.

Ein Training mit Managern am Pokertisch beginnt – wie bei jedem Training – mit einer konkreten Auftragsklärung zwischen Trainer und Kunden, in der gezielt Themen-Schwerpunkte festgelegt werden, die für den spezifischen beruflichen Alltag relevant sind.

Vorbereitend werden den Teilnehmern dabei die Grundregeln des Pokerspiels vermittelt. Da es hier um ein Business-Training geht und nicht um einen Poker-Workshop, sind Anfängerkenntnisse für das Training didaktisch vollkommen ausreichend.

Poker als Serious Game kann sowohl als Präsenzveranstaltung als auch im Rahmen von Online-Trainings eingesetzt werden (z. B. per Zoom- oder Teams-Videokonferenz). Bei einem Online-Training können die Teilnehmer im Chat, in Breakoutrooms sowie mit offenem Mikrofon direkt am Pokertisch kommunizieren.

Nach einer kurzen technischen Einführung beginnt spielend die Praxis – mit der ersten Runde Poker. Die Karten werden vom Trainer, der hier auch als Kartengeber fungiert, an jedes Team ausgeteilt. Dem Framing durch den Trainer – Poker als Mittel zum Zweck – kommt hier eine besondere Rolle zu. Die Entscheidung eines Teams wird durch einen immer wieder wechselnden Teamkapitän verkündet und durch den Trainer ausgeführt. Schnell ergeben sich hier erste Einblicke in die Denk- und Kommunikationsweisen der verschiedenen Teammitglieder.

Die Moderation des Spiels erfolgt stets mit Businessbezug sowie Bezug zur Alltagssprache der Teilnehmer. Pokerjargon wird vermieden. So geht es nicht um das „Setzen von Chips“, sondern um „entscheiden“ und „investieren“. Und es geht auch nicht um „Gemeinschaftskarten“, sondern um „situative Veränderung“, die es zu interpretieren gilt.



In kurzen Unterbrechungen wird das Erlebte immer wieder im gemeinsamen Austausch reflektiert. Hier ein Auszug aus typischen Reflexionsfragen:

- Wie hast du die Spielrunde erlebt?
- Was fiel dir/euch leicht bzw. was war herausfordernd?
- Welche ähnlichen Situationen kennst du aus dem beruflichen Alltag?
- Welche Strategien habt ihr in der letzten Spielrunde verfolgt?
- Was hat dir/euch geholfen, z. B. eine Entscheidung zu treffen?
- Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen – und warum?
- Was bedeutet X (z. B. „Entscheiden“) im Spiel bzw. in der Berufspraxis?
- Wo hilft dir das Gelernte im beruflichen Alltag?

Die gemeinsame Reflexion des Erlebten wird um kurze theoretische Impulse ergänzt, um ein besseres Verständnis für verschiedene Phänomene zu strukturieren (vgl. dazu die Ausführungen in den folgenden Kapiteln).

Nach jeder Spielrunde können neu gewonnene Perspektiven, Erkenntnisse und Ideen sofort praktisch ausprobiert werden. Beispiel: „In der kommenden Runde achte ich einmal ganz genau auf die Aussagen der anderen Spieler.“ Oder: „Ich suche einmal ganz bewusst nach Gelegenheiten, Initiative zu ergreifen und offensiver zu entscheiden.“

Dieser Mix aus Spielen, Reflektieren, theoretischen Impulsen und anschließendem Experimentieren in Kombination mit den emotionalen Wirkungen des Spielformats ermöglicht ein intensives Erfahrungslernen nach Kolb (1984). Im Folgenden werden nun drei ausgewählte am Pokertisch erlebbare wichtige business-relevante Themenkomplexe bzw. Managementskills vorgestellt und diskutiert: Entscheiden, Kommunizieren und Verhandeln.

6. CHECK, RAISE ODER ALL IN? POKER UND ENTSCHEIDUNGEN

Manager müssen im beruflichen Alltag zahlreiche Entscheidungen treffen (vgl. dazu z. B. Pöppel, 2008). Poker bietet als Serious Game einen direkten und erlebnisorientierten Zugang, um die Entscheidungsfähigkeit als wichtigen Teil der Problemlösungskompetenz zu reflektieren und zu trainieren (vgl. dazu z. B. Dinkin & Gitomer, 2002, S. 33 ff.; Duke, 2018).

Pokerspieler sind Serien-Entscheider, und ihr Erfolg hängt von der Qualität ihrer Entscheidungen ab. Das Besondere am spielerischen Kontext des Pokers besteht darin, dass auf jede Entscheidung unmittelbares Feedback in Form von Ergebnissen folgt. Vor allem Poker-Anfänger werden sofort eindrucksvoll mit dem Entscheidungsthema konfrontiert, sobald sie ins Spiel starten und erstmalig an der Reihe sind.

In der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsforschung werden verschiedene Arten von Entscheidungen abgegrenzt (vgl. dazu Knight, 2009): Entscheidungen unter *Sicherheit*, bei denen die Informationslage (Optionen, Konsequenzen und Eintrittswahrscheinlichkeiten) klar ist sowie Entscheidungen unter *Unsicherheit*. Diese wiederum lassen sich unterteilen in Entscheidungen unter *Risiko* (hier sind sowohl Konsequenzen als auch Eintrittswahrscheinlichkeiten von Umweltzuständen bekannt) und Entscheidungen unter *Ungewissheit* (hier sind zwar die Konsequenzen aber nicht die Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt). Im Pokerspiel werden Entscheidungen immer unter *Unsicherheit* getroffen.

Beispiel für eine Entscheidung unter *Risiko*: Ein Spieler weiß, dass neun der noch verbleibenden 47 Karten ihm die Gewinnerhand geben, d. h. die möglichen Konsequenzen (gewinnen/verlieren) und ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten (9/46 gewinnen; 37/46 verlieren) sind bekannt. Die langfristig zu erwartenden Gewinne/Verluste lassen sich also konkret berechnen.

Beispiel für eine Entscheidung unter *Ungewissheit*: Wenn ein Spieler beim Pokerspiel bettet (setzt), weiß dieser, dass die nachfolgenden Spieler verschiedene Optionen haben (z. B. folden [wegwerfen], callen [bezahlen] oder raisen [erhöhen]). Mit welcher Wahrscheinlichkeit sie eine bestimmte Option wählen werden, weiß der Spieler allerdings nicht.

Im Spielkontext von Poker stellt eine Entscheidung eine Investition begrenzter Ressourcen unter Bedingungen von Unsicherheit und unvollständigen Informationen dar. Erfolgreiche Pokerspieler müssen bei jeder Entscheidung berechnen (bei Risiko) bzw. abschätzen (bei Unsicherheit), ob ein eigener Wetteinsatz langfristig profitabel ist.

Genau wie Pokerspieler investieren auch Manager jeden Tag – bewusst oder unbewusst – begrenzte Ressourcen, wie Zeit, Geld, Energie, Vertrauen, Reputation etc., um etwas Bestimmtes oft genug zu „gewinnen“. Im Vergleich zum Pokerspiel bewegen sie sich bei ihren Entscheidungen noch viel mehr im Bereich der Unsicherheit als des Risikos. Entscheidungsrelevante Fragen, die beim Poker getroffen werden, sind u. a.: Wie viele Chips („Ressourcen“) muss ich investieren? Wie hoch ist der zu erwartende Gewinn? Wie hoch ist die Gewinnwahrscheinlichkeit? Diese Fragen behalten auch im Business-Kontext ihren Nutzen.

Entscheidungsprozesse sind komplex und werden oftmals von systematischen Denkfehlern (sogenannten Biases) überlagert (vgl. dazu z. B. Dobelli, 2020). Poker schärft das Bewusstsein für diese Denkfehler. Sie zeigen sich im Spiel z. B. dann, wenn sich Spieler unbewusst primär auf die bereits getätigten Investitionen fokussieren und

weiter investieren, obwohl sich das „Blatt längst gewendet“ hat („Sunk Cost Bias“). Ebenso kann ein einseitiger Fokus auf einen potenziell großen Gewinn zu übersteigertem Optimismus führen, der wiederum die eigene Entscheidungsfähigkeit stark einschränkt („Optimism Bias“). Oder ein Entscheider nimmt aufgrund von Selbstüberschätzung die Eintrittswahrscheinlichkeiten „verzerrt“ wahr („Overconfidence Bias“).

Im Rahmen des Spiels und anschließender Reflexionsrunden können die Teilnehmer ein einheitliches Verständnis und eine gemeinsame Entscheidungssprache entwickeln. Davon profitieren insbesondere Gruppenentscheidungen und die Kommunikation im Team.

7. POKERFACES UND BLUFFS – POKER UND KOMMUNIKATION

Die Kommunikationsfähigkeit ist eine besonders wichtige Schlüsselqualifikation der sozialen Kompetenz und daher ein grundlegender Gegenstand von Managementtrainings. Poker kann einen interessanten und erinnerungswürdigen Zugang zum Phänomen Kommunikation herstellen.

Die verbale Kommunikation ist beim Poker auf den ersten Blick stark reduziert und beschränkt sich meist auf wenige Worte, mit denen die Spieler ihre strategischen Aktionen mitteilen („Check“, „Raise auf X Chips“ etc.). Dennoch wird im Poker viel kommuniziert. Getreu dem berühmten Axiom von Watzlawick et al. (2017), dass man nicht nicht kommunizieren kann, findet Kommunikation im Poker immer auch auf anderen Ebenen statt. Zudem macht die didaktische Modifizierung des Pokerspiels durch das gemeinsame Spielen in kleinen Teams („Team-Poker-Konzept“) zusätzlich explizit die Kommunikation erlebbar und thematisch zugänglich.

Theoretische Konzepte aus der Kommunikationspsychologie machen darauf aufmerksam, dass Kommunikation auf mehreren Kanälen erfolgt (vgl. dazu z. B. Schulz von Thun, 2011 oder Neuburger, 1996): Auf der Sach- und Beziehungsebene, auf der Ausdrucks- und Lenkungsebene.

Aus Perspektive der *Sachebene der Kommunikation* geht es beim Pokerspiel um klare Fakten: um Chips, Karten und Einsätze. Die Spielregeln sind einfach und objektiv nachvollziehbar. Interessant wird es, wenn Spiel im engeren Sinne abstrahiert und Poker als Serious Game im Business- und Managementkontext verwendet wird. Denn dann können die Spielelemente als metaphorische Stellvertreter für unterschiedliche Themen stehen (z. B. Chips für eine Vielzahl an Ressourcen wie Zeit, Geld oder Vertrauen).

Kommunikation in Organisationen ist höchst störungsanfällig. Beim Poker kann in den Reflexionsrunden eindrucksvoll gezeigt werden, dass Missverständnisse entstehen, wenn verschiedene Akteure Unterschiedliches unter scheinbar gleichen Elementen verstehen.

Die *Beziehungsebene der Kommunikation* stellt den sozialen Kontext der Interaktion dar. Die Spieler eines Spiels gehen mit ihrer Teilnahme unweigerlich eine Beziehung ein. Interaktionsbeziehungen lassen sich anhand verschiedener Dimensionen definieren. So ist es beispielsweise bedeutsam, ob die Spieler in ein einmaliges Spiel gehen oder regelmäßig zu Spielrunden zusammenkommen, sodass Beziehungen in Vor- und Nachgeschichten eingebunden sind. Zudem sind Beziehungen in den seltensten Fällen „neutral“, sondern können aufgrund von

Emotionen – auch während des Spielverlaufs – sowohl positiv als auch negativ gefärbt sein (Sympathie, Antipathie etc.).

Wird Poker in Managementtrainings eingesetzt, spielt es eine Rolle, ob und in welchem Ausmaß sich die Teilnehmer bereits kennen. Eine reflektierte Grenzziehung von „Spiel“ und „Nicht-Spiel“ ist ein konstitutives Element von Serious Games in Managementtrainings. Gelingt die Grenzziehung, können im Bezugsrahmen von Poker grundsätzlich im Organisationskontext existierende asymmetrische Beziehungen (z.B. Hierarchien) temporär für die Dauer des Spiels aufgebrochen werden.

Poker kann für verschiedene Beziehungsthemen sensibilisieren: Warum verhalten sich die Mitspieler in bestimmten Situationen so? Was kann aus dem Verhalten der Akteure in der einen Runde für die nächsten Spielrunden gelernt werden? Sind Verhaltensmuster zu erkennen? Was wird verbal kommuniziert, was wird warum auch gerade nicht ausgesprochen?

Dabei kommt es auf das Einfühlungsvermögen (Empathie) an. Während Beginner sich anfangs im Pokerspiel vor allem auf die eigenen Karten konzentrieren, verschiebt sich im Laufe des Spiels der Fokus auf die Karten und das damit verbundene Verhalten der anderen. Die Frage „Was habe ich auf der Hand?“ wird zu „Was hat der andere?“. Und letztlich stellt sich im nächsten Schritt auch die Frage, was die anderen über einen selbst denken. Durch Auseinandersetzung mit diesen Themen können Differenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung reflektiert werden.

Eine besondere Bedeutung beim Poker nimmt die nonverbale Kommunikation durch Körpersprache, Mimik und Gestik ein (vgl. z. B. Caro, 2011). In diesem Zusammenhang ist vor allem das berühmte „Pokerface“ interessant (vgl. Dinkin & Gitomer, 2002, S. 3 ff.). Hier geht es darum, möglichst wenig Regung zu zeigen („Tells“), damit die Mitspieler keine Rückschlüsse auf die eigenen Karten, Emotionen und strategischen Überlegungen ziehen können. Dennoch lassen sich auch bei Pokerfaces für geübte Spieler ggf. kleinste Regungen wahrnehmen, z. B. beim Austeilen der Karten oder wenn neue Gemeinschaftskarten ins Spiel gebracht werden.

Die metaphorische Übertragung vom Pokerface in den Businesskontext kann Zugang zu fruchtbaren Diskussionen über das Wechselspiel von Ausdruck des Senders und korrespondierendem Eindruck des Empfängers eröffnen: Welche Vor- und Nachteile können sich durch ein Pokerface ergeben? In welchen Business-Situationen wäre ein Pokerface angebracht bzw. ein absolutes No-Go? Welche ambivalenten Auswirkungen hat ein Pokerface auf die Beziehungsebene?

Die strategische Kommunikation ist Gegenstand der *Lenkungsebene*. Vereinfachend lassen sich grundsätzlich drei Lenkungsmöglichkeiten abgrenzen: Überzeugung, Macht und Manipulation. Während die Überzeugung auf rationale Argumentation durch Einsicht in nachvollziehbare Argumente setzt und Macht auf legitimer Weisungsbefugnis basiert, zielt Manipulation auf subtile Beeinflussung ab.

Poker ist vor allem ein manipulatives Spiel und eröffnet damit im geschützten Bezugsrahmen des Serious Games einen interessanten Erlebnisraum, um Manipulationsstrategien testen, reflektieren und deren Konsequenzen kritisch erörtern zu können.

Zu den subtilen Beeinflussungsstrategien zählt insbesondere der „Bluff“ als konstitutives Element des Pokerspiels. Hierbei versucht ein Spieler, die anderen Spieler zum eigenen Vorteil in die Irre zu führen bzw. zu täu-

schen. Der Spieler könnte z.B. weitere Einsätze ins Spiel bringen, obwohl er faktisch eine niedrige Hand hat. Bluffen ist – wie jede Manipulation – risikobehaftet, denn die Strategie ist nur dann erfolgreich, wenn der Bluff von den anderen nicht als solcher erkannt und aufgedeckt wird. Wird der Bluff dagegen enttarnt, verliert der Spieler nicht nur die Spielrunde, sondern aufgrund der Entlarvung wird auch sein Interaktionsverhalten von den Mitspielern neu interpretiert und die Spielbeziehung für den weiteren Verlauf des Spiels kalibriert. Dies wirkt sich wiederum auf das strategische Verhalten aller Akteure in den folgenden Runden aus.

Poker kann Reflexionen zu folgenden Themen eröffnen: Was bedeutet es für eine Interaktion, wenn die Strategie des Bluffs in jedem Spielzug grundsätzlich mitgedacht werden muss? Wie wirken sich Bluffs auf Beziehungen aus (Beziehungsstörungen, Misstrauen)? Wie geht man damit um, wenn Verhalten mehrdeutig ist und immer auch etwas anderes bedeuten könnte? Wofür steht der Bluff konkret im Business Kontext? Ist ein Bluff subtile List, arglistige Täuschung, unethisches Verhalten oder geschickte Verhandlungsstrategie?



8. NULLSUMMENSPIELE UND WIN-WIN-SITUATIONEN – POKER UND VERHANDLUNGEN

Im Managementalltag werden regelmäßig unterschiedliche Positionen vertreten, schwierige Themen verhandelt und Interessen realisiert. Auch hier bietet das Pokerspiel einen interessanten Zugang.

Von der grundlegenden Spielstruktur her ist Poker zunächst ein klassisches Nullsummenspiel, das im Ergebnis zu Win-lose-Situationen führt. Was ein Akteur gewinnt, verliert der andere. Es gibt nur „Gewinnen“ oder „Verlieren“, keine Kompromisse.

Bei tieferer Betrachtung lassen sich im Poker interessante Einblicke in das Phänomen Verhandlungen eröffnen (vgl. z.B. Dinkin & Gitomer, 2002, S. 19 ff.). Die Spieler setzen Chips, d. h., sie geben Angebote ab, um letztlich wichtige weiterführende Informationen zu bekommen. Bei diesen Bierrunden spielt die Position am Pokertisch eine Rolle. So wechseln in jeder Runde die Positionen „Dealer“, „Small Blind“ und „Big Blind“ im Uhrzeigersinn. Mit diesen Positionen sind Informationsasymmetrien und damit Vorteile bzw. Nachteile institutionalisiert. Ein Positionsvorteil ergibt sich beispielsweise durch die Möglichkeit, die Entscheidungen vorausgehender Spieler zunächst abwarten und sehen zu können, bevor man selbst entscheiden muss. Darauf aufbauend können dann Annahmen getroffen und Entscheidungen gefällt werden, die aufgrund des Informationsvorteils an Profitabilität gewinnen.

Institutionalisierte Positionsnachteile stellen der „Small Blind“ und „Big Blind“ dar. Hierbei handelt es sich letztlich um Zwangsinvestitionen, um unabhängig von der Qualität der Karten überhaupt in das Spiel zu gehen. Dieser Zwangseinsatz ist als Verlust zu verbuchen, wenn sich der entsprechende Spieler entscheidet, die Startkarten nicht zu spielen. Die anderen Spieler hingegen haben die Möglichkeit, mitzugehen oder schon rechtzeitig – ohne Verluste – aus der Runde auszusteigen. Das Pokerspiel sensibilisiert somit für die Bedeutung von Positionen und Reihenfolgen im Rahmen von speziellen Verhandlungssituationen wie beispielsweise Bieterverfahren. Die Positionsvorteile und -nachteile gleichen sich im Laufe des Spiels aus, da Positionen wie Small Blind und Big Blind in jeder Runde im Uhrzeigersinn wechseln, sodass diese mittelfristig von allen Spielern eingenommen werden.

Poker als Serious Game kann vor allem in einem weiteren Sinne für das Thema Verhandlung sensibilisieren. Fisher et al. (2021) haben in Ihrem berühmten Harvard-Konzept darauf aufmerksam gemacht, dass Verhandlungen eben nicht nur polarisierende Auseinandersetzungen umfassen, die zwangsläufig in Win-lose-Situationen münden müssen, sondern, dass grundsätzlich auch integrative Problemlösungen – sogenannte Win-win-Lösungen – möglich sind. Hierfür ist es notwendig, dass die Verhandlungspartner nicht nur auf ihren Positionen verharren, sondern die dahinterliegenden Bedürfnisse und Interessen erkennen, in die Verhandlung einbringen und aushandeln.

Ziele, Interessen und Bedürfnisse der beteiligten Akteure können sich in einer Verhandlung stark unterscheiden: Während es für den einen um monetäre Aspekte geht, stehen bei anderen ggf. nicht monetäre Interessen wie persönliche Entwicklungsmöglichkeiten oder der Spaß an der Sache im Vordergrund.

Poker als Serious Game kann aufgrund des metaphorischen Zugangs ein Outside-the-Box-Denken unterstützen. Durch Erweiterung des Bezugsrahmens lassen sich Verhandlungsgegenstände aufgliedern, sodass neue integrative Lösungsoptionen deutlich werden, die aus einer reinen Positionsorientierung nicht offensichtlich sind. Was bedeutet „gewinnen“ und „verlieren“ im konkreten Fall für jeden einzelnen Spieler? Werden die beteiligten Akteure als Mitspieler, Gegner oder Partner wahrgenommen? Wie ändern sich Positionen, Bedürfnisse und Interessen bei kurz- oder langfristigen Perspektiven?

9. ZUM ABSCHLUSS EINE RUNDE POKER

Zum Abschluss des Beitrags wird nun eine exemplarische Runde Team-Poker präsentiert. Neben der Dramaturgie eines Spiels werden auch mögliche Entscheidungssituationen illustriert.

POKER (NO LIMIT TEXAS HOLD'EM; SMALL BLIND / BIGBLIND: 50 / 100; 15.000 STARTSTACK)



Du hast mit deinem Team (Team 1 links im Bild) am Pokertisch Platz genommen. Insgesamt stehen jedem Team Chips im Wert von 15.000 zur Verfügung. Team 2 und Team 3 haben bereits ihre Mindesteinsätze erbracht, um in das Spiel zu starten. Ihr seid bereit, eure begrenzten Ressourcen gut zu investieren.



Die Karten werden ausgeteilt. Dein Team erhält die erste Möglichkeit, um Ressourcen unter Unsicherheit zu investieren.



Ihr erhaltet ein Paar Könige! Die Möglichkeit, die sich euch bietet, ist hervorragend, denn ihr habt die zweitbeste Starthand der berühmtesten Poker-Variante No Limit Texas Hold'em.



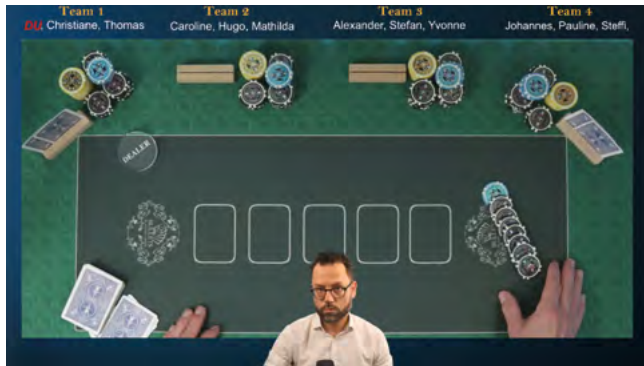
Als erstes muss Team 4 entscheiden. Ihr beobachtet aufmerksam, was sie sagen und wie sie sich verhalten. Ihr diskutiert, was es bedeutet, als sie endlich ihre Entscheidung verkünden: Sie steigen für den Mindesteinsatz von 100 ins Spiel ein.



Ihr seid dran. Mit so einer starken Hand befindet ihr Euch in einer vielversprechenden Position. Auch wenn es viel gibt, was ihr nicht wissen könnt, bleibt ihr fokussiert auf Gewinnmaximierung. Nach kurzer Beratung verkündet ihr entschlossen eure Entscheidung: „Wir erhöhen auf 300!“



Team 2 und 3 haben sich in Reaktion auf eure Erhöhung entschieden, auszusteigen. Das Investment war Ihnen offensichtlich zu hoch. Team 4 entscheidet sich, nachzulegen und auf eure Erhöhung anzugleichen.



Nachdem die erste Setzrunde vorbei ist, kommen endlich die ersten drei Gemeinschaftskarten. Insgesamt gibt es zu diesem Zeitpunkt bereits Chips im Wert von 750 zu gewinnen.

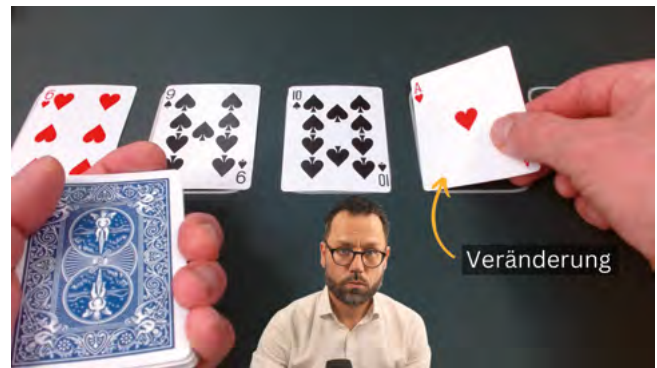


Der Moment neuer Information ist gekommen: Ihr seht 3 der 5 Gemeinschaftskarten. Jetzt gilt es im Team, diese Informationslage zu interpretieren, die richtigen Schlüsse zu ziehen und darauf aufbauend zu entscheiden.



Team 4 entscheidet, keinen Einsatz zu bringen und stattdessen zu euch zu schieben („Check“). Sie wollen scheinbar erst einmal hören und sehen, was ihr zu „erzählen“ habt. Ihr seid dran. Zwei Gemeinschaftskarten stehen noch aus. Es kann noch viel passieren, doch aktuell seht ihr euch vorne.

Am liebsten würdet ihr den Gewinn gerne sofort realisieren, indem Team 4 aussteigt. Auch deshalb setzt ihr einen relativ großen Betrag von 600.



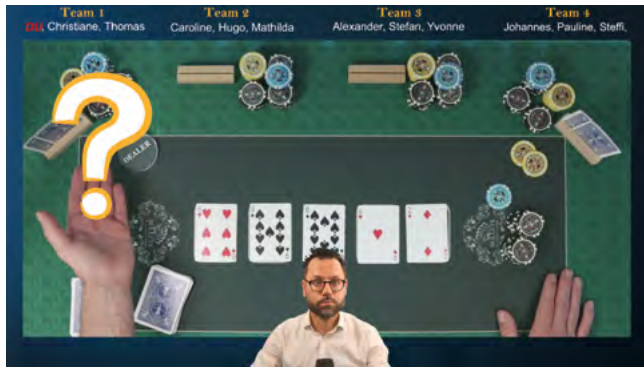
Team 4 hat die 600 nachgelegt. Jetzt kommt die nächste Gemeinschaftskarte („Turn“). Ein Ass in Herz. Die neue Information „Herz-Ass“ verändert die Situation zu euren Ungunsten. Sollte Team 4 tatsächlich ein Ass getroffen haben, sind eure Gewinnchancen plötzlich gering. Dass so etwas passieren kann, war euch hingegen jederzeit klar.



Team 4 schiebt erneut zu euch und ihr entscheidet, es ihnen gleich zu tun. Das heißt, auch ihr investiert an dieser Stelle keine weiteren Ressourcen. Dafür war die letzte Information einfach zu schlecht. Stattdessen entscheidet ihr, die nächste Information – die letzte Gemeinschaftskarte – abzuwarten und dann genau zu beobachten, wie sich Team 4 verhält.



Die letzte Karte („River“) wird aufgedeckt. Weitere Gemeinschaftskarten wird es nicht mehr geben. Jetzt sind alle Informationen hinsichtlich der Gemeinschaftskarten offengelegt. Für euch verändert diese Karte wenig, da seid ihr euch schnell einig. Ihr blickt mit Spannung auf die Reaktion von Team 4.



Team 4 entscheidet sich, 2000 zu setzen. Damit wächst der Pot von 1950 auf insgesamt 3950. 2000? Das ist schon ein ordentlicher Preis, der da von euch gefordert wird. Ihr seid an der Reihe und müsst entscheiden: aussteigen, bezahlen, erhöhen?

Ihr diskutiert intensiv Fragen wie:

- Welche „Geschichte“ haben wir erzählt? Welche Team 4?
- Trauen wir Team 4 einen Bluff zu?
- Was wissen wir über Team 4 bzw. was nehmen wir an?
- Welche Auswirkungen hat es für uns, wenn wir jetzt bezahlen und dann verlieren? Welche, wenn wir jetzt aussteigen und nie erfahren, was Team 4 auf der Hand hatte?
- Was denken die anderen über uns, wenn wir jetzt aussteigen? Welche Konsequenzen hat es?
- Welche wertvollen Informationen könnten wir bekommen, wenn wir uns entscheiden, zu bezahlen?

Wie entscheidet ihr euch?

In diesem Beitrag wurde gezeigt, dass Poker als Serious Game einen besonderen Zugang für die Reflexion unterschiedlicher Themen aus dem Managementalltag sowie für das Trainieren wichtiger Managementskills ermöglicht. So wurde deutlich, dass durch das berühmte Kartenspiel die anspruchsvollen Merkmale einer VUKA-Umwelt erlebbar werden, da die Rahmenbedingungen von Poker durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet sind. Poker wurde zudem konkret als besonderer Lernraum für das Reflektieren und Trainieren von Kommunikations-, Entscheidungs- und Verhandlungsfähigkeiten erörtert. Poker kann im Rahmen von Managementtrainings z. B. für subtiles Kommunikationsverhalten sensibilisieren, es lassen sich Entscheidungen unter Unsicherheiten erproben und die Auswirkungen unterschiedlicher Spielstrategien diskutieren.



QUELLEN

CARO, M. (2011): Poker Tells: Psychologie und Körpersprache am Pokertisch, 3. Aufl., Königswinter.

DINKIN, G./GITOMER, J. (2002): The Poker MBA – Winning in business no matter what cards you're dealt, New York.

DOBELLI, R. (2020): Die Kunst des klaren Denkens – 52 Denkfehler, die Sie lieber anderen überlassen, München.

DUKE, A. (2018): Thinking in Bets: Making Smarter Decisions When You Don't Have All the Facts, New York.

DWECK, C.S. (2017): Mindset – changing the way you think to fulfil your potential, London.

FISHER, U./URY, W./PATTON, B. (2021): Das Harvard-Konzept: Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse, 5. Aufl., München.

HEYSE, V./ERPENBECK, J. (2009): Kompetenztraining – Informations- und Trainingsprogramme, 2. Aufl. Stuttgart.

KARK, R. (2011): Games Managers Play: Play as a form of leadership development, Academy of Management Learning & Education, Vol. 10, No. 3, 507-527.

KNIGHT, F.H. (2009): Risk, Uncertainty, and Profit, new ed., Orlando.

KOLB, D.A. (1984): Experimental learning, Englewood Cliffs, NJ.

MACK, O./KHARE, A./KRÄMER, A./BURGARTZ, TH. (2016) (HRSG.): Managing in a VUCA World, Heidelberg.

NEUBERGER, O. (1996): Miteinander arbeiten – miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt, 15. Aufl., München.

PÖPPEL, E. (2008): Zum Entscheiden geboren – Hirnforschung für Manager, München.

SCHULZ VON THUN, F. (2011): Miteinander reden – Störungen und Klärungen, 49. Aufl., Reinbek bei Hamburg.

WATZLAWICK, P./BEAVIN, J.H./JACKSON, D.D. (2017): Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 13. Aufl., Bern.

INTERNETQUELLEN

LERNVIDEO „TEXAS NO-LIMIT HOLDEME POKER – REGELN UND SPIELFLUSS“: <https://youtu.be/h-1Wyu5Wqsw> (abgerufen am 28.10.2022)

POKER.DE: Poker-Regeln: <https://www.poker.de/guides/poker-regeln/> (abgerufen am 28.10.2022)

SPORT 1.DE (2022): Poker News: Wall Street sucht Pokerspieler www.sport1.de/news/poker/2022/08/poker-news-wall-street-sucht-pokerspieler?utm_source=sharing_platform&utm_medium=social&utm_campaign=sharing_app (abgerufen am 28.10.2022)



Avo Schönbohm

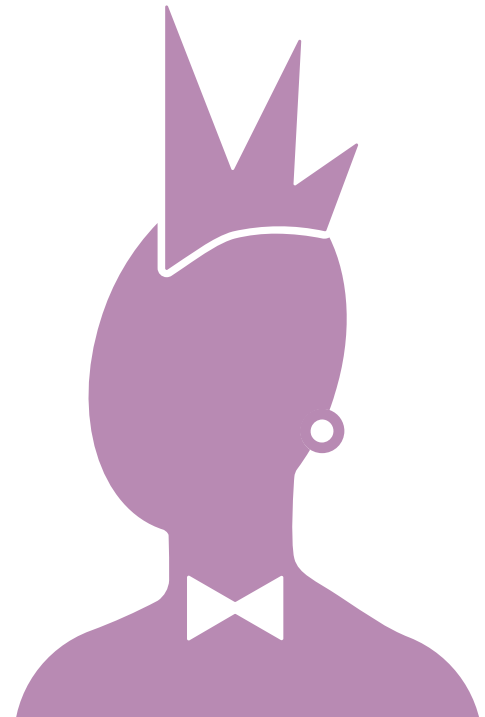
Play

PHILOSOPHISCHE GEDANKEN ZU SPIEL UND FÜHRUNG #7.2

PRÄLUDIUM

Definitionen von Gamification, diesem nach gut zehn Jahren mittlerweile fast aus der Mode gekommenen Begriff, sehen das Spieldesign meist als interessensgeleiteten Zusatz zu einer sozialen Situation und insbesondere dazu verwandt, in Kontexten, die klassischerweise nicht mit Spiel konnotiert werden, besonderes Verhalten zu evozieren (Deterding et al., 2011). Dieser sowohl in Umfang als auch Tiefe begrenzte Essay versucht mutig, das Spiel in einen größeren, ja paradigmatischen und philosophischen Kontext zu stellen. Dazu wird das Spiel als Essenz der Lebendigkeit in Form von Potentialentfaltung in unterschiedlichen Facetten beleuchtet. Des Weiteren wird die dialektische Beziehung des Spiels zwischen Freiheit und einer geronnenen Ernsthaftigkeit entwickelt. Hieraus wird abgeleitet und grob skizziert, welches Führungsverständnis einen aufgeklärten Spielmeister, einen Magister Ludi, ausmacht, und wie realitätsnah dieses ist.

271



1 EINE ONTOLOGIE DES SPIELS?

Das Spiel gehört zu den wesenhaften Erfahrungen des Menschen (Fink, 1957, S. 17).

„Denn, um es endlich einmal herauszusagen, der Mensch spielt nur, wo er in voller Bedeutung des Wortes Mensch ist, und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.“ (Friedrich Schiller 1966, S. 238).

In Anlehnung an René Descartes' „cogito ergo sum“ (2005) bin ich versucht, ein „ludo, ergo sum“, ein „ich spiele, also bin ich“ einzuwerfen. Der homo ludens nach Huizinga (1956) ist aber mehr als eine Spielerei, er ist Weltanschauung, ein echtes Paradigma (Kuhn, 1970), eine eigenständige Perspektive auf die Welt und dazu eine lebensnotwendige Übung. Das Spiel als Essenz, als Wesen allen Seins zu verstehen, stößt im modern konditionierten Geist dabei auf eine natürliche Ablehnung (Rahner, 2016). Das Spiel wird als Ausnahme, als Randerscheinung und als allzu leichte oder gar süchtig machende Distraction, vielleicht noch als Tonikum und gnadenvolle Flucht in einer essentiell ernsten oder sogar zerbrochenen Welt betrachtet (McGonigal, 2011). Dabei wird kaum geleugnet, dass Spiele einen anregenden, entspannenden, kommunikativen, kreativen oder auch anspornenden Effekt auf Individuen, Unternehmen und Gesellschaften haben können (ebenda). Dass Computerspiele, soziale Medien und spielerische Methoden unseren Konsum und unsere Arbeitswelt kolonialisieren, wird in dieser Lesart aber gleichwohl als Aberration, als ein Abkommen von den Pfaden der Tugend und der Gesundheit wahrgenommen (Schüll, 2012; Spitzer, 2015). Eine spielerische Weltanschauung dreht genau diese Perspektive herum: Das Spiel wird als das Wesen, als Normalzustand erfasst: Es hält das Universum zusammen, das Universum ist ein Spiel und die moderne, entspiritualisierte Ernsthaftigkeit unserer kapitalistischen Organisationen ist die Ausnahme, die unmenschliche Deviation und der Irrweg in das „stahlharte Gehäuse der Hörigkeit“ (Weber, 2004). Die Skizzierung der Dimension dieses Paradigmas mag weitere Verwunderung hervorrufen, was mich aber von einem kleinen Gedankenspiel nicht abhalten kann: Das Universum seit dem Urknall befindet sich im schwebenden Zustande seiner spielerischen Potentialentfaltung. Das Spiel der Energien führte unter anderem zu Protonen und Elektronen, die sich erst im Lauf der Zeit und durch unglaubliche Energieschübe wie Supernovae zu Atomen formen. Spielerisch finden Atome zu Molekülen zusammen und auf der Erde als die uns bekannte Welt bildet sich durch vielfältige Interaktionsversuche erstes Leben durch eine spielerische und komplexe Vereinigung von Atomen und Molekülen zu Membranen. Die biologische Evolution beginnt und entwickelt eine mächtige Spielmaschine, die DNS. Tiere und Menschen spielen wiederum zur Entfaltung ihrer Potentiale Spiele, bauen so Brücken zwischen Individuen, finden sich in Paaren, Gruppen und von ihnen spielerisch geschaffenen und bewohnten sozialen Systemen wie Staaten und Unternehmen zusammen (Csikszentmihalyi, 1990). Das Spiel bringt das Leben zur Entfaltung. Schiller sieht hier die beiden Antagonisten Sinn- und Formtrieb am Werke:

„Der sinnliche Trieb will, dass Veränderung sei, dass die Zeit einen Inhalt habe; der Formtrieb will, dass die Zeit aufgehoben, dass keine Veränderung sei. Derjenige Trieb also, in welchem beide verbunden wirken (es sei mir einstweilen, bis ich diese Benennung gerechtfertigt haben werde, vergönnt, ihn Spieltrieb zu nennen), der Spieltrieb also würde dahin gerichtet sein, die Zeit in der Zeit aufzuheben, Werden mit absolutem Sein, Veränderung mit Identität zu vereinbaren.“ (Schiller, 1966, S. 233).

Der Mensch erkennt in religiösen Deutungen seiner Wirklichkeit Spiel und Illusion (wie die „Maya“ der Inder) als Grundphänome und vermeint wie im Buch Hiob Gott oder bei den antiken Griechen Götter als Spieler zu sehen (Schönbohm, 2017). Oder, um es etwas fundamentaler auszudrücken: „Spielen ist endliches Schöpfertum in der magischen Dimension des Scheins.“ (Fink, 1957, S. 48) Unsere Sprache wird als Kommunikationsmittel seit Wittgenstein und Gadamer in Sprachspiele dekodiert (Baronat, 2013). Die menschliche Kultur gebiert immer wieder neue Spiele, selbsterschaffende und sich selbsterhaltende Spiele wie Staaten und Unternehmen (Coonradt, 2012). Autopoiesis und Homöostasis definieren die menschlichen Systeme, weil sie den kleinen Gesetzmäßigkeiten folgen, die das Universum ausmachen (Maturana & Varela, 1991). Der Homo Ludens ist nicht nur ein durch Dopamin getriebenes Säugetier (Lieberman & Long, 2019), sondern auch ein finites Spiel der Weltkräfte innerhalb des infiniten Spiels des Universums und des Lebens (Carse, 1986). Das Spiel ist die existentielle Basis und das Wesen der Humanität. Soweit das Gedankenspiel.

Daraus folgt aber, dass das Spiel immer auch schon da ist. Es muss nicht neu erfunden, sondern eher der Mensch von den zwanghaften Wahnvorstellungen befreit werden, die wir als Wirklichkeit erleben (Watzlawick, 1997). So werden wir zum natürlichen Spiel zurückfinden, so wie Kinder auch ohne Anleitung zu spielen beginnen und ihre Spiele entwickeln (Wall, 2013; Piaget, 1951). Der lebenslange Kindergarten (Resnick, 2018) wird so nicht zu einer Metapher für einen sich der Verantwortung des Erwachsenseins entziehenden Peter Pan, sondern zu einem Aufruf zu spielerischer Kreativität und Freiheit in allen Lebenslagen, an Hochschulen, in Unternehmen und Gesellschaft.

Eine Anthropologie des Spiels (homo ludens, Huizinga, 1956) kontrastiert nicht nur mit anderen Weltanschauungen, wie der ökonomischen (homo oeconomicus, Ailon, 2020) oder soziologischen (homo sociologicus, Dahrendorf, 2010), sie schließt sie gleichsam als Sonderfälle mit ein. Theorien wie diverse Systemansätze, der soziale Konstruktivismus (v. Glaserfeld, 1984) oder auch der symbolische Interaktionismus (Blumer, 1969) scheinen in Teilen kompatibel mit dieser Perspektive, sind jedoch gleichzeitig eben nur Theorien, die den Spielgeist des Lebens nur unzureichend einzufangen vermögen. Der Spielgeist lässt sich rational nicht vollständig erfassen, er erfordert hermeneutisches Nachspüren und Erleben. Jedoch lässt sich jede Form sozialer Interaktion auch als Spiel deuten und durch die Linse des Spielparadigmas dekodieren, verändern und gestalten. Das gilt für die vollständig menschlich entwickelte Lebenswelt des Computerspiels: Dem Initiierten, in diesem Fall dem Spieldesigner, fällt es nicht schwer, mechanistische Spielmechaniken, heuristisch geplante Dynamiken, sorgsam gewählte Narrative sowie Graphik- und Soundelemente zu decodieren (Ruhi, 2015). Das Gleiche gilt übrigens für Versuche des kulturellen Spieldesigns, wie Reichsparteitage der NSDAP oder der Superbowl in den USA. Allerdings bleibt die resultierende Spielästhetik, also das intendierte individuelle und kollektive Spielerlebnis, kaum planbar. Computerspiele verfangen trotz bester Planung erfahrener Game Designer und großer Budgets nicht, aufwändige Kinoproduktionen erreichen ihr Publikum nicht, können es nicht berühren. Nun ist eine dem Leben zugewandte Philosophie des Spiels nicht ein Abstieg in vorwissenschaftliche Zeiten oder gar faschistische Kulturphantasien. Aber natürlich ist Spieldesign auch immer Sinngestaltung in unterschiedlichen Härtegraden.

3 DIE DIALEKTIK DES SPIELS ZWISCHEN FREIHEIT UND VERSKLAVUNG

Jedes bewusst gestaltete Spiel trägt allerdings den Keim der Versklavung der Spieler in sich. Das gilt für hoch addiktive Computerspiele (Schüll, 2011), ausbeuterische Interaktionsmuster in Unternehmen (Deterding et al., 2011), für ein ins Totalitäre ausufernde Social Engineering auf politischer Ebene (Popper, 1947) und auch für Organisations- und Systemgestaltung. Aus Startups werden Konzerne mit in der Tendenz sklerotischen und innovationshemmenden Strukturen (Christensen, 2013). Es geht paradoxerweise im Spiel die Freiheit verloren, welche uns zu einem selbstbestimmten Spiel aber eine notwendige Bedingung für die intendierte Potentialentfaltung darstellt. Aus Spielerei wird Lebenswirklichkeit, aus Freiheit Verkrustung, aus Spiel Ernst, Rationalität und das bereits erwähnte „stahlharte Gehäuse der Hörigkeit“ (Weber, 2004). Dieser ironische Drahtseilakt des Spiels ermahnt uns zu kritischer Reflexion und einem Imperativ des freien Spiels: Spielsituationen, die Menschen ausbeuten und einengen, statt sie ihre Potentiale entfalten zu lassen, sind inhuman und bedürfen der spielerischen Befreiung. Die rationalistischen Paradigmen und modernen Wissenschaften und ihre Erkenntnisse zur Rationalität durchsetzung bleiben wichtige Zweige des Spielgeistes (Weber & Schäffer, 2001), deren volle Entfaltung offenbar im Sinne des Weltenspiels liegt. Nun ist es allerdings so, dass eine Theorie an Komplexität ihrem Untersuchungsgegenstand überlegen sein muss, um sinnvolle Erkenntnisse zu generieren. Wenn alles Spiel ist, welche fröhliche Wissenschaft wäre in der Lage, sie zu verstehen? Das Spiel als ästhetisches Ganzes entzieht sich unserer rationalen Wahrnehmung. Wir können aber die Natur und die vielen menschlichen Spiele und sozialen Systeme studieren, in denen sich der Spielgeist im Kleinen manifestiert. Wäre ich ein Neoplatoniker, würde ich vielleicht sagen können, die Idee des ursprünglichen Spiels manifestiert sich in der Wirklichkeit, wenn auch gebrochen, fehlerhaft und nicht in der Reinform des idealen Spiels. Der Demiurg ist leider nur ein unvollkommener Spielmeister. Daraus folgt aber der Anspruch an eine demütige Gesellschaftsordnung, die dem freien Spiel mehr Raum gibt.

4 MAGISTER LUDI ZWISCHEN ANSPRUCH UND REALITÄT

Damit kommen wir zum zweiten wichtigen Thema dieses Essays: Wie sieht denn Führung in dieser ludischen Perspektive aus? Wie nimmt eine Führungskraft die Herausforderung an, sich inmitten unserer umtosten Zeiten spielerisch und zielorientiert eine Rolle zu gestalten? Wie kann man sich auf diese Rolle vorbereiten und wie füllt man sie aus? Hermann Hesse hat in seinem Roman „Das Glasperlenspiel“ (1972) das Leben und vor allem die Ausbildung des Magister Ludi Josef Knecht beschrieben. Hier werde ich mich auf drei Aspekte in Anlehnung an Hesse kaprizieren, die für Führungskräfte bedeutsam sein könnten, die einem ludischen Führungsverständnis gerecht werden wollen, das heißt Spieldesigner und Spielmeister für andere in Organisationen zu sein: Erstens müssen Führungskräfte die paradigmatische Brille des Spiels aufsetzen. Zweitens müssen sie an sich selbst arbeiten und ihr Ego bezwingen. Drittens müssen sie einen regen Wechsel zwischen *vita activa* und *vita contemplativa* wagen, das heißt, sich immer wieder auf neue Spiele, aber auch neue Phasen der Reflexion und unabhängigen Betrachtung einlassen.

Die erste Forderung scheint primär eine kognitive Herausforderung: das Lernen des Alphabets des Spiels und des Spieldesigns und seiner Grenzen. Dennoch ist dies auch ein transformativer Akt. Zu verstehen, dass alles nur ein Spiel ist, und dass dies schon ungeheuerlich viel ist, setzt einen paradigmatischen Wandel voraus, einen Wandel der Weltsicht. Während Josef Knecht in Waldzell die Schule der Glasperlenspieler durchläuft, Spiele spielt und diese en Detail analysiert (Hesse, 1972, S. 88 ff.), können Führungskräfte in der Realität des 21. Jahrhunderts auch spielen und diese Spiele analysieren, in unterschiedlichen Organisationen arbeiten und diese dekodieren. Alles notwendige Wissen ist öffentlich verfügbar. Allerdings wird es nicht systematisch abgerufen. Offenbar ist es ein großer Unterschied, die Rollen, die uns die Gesellschaft anbietet, auszufüllen oder diese zu analysieren. Dies erinnert an den Shakespearian Fool Jaques in dem Stück „As you like it“, welchem entfährt: „All the world’s a stage and all the men and women merely players“. Er selbst ist immer nur Zuschauer und nicht Spieler, der mit gewisser Melancholie feststellt, wie es um die Menschen steht, ohne selbst dazuzugehören. Dabei werden Spiele und Serious Games (Abt, 1970) mittlerweile in der Führungskräfteausbildung eingesetzt (Kark, 2011). Die Führungskräfteindustrie kann offenbar gut damit leben, Führungskräfte in gewissen Skills weiterzubilden, statt sie zu selbstreflexiven Spielmeistern auszubilden. Die meisten Führungskräfte werden wohl weder willens noch in der Lage sein, die vollständige Perspektive des Magister Ludi einzunehmen. Tatmenschen bleiben Tatmenschen und nur ein gewisser kleiner Anteil der Führungskräfte wird den offenen Geist mitbringen, tatsächlich auf den Weg der Transformation zum Magister Ludi fortzuschreiten. Sie müssen mit dem fast schizophränen Zustand leben, die Spiele des Lebens selbst zu erfahren und zu spielen, ohne sich jedoch von diesen vollständig gefangen nehmen zu lassen. Das Forschungsprojekt LudiX hat hier angesetzt und den Führungskräften in ihren jeweiligen Organisationen für das Spielerische die Augen geöffnet bzw. sie punktuell in einem experimentellen und dennoch kuratierten Rahmen zu Spieldesignern und -meistern gemacht. Hier wurde bewusst kein normatives Konzept vorgegeben, was die Teilnehmer nur wieder zu Spielern eines neuen Spiels gemacht hätte, sondern wir haben alle gezwungen, die Ambiguität auszuhalten und spielerisch mit Leben zu füllen. Die Ergebnisse sind dabei sehr ermutigend und sollten zur Nachahmung anregen (↗ vgl. Kapitel 3.3).

Die Überwindung des Egos stellt ein weiteres großes Thema dar. Der Orden, dem Josef Knecht angehört, sieht sich selbst als „heroisch-asketische Gegenbewegung“ (Hesse, 1972, S. 21) zum Zeitgeist, den Hesse als feuilletonistisch bezeichnet. Regelmäßige Meditation und die Entsagung von familiären Bündeln gehören zu diesem Konzept, welches im Alter gegebenenfalls mit einer gelassenen Heiterkeit belohnt wird. Auch in die Managementliteratur hat es das Thema „egofreie Führung“ geschafft (Morris, 2011), die in einem selbstreflektierten, das Ego überwindenden Bewusstsein sein Ziel findet. Insgesamt bleibt es aber ein großer Anspruch an Menschen, sich von ihrem Ego zu lösen, es in meditativer Praxis von ihrem Selbst zu unterscheiden und einzuhegen. Dies klingt eher nach fortgeschrittener religiöser Praxis als nach einem allgemeinen Rezept für die Masse an Führungskräften, von denen sehr viele in Beziehungen und Familien leben und dies auch nicht aufzugeben gewillt sind. Man könnte sagen, die Überwindung des Egos sei auch notwendige Bedingung für die höhere Einsicht in das Spieleparadigma. Aber dies macht es nicht weniger elitär. Warum sollte man sein Ego überwinden, aber noch Abteilungsleiterin sein wollen? Wir haben in LudiX die Egos der Führungskräfte in den Spielen vielfältig herausgefordert gesehen: Ambiguität, Mut zur Scham, kritische Fremd- und Selbstreflexion seien hier herausgehoben (↗ vgl. Kapitel 3.1). Wenn wir partiell eine spielerische Lockerung des jeweiligen Egos erreicht haben

sollten, war das schon ein Erfolg. Unser experimenteller Anspruch ist weder ein totalitärer noch ein religiöser. Hier folgen wir dem Primat des freien Spiels.

Als Letztes lebt der Magister Ludi in Form des Josef Knecht das Wandeln zwischen den Welten, zwischen der *vita activa* und der *vita contemplativa*, vor, verlässt seinen Orden, um auch in der Welt zu dienen. Diese beiden Modi stehen für Immersion in die Tätigkeitswelt (*vita activa*) auf der einen und Reflexion und den Elfenbeinturm (*vita contemplativa*) auf der anderen Seite. Dieses Wechselspiel kann sehr inspirierend und anregend sein, allerdings steht auch diese Option nicht jedermann zur Verfügung. Natürlich könnte man für ein Jahr aus dem Job aussteigen und ein MBA-Programm absolvieren, bei gegebener Promotion auch Professorin an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften werden, aber beides geht mit größeren Einschnitten einher und auch hier wird die Anzahl der potentiellen Spielmeister gering bleiben. Das LudiX-Projekt hat diesen Wechsel, den Übergang von Kontemplation und Kreation, bewusst inszeniert und reflektiert. Hierbei war der Vergleich und die Empathie für unterschiedliche Organisationskulturen und Führungsverständnisse von herausgehobener Bedeutung (➤ vgl. Kapitel 3.3). Die positiven Rückmeldungen der Teilnehmer haben uns bestätigt, aber auch hier war nur ein limitierter Raum für echte persönliche Transformationen gegeben, wenn auch zumindest drei Teilnehmer während der Projektlaufzeit den Arbeitgeber gewechselt haben bzw. starke Einschnitte in ihrem professionellen Umfeld umsetzen.

Der Magister Ludi ist eine literarische Figur, dessen Übertragbarkeit auf die reale Welt nur sehr schwer umzusetzen ist. Falls dies in Reinkultur doch geschehen sollte, wird es einer kleinen Gruppe von Leuten vorbehalten sein. Als normatives Rollenbild oder als Basis für eine kommerziell-skalierte Führungskräfteentwicklung scheint es weniger zu taugen. Nichtsdestoweniger kann er durchaus als Inspirationsfläche für eine spielerische Führungskräfteentwicklung dienen, wenn man dem Spiel, dem ludischen Paradigma freien Lauf lässt.

5 POSTLUDIUM

Das ludische Paradigma, welches das Spiel als Motor der Potentialentfaltung sieht, ist ein spannendes intellektuelles Gedankenspiel mit potentiell therapeutischem Effekt und spirituellem Anspruch:

„Denn das ist eine heilende Notwendigkeit für uns Menschen von heute, die wir in die Verzwecktheit des blöden Ernstes oder in die Sinnlosigkeit einer bloßen Diesseitigkeit verstrickt sind.“ (Rahner, 2016, S. 9).

Hier ergibt sich eine Verantwortung für die Anhänger des Spielparadigmas: Der Mensch sollte in allen Lebenslagen wieder zu einem experimentellen Spielmodus befreit werden! Dies war immer auch der innere Anspruch von LudiX. Oder ist das vielleicht doch zu apodiktisch? Will und muss man die Menschen wirklich aus ihren Rollen und Gefängnissen befreien, oder sollte man sie nicht so lassen dürfen, wie sie sind? Es bleiben die Umsetzungsfragen für die ludische Führungskräfteentwicklung: Wie wird man Spielentdecker, Menschenbefreier, Spielentwickler, Systemtransformator, Spieltriebentfacher, Ludologe, Spiele-Evangelist, aber auch kritischer Begleiter des Spiels? Oder sind das auch nur Rollen, die eine eigene Versklavungskraft auf die Menschen ausüben? Der Mensch bleibt auch als Führungskraft ein Spieler, und seine Versuche, sich als Spieldesigner im Großen zu

versuchen, sollten uns vorsichtig werden lassen. Wir können nur finite Spiele designen, selbst wenn wir Kathedralen planen und für eine kurze Zeit am Leben erhalten: Wir bleiben sterbliche Spieler im infiniten Spiel des Universums (Carse, 1986).

QUELLEN

- ABT, C.** (1970). *Serious Games*. University Press of America, Lanham.
- AILON, G.** (2020). The phenomenology of homo economicus. *Sociological Theory*, 38(1), 36-50.
- BARONAT, N.** (2013). Language as Play: games and the linguistic turn after Wittgenstein and Gadamer. In: *The Philosophy of Play*, edited by Ryall, E., Russell, W. and Maclean, M. Routledge, London and New York, S. 87-97.
- BLUMER, H.** (1969). *Symbolic Interactionism – Perspective and Methods*. University of California Press, Berkeley.
- CARSE, J.** (1986). *Finite and Infinite Games – A Vision of Life as Play and Possibility*. Free Press, New York.
- CHRISTENSEN, C. M.** (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press, Boston.
- COONRADT, C.** (2012). *The game of work. How to enjoy work as much as play*. 2nd Edition, Gibbs Smith Publisher, Layton, Utah.
- CSIKSZENTMIHALYI, M.** (1999). *Flow – The Psychology of Optimal Experience*. HarperCollins Publishers, New York.
- DAHRENDORF, R.** (2010). *Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der sozialen Rolle*. 17. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- DESCARTES, R.** (2005). *Die Prinzipien der Philosophie. Lateinisch–Deutsch. Übersetzt und herausgegeben von Christian Wohlers*. Felix Meiner Verlag, Hamburg.
- DETERDING, S., DIXON, D., KHALED, R., & NACKE, L.** (2011, September). From game design elements to gamefulness: defining “gamification”. In *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* (pp. 9-15).
- FINK, E.** (1957). *Oase des Glücks – Gedanken zu einer Ontologie des Spiels*. Karl Alber Verlag, Freiburg.
- VON GLASERSFELD, E.** (1984). An Introduction to Radical Constructivism. In: *Paul Watzlawick (Hrsg.): The Invented Reality*. Norton, New York 1984, S. 17–40.
- HESSE, H.** (1972). *Das Glasperlenspiel*. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.
- HUIZINGA, J.** (1956). *Homo ludens: Vom Ursprung der Kultur im Spiel*. Rowohlt Verlag, Hamburg.
- HÜTHER, H. UND QUARCH, C.** (2016). *Rettet das Spiel! Weil Leben mehr als Funktionen ist*. Carl Hanser Verlag, München.
- LIEBERMANN D. UND LONG, M.** (2019). *Molecule of More: How a Single Chemical in Your Brain Drives Love, Sex, and Creativity—and Will Determine the Fate of the Human Race*. BenBella, Texas.
- KARK, R.** (2011). *Games managers play: Play as a form of leadership development*. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 507-527.
- KUHN, T. S.** (1970). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press: Chicago.
- MATURANA, H. R., AND VARELA, F. J.** (1991). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living* (Vol. 42). Springer Science & Business Media, Berlin.
- MCGONIGAL, J.** (2011). *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*. Penguin, New York.
- MORRIS, S. A.** (2011). *Egoless: The final frontier in leadership*. AuthorHouse, Bloomington.
- PIAGET, J.** (1951). *Play, Dreams and Imitation in Childhood*. Routledge & Keagan, London.
- POPPER, K.** (1947). *The Open Society and Its Enemies. The High Tide of Prophecy: Hegel, Marx and the Aftermath*, Vol. 2. George Routledge & Sons, London.
- RAHNER, H.** (2016). *Der spielende Mensch*. 12. Auflage. Johannes Verlag, Einsiedeln.
- RESNICK, M.** (2018). *Lifelong Kindergarten – Cultivating Creativity through Projects, Passion, Peers, and Play*. MIT Press, Cambridge MA.
- RUHI, U.** (2015). *Level Up Your Strategy: Towards a Descriptive Framework for Meaningful Enterprise Gamification*. *Technology Innovation Management Review*, 5(8): 5-16.
- SCHILLER, F.** (1966). *Über die ästhetische Erziehung*. In: *Schillers Werke, vierter Band: Schiften*, Insel Verlag, Frankfurt am Main 1966.
- SCHÖNBOHM, A.** (2017). *Von Gamification zur Ludeologie*, in: *Spielräume – Facetten von Gamification in Unternehmen und Weiterbildung*, hrsg von Schönbohm, A. /Marwede, L./Graffius, M., Edition EMF, Band 9., S. 3-6, Flying Kiwi Media GmbH, Dollerup 2017.
- SCHÖNBOHM, A.** (2019). *Ludic Leadership – spielerische Antworten auf die kulturellen Herausforderungen der Digitalisierung*. In: *Digitalkultur – Facetten digitaler Transformation*, hrsg. von Schönbohm, A., S. 1-19, Stahnsdorf, 2019.
- SCHÜLL, N. D.** (2012). *Addiction by design*. In *Addiction by Design*. Princeton University Press.
- WALL, J.** (2013). *All the world's a stage – Childhood and the play of being*. In: *The Philosophy of Play*, edited by Ryall, E., Russell, W. and Maclean, M. Routledge, London and New York, S. 32-43.
- SPITZER, M.** (2015). *Cyberkrank! Wie das digitale Leben unsere Gesundheit ruiniert*. Droemer, München.
- WATZLAWICK, PAUL.** *Wie wirklich ist die Wirklichkeit. Wahn, Täuschung, Verstehen*. 23. Auflage, Piper Verlag, München.
- WEBER, J., & SCHÄFFER, U.** (2001). *Controlling als Rationalitätssicherung der Führung—Zum Stand unserer Forschung. In Rationalitätssicherung der Führung* (pp. 1-6). Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- WEBER, M.** (2006). *Die protestantische Ethik und der “Geist” des Kapitalismus: Textausgabe auf der Grundlage der ersten Fassung von 1904/05 mit einem Verzeichnis der wichtigsten Zusätze und Veränderungen aus der zweiten Fassung von 1920* (Vol. 6). FinanzBuch Verlag, München.



Susann Erichsson

Prof. Dr. Susann Erichsson lehrt seit 2007 Marketing an der Berliner Hochschule für Technik und ist in der Marktforschung sowie Marketing-Beratung tätig.

Play

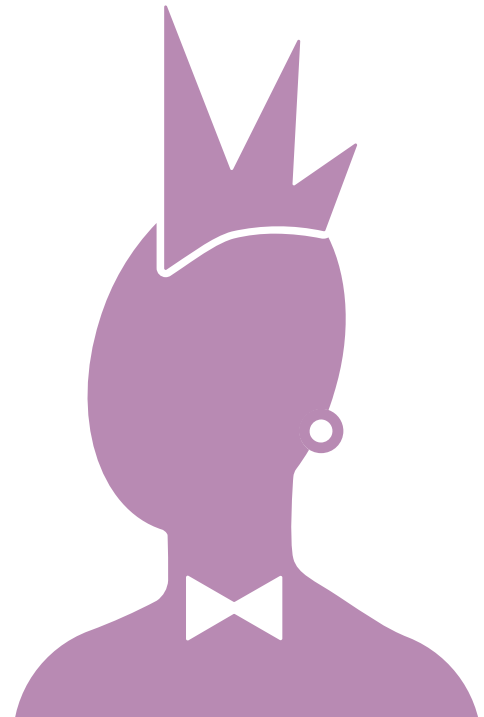
AUF DIE KLÖTZE – FERTIG – LOS!

#7.3

KREATIV UND PARTIZIPATIV ZUM ZIEL MIT LEGO® SERIOUS PLAY®

ABSTRACT

Organisationen stehen vor der Herausforderung, Ziele zu definieren sowie Wege zur Zielerreichung festzulegen, denn: „Wer nach keinem bestimmten Hafen steuert, dem ist kein Wind günstig.“ (Französischer Philosoph Michel de Montaigne 1533-1592). Die herausgehobene Bedeutung von Zielen verdeutlicht nicht zuletzt das weit verbreitete Management-by-Objectives. Im Rahmen dieses Managementansatzes werden Handlungsvorgaben und die nachfolgende Kontrolle von deren Einhaltung durch die Vereinbarung von Zielvorgaben mit den Mitarbeitern abgelöst (vgl. Drucker, 1954). Häufig wird dabei ein partizipatives Vorgehen gewählt, welches einerseits die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden für die formulierten Ziele erhöht und andererseits deren Expertise bei der Suche nach Wegen zu deren Erreichung nutzt. Im vorliegenden Artikel wird dargestellt, wie der Prozess der Zielformulierung und die Suche nach Wegen zur Zielerreichung in Organisationen mithilfe von Lego® Serious Play® gestaltet und optimiert werden können: Auf die Klötze – fertig – los!



1. LEGO® SERIOUS PLAY®

1.1 VORSTELLUNG DER LEGO® SERIOUS PLAY®-METHODE

Lego® Serious Play® ist eine federführend von Johann Roos und Bart Victor entwickelte Gamification-Methode, die Unternehmen helfen soll, tiefer liegende Ansichten und Einstellungen der Beteiligten offenzulegen (vgl. Blair, Rillo, 2019, S. 14). Spielen ist eine Tätigkeit, bei der soziale Regeln verstanden, Zusammenhänge erkannt und Erkenntnisse gewonnen werden (vgl. Grubbauer, 2011, S. 21 ff.). Grundelemente von Spielen sind dabei ein klar definiertes Ziel, eindeutige Regeln, ein kontinuierliches Feedbacksystem sowie die Freiwilligkeit der Teilnahme (vgl. Jekel & Erichsson, 2017, S. 177 ff.). Mit dem Begriff ‚Serious Game‘ wird die Übertragung des Spiel-Ansatzes auf ein unternehmerisches Setting bezeichnet. Durch den Einsatz von spielerischen Methoden verspricht man sich eine gute Atmosphäre, hohe Aufmerksamkeit, aktive Beteiligung und letztlich bessere Ergebnisse (vgl. Ematinger & Schulze, 2020, S. 31). Bei repetitiven Entscheidungen, die keine innovativen Lösungen erfordern, kommt die Lego® Serious Play®-Methode jedoch an ihre Grenzen, da der Prozess zu zeitaufwendig und der Nutzen geringer ist.

Lego® Serious Play® wurde 1996 als Strategietool entwickelt, die Patentierung erfolgte 2001. Die als Väter der Methode geltenden Professoren Johann Roos und Bart Victor suchten nach Alternativen zur klassischen Strategiesitzung, wobei sie besonderen Wert auf die Interaktion aller Beteiligten, eine Reduktion von Komplexität und Metaphern sowie die Nutzung von Storytelling legten (vgl. Hillmer, 2021, S. 6). In Lego® Serious Play®-Workshops werden Teilnehmende in einem strukturierten Prozess durch einen geschulten Moderator angeleitet, eine Situation aus einer anderen Perspektive zu betrachten, auf alternative Art zu kommunizieren und Sachverhalte neu einzuordnen (vgl. hierzu auch Blair & Rillo, 2019, S. 232). Das Vorgehen besteht prinzipiell aus drei Schritten:

1. In einem ersten Schritt baut jeder Teilnehmende individuell mit Legosteinen eine Lösung für die Problemstellung und erläutert im Anschluss den weiteren Teilnehmenden die dem Modell zugrundeliegende Geschichte.
2. Nach einer gemeinsamen Reflexion löst jeder Teilnehmende in einem zweiten Schritt die für ihn wichtigsten Bauteile aus seinem Modell und legt sie in die Mitte des Tisches.
3. Schließlich wird in einem dritten Schritt ein gemeinsames Modell aus zentralen Elementen dieser Einzelstücke gebaut (siehe hierzu auch ausführlich Kapitel 1.2 Individuelles Bauen, Storytelling, Reflexion und Gemeinsames Bauen).

Lego® Serious Play® als methodischer Ansatz unterstützt die Artikulation impliziter Annahmen, Emotionen und Ansichten. Durch das Storytelling, das heißt das Teilen der Geschichte hinter dem gebauten Modell, wird der eigene Standpunkt für die jeweils anderen Teilnehmenden transparenter und mögliche Missverständnisse können identifiziert und ausgeräumt werden. Im Rahmen dieses Prozesses wird reflektiert, diskutiert und argumen-

tiert, was die Einbeziehung der unterschiedlichen Perspektiven und Herangehensweisen aller Teilnehmenden ermöglicht. Lego® Serious Play® unterstützt die Entwicklung einer gemeinsamen Sicht auf die Problemstellung und fördert damit auch eine partizipative Problemlösung.

Da die Problemstellung grundsätzlich partizipativ durch gemeinsames Denken, Bauen und Reflektieren gefunden werden soll, sind bei Lego® Serious Play® alle Teilnehmenden hierarchisch gleichgestellt. Damit wird der Erkenntnis Rechnung getragen, dass die Kompetenz einer Organisation auf dem Wissen und auf den Erfahrungen Einzelner aufbaut. Durch die Einbindung der Mitarbeitenden in den Problemlösungsprozess wird zudem das Entstehen eines ‚Not-invented-here-Syndroms‘ vermieden und die Implementierung der gemeinsam erarbeiteten Lösung erleichtert. Im Idealfall entsteht unter den Teilnehmenden durch das gemeinsame Bauen und Reflektieren ein starkes Teamgefühl. Zentrale Voraussetzungen des Gelingens von Lego® Serious Play®-Workshops sind Transparenz, Vertrauen und gegenseitiger Respekt, da nur unter diesen Bedingungen den anderen Einblick in die persönliche Gedankenwelt gewährt wird (vgl. hierzu auch Joly, 2021, S. 148 ff.).

Lego® Serious Play® eignet sich insbesondere für komplexe und diffuse Themen, die auf diesem Weg für die Teilnehmenden greifbarer gemacht werden (vgl. hierzu auch Ematinger & Schulze, 2020, S. 68). Diese Methode wird bei der Lösung komplexer Probleme in vielen verschiedenen Feldern eingesetzt. Mögliche Anwendungsbereiche sind neben der Zieldefinition und Strategieentwicklung auch Teambuilding, Changemanagement oder die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, beispielsweise mit Hilfe des Business-Model-Canvas. Große Organisationen, wie Mercedes, Nokia, Google, Coca-Cola, Harvard University, UNESCO, NASA und auch die Bundeswehr nutzen Lego® Serious Play®, um Ziele zu definieren sowie Strategien und Maßnahmen zu konzipieren. Potenzielle Nutzer dieser Methode in Organisationen sind dabei alle Funktionsträger, die Interesse an einer effektiven Zielformulierung haben, wie Projekt- und Produktmanager, Marketingleiter sowie interne oder auch externe Moderatoren, Trainer, Berater, Dozenten und Hochschullehrer (vgl. hierzu auch Hillmer, 2021, S. 4).

1.2 PROZESS EINES LEGO® SERIOUS PLAY®-WORKSHOPS

Ein Lego® Serious Play®-Workshop hat aus Moderatorensicht verschiedene Prozessphasen, wobei je nach Erfahrung der Teilnehmenden einige Phasen übersprungen und andere mit weiterführenden Fragestellungen angereichert und wiederholt werden können (vgl. hierzu auch Blair & Rillo, 2019, S. 63 ff.).

1

Zielfestlegung für den Lego® Serious Play®-Workshop: Aufgabe des Moderators ist das Abstimmen und Festlegen eines konkreten Ziels für den durchzuführenden Workshop gemeinsam mit dem Auftraggeber: z. B. Teambuilding, Zieldefinition, Strategieentwicklung oder Produktinnovation.

2

Skillsbuilding: In dieser Prozessphase erfahren die Teilnehmenden durch den Moderator die Verhaltensregeln für Lego® Serious Play®. Um mit Hilfe von Legosteinen Gedanken, Emotionen, Meinungen und Wahrnehmungen ausdrücken und Ideen entwickeln zu können, werden die Teilnehmenden zunächst mit den Grundlagen der Methode vertraut gemacht. Durch Aufbau von Methodenkenntnis werden die technischen Fähigkeiten der Workshop-Teilnehmenden geschult. Es erfolgt eine erste Übung zum Kennenlernen der Methode: Wie baue ich einen Turm? In einer zweiten Übung können schwierigere Aufgaben gestellt werden: Wie baue ich meine Stärken? Die visuellen, auditiven und kinetischen Fähigkeiten der Workshop-Teilnehmenden werden aktiviert, verborgene Fähigkeiten abgerufen und ein metaphorisches Modell entsteht.

3

Fragenformulierung: Der Moderator überlegt sich im Vorfeld eine zielführende Fragestellung, die Teilnehmenden erhalten die Aufgabe, mit Legosteinen Antworten auf diese Frage zu bauen: *Zeigen Sie, was Sie unter einer Strategie verstehen? Wie sieht Ihr ‚Horror-Kunde‘ aus? Wie stellen Sie sich einen idealen Vorgesetzten, Dozenten, Studierenden oder Geschäftspartner vor? Bauen Sie ein Modell, das zeigt, wie Sie sich zukünftig Problemlösungsprozesse vorstellen. Wie kann New Work 2030 aussehen? Über welche Fähigkeiten sollte eine gute Führungskraft verfügen?* Wichtig ist, dass vorab für den Workshop zentrale Schlüsselbegriffe, wie z. B. Vision, Ziel, Strategie, Führungskompetenz oder Kundenorientierung gemeinsam mit den Teilnehmenden definiert und abgegrenzt werden.

4

Individuelles Bauen: Alle Teilnehmenden bauen als Antwort auf die Frage in einer vorgegebenen Zeit ihr individuelles Modell (siehe Abbildung 1), ohne dass sie im Bau- und Denkprozess durch hierarchisch höher gestellte, schnellere oder lautere Teammitglieder beeinflusst werden. Die Gedanken und Ideen mit Blick auf die Fragestellung fließen in einer angenehmen Atmosphäre aus den Händen in dreidimensionale Lego-Modelle, hier entsteht Handstorming als Alternative zum Brainstorming. Vergessen die Teilnehmenden ihre Umgebung und kommen in den sogenannten Flow, wird die Kreativität durch assoziatives Denken gefördert. Dabei geht es nicht um eine Nachbildung der Realität, sondern um die Entfaltung der eigenen Vorstellungskraft in der Beantwortung der Fragestellung.



Abb. 1: individuelles Modell

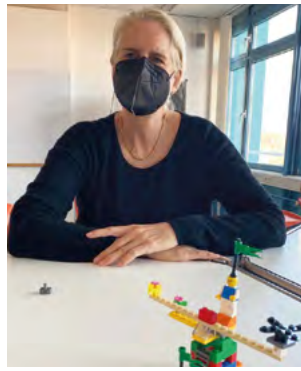


Abb. 2: Storytelling



Abb. 3: gemeinsames Modell



Abb. 4: nach Reflexion gemeinsam weiterentwickeltes Modell

Storytelling: Jeder Teilnehmende erläutert den anderen kurz sein persönliches Modell und beantwortet Verständnisfragen bzw. erhält Anregungen zum Nachdenken (siehe Abbildung 2). Der Fokus liegt auf dem gebauten Modell und der dahinterliegenden Geschichte, nicht auf der Person oder ihrer Funktion im Unternehmen. Das Teilen der Geschichte erhöht die Verbundenheit mit dem eigenen Modell. Die Aufmerksamkeit des Teams ist generell hoch, da die Geschichte nicht nur akustisch, sondern auch optisch aufgenommen wird. Storytelling muss ebenso wie das metaphorische Bauen trainiert werden: Was möchte ich mit meinem Modell ausdrücken? Wie kann ich andere auf meine Reise mitnehmen?

5

Reflexion: Die Erkenntnisse im Zusammenhang mit den gebauten Modellen werden von allen Beteiligten reflektiert, wobei meist eine engagierte Diskussion entsteht: Wo gibt es Gemeinsamkeiten, unterschiedliche Auffassungen oder auch andere Sichtweisen? Welche Fragen müssen vor dem nächsten Schritt geklärt werden? Welche Erkenntnisse ziehen die Teilnehmenden aus ihrem Modell? Wo werden Sachverhalte, Zusammenhänge oder andere Personen besser verstanden als zuvor? Die Modelle mit den dazugehörigen Geschichten verankern sich in den Köpfen der Beteiligten. Aufgabe des Moderators ist das Begleiten und Befördern dieser Diskussion.

6

Gemeinsames Bauen: Nach der Reflexion lösen alle Teilnehmenden das wichtigste Teil ihres persönlichen Modells und platzieren es in der Tischmitte. Gemeinsam wird aus den individuellen Einzelteilen ein Modell als Antwort auf die Problemstellung zusammengesetzt, in dem sich jeder in Teilen wiederfindet (siehe Abbildung 3).

7

Reflexion und Weiterentwicklung des Modells: Zielführende Fragetechniken des Moderators optimieren das Ergebnis und machen somit den Workshop erfolgreich. Beispiele hierfür sind: *Wenn Sie etwas am Modell ändern könnten, was wäre das? Ergänzen Sie das Modell um einen Nachhaltigkeitsaspekt. Ergänzen Sie das Modell um Ihre persönliche Stärke.* Abbildung 4 zeigt ein beispielhaftes gemeinsam entwickeltes Modell nach der Reflexion und Weiterentwicklung.

8

2. ZIELDEFINITION UND WEGE ZUR ZIELERREICHUNG DURCH ‚SERIOUS GAMIFICATION‘

2.1 FÖRDERUNG DER KREATIVITÄT DURCH LEGO® SERIOUS PLAY®

In traditionellen – oft ineffizienten – Meetings nutzen Teilnehmende häufig die Gelegenheit, um abzuschalten. Lego® Serious Play® integriert die Teilnehmenden und bringt sie dazu, sich mit den eigenen Gedanken deutlich umfassender auseinanderzusetzen, sie zu bauen, zu teilen und zu reflektieren. Zur Förderung der Kreativität und dem damit verbundenen Erfolg eines Workshops braucht es ein klares Ziel, Transparenz, viele Stimmen sowie ein gutes Klima mit gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Verständnis.

Die spielerische Atmosphäre sowie die Ermutigung des Moderators führen zu innovativem Out-of-the-box-Denken. Mittels der Hand-Hirn-Verbindung beim Bauen dreidimensionaler Modelle wird die Kreativität und Inspiration der Teilnehmenden und hierdurch das Finden innovativer Lösungen gefördert, sie kommen beim Bauen in einen anderen Arbeitsmodus (vgl. Hillmer, 2021, S. 15 f.). Da der Fokus auf kreativen Ideen und persönlichen Meinungen liegt, entsteht eine offene Kommunikation untereinander, die häufig zu neuen Perspektiven führt (vgl. Blair & Rillo, 2019, S. 26). Abbildung 5 zeigt beispielhaft das Modell einer partizipativ entwickelten, kreativen Problemlösung.

2.2 SICHERSTELLUNG DER PARTIZIPATION DURCH LEGO® SERIOUS PLAY®

Die Definition der Ziele sowie die Bestimmung von Wegen und Maßnahmen der Zielerreichung stellen viele Organisationen vor große Herausforderungen. Ziele sollten nicht nur top-down, sondern auch bottom-up bzw. kombiniert im Gegenstromverfahren, also top-down und bottom-up, entwickelt werden, damit alle am Prozess der Zielformulierung Beteiligten und für die Zielerreichung Verantwortlichen mit eingebunden werden. Zusätzlich sollten die Ergebnisse für Organisationsmitglieder transparent und nachvollziehbar sein. In klassischen Strategiewerkshops gibt es häufig eine dominante Meinung und die Mehrheit der Workshop-Teilnehmenden schließt sich der Meinung des Vorredners an oder teilt die Ansicht des Vorgesetzten. Dieser Ansatz erweist sich mehr und mehr als dysfunktional. Mit Blick auf die zunehmende Umweltdynamik und die disruptiven Entwicklungen in vielen Branchen müssen Veränderungen frühzeitig antizipiert und kreative Lösungen für neue Probleme gefunden werden. Hierfür bedarf es eines kollaborativen und offenen Prozesses, der durch eine interdisziplinäre und weitgehend hierarchiefreie Zusammenarbeit gekennzeichnet ist (vgl. Walter, 2019, S. 30). Im Kern entspricht diese Forderung einem partizipativen Führungsstil, der darauf basiert, Wissen, Können und Interessen von Mitarbeitenden in den Entscheidungsprozess einzubeziehen (vgl. Staehle, 1999, S. 336). Wie oben gezeigt, weist Lego® Serious Play® insbesondere in den Phasen 5 bis 8 einen methodenimmanenten, partizipativen Charakter auf und hilft damit, ein gemeinsames Verständnis der Situation zu schaffen und gemeinsam

Ziele und Maßnahmen zu deren Erreichung zu definieren und umzusetzen. Die partizipative Herangehensweise mit einer ehrlichen, intensiven und auf Vertrauen basierenden Kommunikation ist nicht nur für alle Beteiligten aufschlussreich und wirksam, sondern führt zu einer erfolgreicherer Problemlösung.

3. AUF DIE KLÖTZE – FERTIG – LOS!

Lego® Serious Play® kann als Führungsinstrument eingeordnet werden, das Respekt füreinander und Engagement miteinander fördert. Als Werkzeug unterstützt es den partizipativen Führungsstil, durch gemeinsames Denken und konstruktive Zusammenarbeit wird ein Ergebnis gefördert, das inkludierend, zielorientiert, konstruktiv und spielerisch entstanden ist. Die jeweiligen innovativen Gedanken und kreativen Ideen werden durch die metaphorischen Modelle greifbar und begreifbar gemacht, damit ist Lego® Serious Play® eine fortschrittliche und wirksame Methode der Stärkung des Zusammenhalts und der gemeinsamen Festlegung von Zielen und Maßnahmen zur Zielerreichung. Ein Workshop mit Lego® Serious Play® ist harte Arbeit, fühlt sich jedoch nicht so an (vgl. Blair & Rillo, 2019, S. 175). Je besser der Workshop vorbereitet ist und je klarer die Ziele des Workshops definiert wurden, desto größer der Erfolg (vgl. Blair, 2022, S. 23).

Nun sind Sie an der Reihe. Auf die Klötze – fertig – los!

Angenommen, Sie haben zehn Minuten Zeit, um gemeinsam kreative Ideen für die Erhöhung der Kundenbindung zu entwickeln. Mit Lego® Serious Play® erhalten Sie ebendiese Möglichkeit. Schon nach einigen Minuten kommen die ersten Teilnehmenden in den Flow, sodass die Ideen fließen. Doch dann läuft der Countdown... Der letzte Stein wird gesetzt!

QUELLEN

BLAIR, SEAN (2022): Die Lego® Serious Play®-Methode spielend meistern, 44 Techniken und Tipps, übersetzt von Dröge, Jens, Verlag Franz Vahlen GmbH, München.

BLAIR, SEAN; RILLO, MARKO (2019): Serious Work – Meetings und Workshops mit der Lego® Serious Play®-Methode moderieren, übersetzt von Dröge, Jens, Verlag Franz Vahlen GmbH, München.

DRUCKER, PETER (1954): The Practice of Management, Harper Business, New York.

EMATINGER, REINHARD; SCHULZE, SANDRA (2020): Spielend Ziele setzen und erreichen: Objectives and Key Results mit Lego® Serious Play®, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

GRUBBAUER, MICHAELA (2011): Hauptrichtungen der Spieltheorie. In: Spielen als pädagogische Maßnahme, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

HILLMER, DAVID (2021): Play – Der unverzichtbare Lego® Serious Play® Praxis-Guide für Trainer, Coaches und Moderatoren, Carl Hanser Verlag GmbH Co KG, Berlin.

JEKEL, NICOLE; ERICSSON, SUSANN (2017): Steigerung der Zielerreichung in Unternehmen durch Gamification am Beispiel von Controlling, S. 177-185. In: Schönbohm, Avo; Marwede, Laura und Graffius, Michael (Hrsg.), Spielräume, Facetten von GAMIFICATION in Unternehmen und Weiterbildung, Flying Kiwi Media GmbH, Berlin und Dollerup.

JOLY, HUBERT (2021): The Heart of Business. Leadership principles for the next era of capitalism, Harvard Business Review Press, Boston.

STAEHLE, WOLFGANG (1999): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, überarbeitet von Peter Conrad; Jörg Sydow, Verlag Franz Vahlen GmbH, München.

WALTER, SIMON (2019): Strategie Design – Ein ganzheitliches Strategieverständnis für das digitale Zeitalter, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.



Abb. 5: Modell einer partizipativ entwickelten, kreativen Problemlösung



Antonia Bartning

Antonia Bartning ist Spielentwicklerin, Beraterin und Referentin für nachhaltiges Unternehmertum. Gemeinsam mit Caroline Frumert hat sie *sustainchange* gegründet und u. a. das Brettspiel *Pitch Your Green Idea!* entwickelt. Sie hat *Nachhaltige Unternehmensführung (MA)* studiert und wurde für ihre Masterarbeit mit dem Deutschen Planspielpreis (2019) ausgezeichnet. Vor, während und nach dem Studium arbeitete sie in verschiedenen Unternehmen/Organisationen sowie selbständig in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und politische Kampagnen.

Play

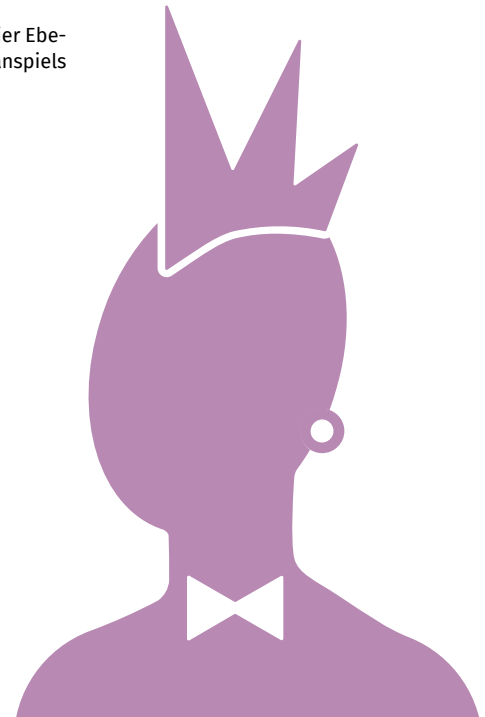
SERIOUS GAMES FÜR DIE ORGANISATIONSENTWICKLUNG #7.4

AUS SICHT EINER SERIOUS GAMES DESIGNERIN

ABSTRACT

Das Ziel des vorliegenden Beitrags ist die Erläuterung des Potenzials sogenannter Serious Games (auch: Planspiele) für Organisationen. Die ersten zwei Abschnitte gehen auf die aktuellen Veränderungsherausforderungen innerhalb von Organisationen ein und wie diese durch Spiele unterstützt werden können. Hierbei wird zunächst das Wirkungspotenzial von Planspielen beschrieben, um anschließend auf die Rolle der Spielleitung für den erfolgreichen Einsatz in einer Organisation einzugehen.

Im dritten Abschnitt wird die Wirkung von Spielen für die Organisationsentwicklung auf den vier Ebenen Information, Inspiration, Interaktion und Innovation erläutert und anhand des Brettplanspiels „Pitch Your Green Idea!“ illustriert.



EINLEITUNG

Organisationen sehen sich großen Veränderungsprozessen gegenüberstehen, Forderungen nach umweltfreundlichem bis hin zu klimapositivem Handeln sind laut. Doch wie lässt sich Veränderung gestalten? Wie entstehen die guten Ideen innerhalb von Organisationen? Spiele können hierbei helfen. Spiele sind ideale Methoden, um unterschiedliche Akteure einbeziehen, im geschützten Raum des Spiels Ideen erproben und Veränderungsprozesse anstoßen zu können. Sie schaffen eine lockere Atmosphäre und geben die Möglichkeit, Vorurteile überwinden und soziale Rollen ablegen zu können. Die Einsatzgebiete für Spiele in der Organisationsentwicklung sind zahlreich: Forschung, Problemlösekompetenz und weiteres Kompetenztraining, Strategieplanung, Teambuilding, Innovationsprozesse, Personal-Recruiting sowie die Weiterbildung von Mitarbeitenden.

Eines der größten Hindernisse für den Einsatz von Spielen in Organisationen besteht darin, dass viele Menschen in Spielen noch immer eine Freizeitbeschäftigung sehen. Dabei gibt es ein simples Argument für die Notwendigkeit von Spielen: „Spielen ist Leben lernen.“ (Knecht, 2008, S. 70). Spielen ist „älter als Kultur“ (Huizinga, 2013, S. 9), so einer der wichtigsten Spielhistoriker. In keinem Alter lernen wir so viel wie im Kindesalter und in keinem Alter spielen wir so viel wie im Kindesalter.

Aufgeschlossen, risikofreudig und optimistisch – so wurden Menschen, die viel spielen, in einer Untersuchung (1996) dargestellt. Das häufige Spielen spiegelt sich in der Bereitschaft wider, Situationen gedanklich durchzuspielen. Dies fördert die Fähigkeit, verschiedene Entscheidungsoptionen überblicken und Konsequenzen abschätzen zu können (Knecht, 2007, S. 39) – Kompetenzen, die für Unternehmer*innen förderlich sein können.

1. DEFINITION UND WIRKUNGSPOTENZIAL VON PLANSPIELEN (ENGL. SERIOUS GAMES)

Planspiele (engl. Serious Games) zeichnen sich durch ihren hohen Grad an Komplexität aus. Entscheidungen und Handlungen können in realitätsnahen Lernumgebungen erprobt werden (Hitzler et al., 2011, S. 12). Sie „erlauben das Agieren in einer Quasirealität ohne den Druck der realen Situation“ (Lehner, 2009, S. 144). Probehandlungen in Spielen sind die Basis für Veränderungsprozesse. Spiele dienen als Testumgebung der Realität und zur Förderung von Kreativität (Heimlich, 2015, S. 18). So können Handlungsweisen in komplexen Situationen trainiert werden, wie z. B. die Steuerung eines Ökosystems. Vielfach werden Planspiele zur Simulation von Unternehmensführung angewandt (Lehner, 2009, S. 144). Demnach könnten auch verschiedene Prozesse, Innovationen und Konzepte in Organisationen durchgespielt oder mit Hilfe von Spielen gestaltet werden.

Konsequenzen aus Entscheidungen werden im Spiel erlebbar. Gleichzeitig erfolgt ein intensiver Austausch innerhalb des Teams/zwischen den Spielteilnehmenden, was zu Innovationen anregt und das Teamgefüge stärkt (Hense & Mandl, 2009, S. 33).

In der Praxis wird der Planspiel-Begriff als Oberbegriff für eine Reihe von Spielen verwendet: Rollenspiele, z. T. mit Simulationen (computergestützt), Brettplanspiele, verhaltensorientierte Simulationen und jegliche Arten von Lernspielen (Hitzler et al., 2011, S. 14).

„Ein Planspiel ist eine Simulationsmethode; meist werden soziale Konflikte und Entscheidungen von Interessengruppen simuliert. Ein Thema/Konflikt und die Rollen/Situationen sind vorgegeben, der Spiel-
ausgang bleibt offen. Oft ist das Thema politischer, sozialer oder wirtschaftlicher Natur, wobei institutionelle
Strukturen die Situation mitbestimmen und strategisches Denken und Entscheidungen erforderlich sind.
Die Teilnehmer spielen Mitglieder von Organisationen oder Interessengruppen.“ (Macke et al., 2012, S. 245)

Der Begriff **Brettplanspiel** wird zuweilen zur Bezeichnung von Planspielen ohne Computersimulationsmodell verwendet (Hitzler et al., 2011, S. 16). Andere Autoren verwenden Umschreibungen wie *analoge* oder *physische Brettspiele* (Fang et al., 2016, S. 1) oder „*brettgestützte* (haptische) Planspiele“ (Ulrich, 2003). Daneben existiert eine weitere Begriffsdefinition, wonach Brettplanspiele sich von Planspielen i. d. R. durch eine deutlich kürzere Spieldauer (ca. 1–3 Stunden) unterscheiden, die eher der Dauer von umfangreichen Gesellschaftsspielen, z. B. Strategiespielen, entspricht. Außerdem seien die Spielregeln meistens weniger komplex, es würde oftmals keine Spielleitung benötigt und der Unterhaltungsaspekt habe einen höheren Stellenwert als bei umfangreichen Planspielen (Petrik et al., 2017, S. 101). Als Beispiel für Brettplanspiele mit Nachhaltigkeits- und Wirtschaftsbezug können folgende Spiele betrachtet werden: *Keep Cool*, *Ökopoly* sowie das im Abschnitt 3 beschriebene Brettplanspiel *Pitch Your Green Idea!*.

Vorbehalte gegenüber dem Einsatz von Spielen finden sich tendenziell in älterer Literatur und beziehen sich zum Beispiel auf den erhöhten Vorbereitungs-/Technik- und Zeitbedarf und fehlende Individualisierbarkeit (Achtenhagen et al., 1992, S. 143; Scarlatos & Scarlatos, 2008, S. 4).

Zusammengefasst birgt der Einsatz von (Plan)spielen zahlreiche Potenziale:

CHANCEN:

- Wissens- und Kompetenzerwerb (durch vielfältige Informationszufuhr und Verknüpfung der Fachinhalte mit positiven Emotionen sowie Anforderungen an vielfältige Kompetenzen)
- Erfahrungsbasiertes Lernen (Situationen durchspielen, Konsequenzen spielerisch erleben)
- Systemkompetenz (systemische Zusammenhänge kennenlernen, durch reduzierte Komplexität einen Überblick erhalten)
- Problem(lösungs)orientierung (z. B. Lösungsansätze im geschützten Raum entwickeln und ggf. erproben, ohne reale Konsequenzen)
- Sozial-, Kommunikations- und Selbstkompetenz (z. B. muss in Spielen oftmals ausgehandelt und erörtert werden)
- Ganzheitlichkeit (Spiele spiegeln oft komplexe Zusammenhänge vereinfacht wider und sprechen kognitiv auf mehreren Wahrnehmungsebenen an)
- (positive) Emotionen und Kognition beeinflussen Lerneffekte positiv (z. B. bleiben positive Erlebnisse stärker in Erinnerung)
- Motivation durch Spannungs- und Konkurrenzelemente sowie persönliche Relevanz (z. B. kann im Spiel die eigene Rolle sehr relevant für den Spielerfolg sein, was aktivierend und motivierend wirken kann)

(Achtenhagen et al., 1992; Beck & Krumm, 2001; Ulrich, 2003; Hense & Mandl, 2009; Trautwein, 2011; Abdul Jabbar & Felicia, 2015; Katsaliaki & Mustafee, 2015; Chung et al., 2017; Whittam & Chow, 2017; Crocco et al., 2016; Hoy, 2018).

2. DIE ROLLE DER SPIELLEITUNG FÜR DEN ERFOLGREICHEN SPIELEINSATZ

Planspiele benötigen in der Regel eine Spielleitung, die zum wirksamen Einsatz des Spiels beiträgt. Die Spiel- bzw. Seminarleitung ist dafür zuständig, das Spiel thematisch einzuführen und in den Kontext des Seminars einzubetten. Bei Bedarf kann sie Methoden zur inhaltlichen Vor- und Nachbereitung einsetzen. Je nach Spiel muss die Diskrepanz zwischen Spiel und Realität verdeutlicht werden, sprich, inwieweit das Spiel die Realität widerspiegelt und beispielsweise Komplexität, Glaubwürdigkeit und Logik abgewandelt wurden, oder ob überhaupt ein Realitätsbezug besteht. Ob und wann derartige Erläuterungen (vor oder nach dem Spiel) erfolgen, hängt vom Spiel und dem Ermessen der Seminarleitung ab (Hitzler et al., 2011, S. 24 ff.; Wittern, 1975, S. 206; Heimlich, 2015, S. 182; Ulrich, 2006).

Es bietet sich an, dass die Spielleitung ein neues Spiel vorab, z.B. im privaten Kreis, testet. Die Spielleitung sollte die Regeln beherrschen, die Rollen zwischen Spielleitung und Mitspieler*in wechseln können und auf Rückfragen zu Besonderheiten des Spiels vorbereitet sein (Mitterbauer, 1997, S. 16 f.). Auch sollte die Spielleitung selbst von dem Spiel überzeugt und am Ergebnis interessiert sein. Nur durch eigenes Engagement kann die Leitung auch die Teilnehmenden zum engagierten Spieleinsatz motivieren (Hitzler et al., 2011, S. 24). Gleiches gilt für den Spielspaß: Wenn die Spielleitung selbst Spaß an dem ausgewählten Spiel hat, ist es leichter zu erreichen, dass die Teilnehmenden Freude daran haben (Mitterbauer, 1997, S. 16 f.).

Wesentlich für den erfolgreichen Spieleinsatz ist die Beachtung der folgenden drei Phasen: 1. Briefing (Vorbereitung/Einführung/Induktionsphase), 2. Durchführung (Spielphase), 3. Debriefing (Nachbereitung/Auswertung/Reflexion) (Heimlich, 2015, S. 182; Hitzler et al., 2011, S. 43; Ulrich, 2006).

Im Rahmen der dritten Phase, dem sogenannten Debriefing, wird das Erlebte nach dem offiziellen Spielende reflektiert. Die Reflexion der Spielerlebnisse ist zentral für den Kompetenzerwerb (Knecht, 2009, S. 31; Hitzler et al., 2011, S. 17). Denn in dieser Phase werden die Verknüpfungen zwischen den Erfahrungen aus dem Spiel mit der Realität außerhalb des Spiels hergestellt (Hromek & Roffey, 2009, S. 637). Werden die Prozesse, Ideen und Impulse aus dem Spiel vollständig und nachvollziehbar dokumentiert, vereinfacht das die spätere Umsetzung in die Realität. Dem Debriefing sollte demnach genügend Zeit eingeräumt werden.

3. EINFLÜSSE VON SPIELEN AUF ORGANISATIONEN

Die mehrjährige Erfahrung durch Konzeption und Einsatz von Spielen (Plan- & Gesellschaftsspiele, Serious Games) in Organisationen deutet auf das Potenzial von Spielen zur Förderung/Bereitstellung von Information, Inspiration, Interaktion und Innovation hin, worauf in diesem Abschnitt eingegangen werden soll. Welche Spielelemente welchen der genannten Effekte beeinflussen, wird nachfolgend jeweils am Beispiel des Brettplanspiels „Pitch Your Green Idea!“ erläutert.

Pitch Your Green Idea! ist ein modulares Brettplanspiel zu nachhaltiger Unternehmensgründung und -führung und Projektmanagement. Im Spiel kann eine neue Projekt- oder Geschäftsidee entwickelt oder eine bestehende Idee vertieft werden. Die Idee soll zur Lösung eines gesellschaftlichen oder ökologischen Problems beitragen –

sie kann innerhalb eines real existierenden Kontextes oder losgelöst in neuen/fiktiven Strukturen gedacht werden. Ebenfalls können vorhandene Ideen im Spiel weiterentwickelt werden. Im Spielverlauf setzen sich die Teilnehmenden mit Wissensfragen zu Nachhaltigkeit und Entrepreneurship auseinander und müssen unternehmerische Entscheidungen treffen. Alle drei Runden wird die Aufgabe zur inhaltlichen Konzeption der eigenen Geschäftsidee gelöst, die von allen Spielenden gleichzeitig bearbeitet und deren Ergebnisse anschließend gegenseitig präsentiert und reflektiert werden. Es können in Teams oder einzeln gespielt und je Spieltisch bis zu vier Ideen bearbeitet werden.



Abb. 1: „Pitch Your Green Idea!“ Brettspielversion auf einem Tisch aufgebaut

Information bieten Spiele auf verschiedenen Ebenen. Texte, Bilder, Grafiken und audiovisuelle Medien können Informationen enthalten, die einerseits innerhalb des Spiels zur Lösung von Herausforderungen, zum Vorschreiten im Spiel oder für andere Spielerfolge benötigt werden. Informationen müssen nicht immer gleichermaßen an alle Spielteilnehmenden gegeben werden. Asymmetrische Informationsverteilung kann besondere Spielspannung schaffen und gleichzeitig die Realität abbilden. Andererseits können die Informationen mit realen Gegebenheiten verknüpft sein und so über das Spiel hinaus informativ wirken. Auch realitätsbezogene Zusatzinformationen, die innerhalb des Spiels nicht benötigt werden, aber durch die inhaltliche Verknüpfung interessant werden, sind möglich. Insbesondere die aktuellen Nachhaltigkeitsanforderungen können Unternehmer*innen aufgrund der Informationsflut überfordern. In Spielen können Informationen gebündelt, bewusst auf das Wesentliche reduziert und mit starkem Anwendungsbezug präsentiert werden.

Beispiel: *Pitch Your Green Idea!* enthält Informationen in mehreren Spielelementen. In Form von Weiterbildungskarten sind unmittelbar auf Information ausgerichtete Inhalte aufbereitet, die bei der Beantwortung von Quizfragen im Spiel helfen und gleichzeitig in die eigene Ideenentwicklung eingebunden werden können. Zudem sind sie durch den realen Bezug später in der realen Organisation anwendbar. Das Lösungsbuch bietet zudem zu den Quizfragen weiterführende Informationen, die im Spielverlauf und darüber hinaus hilfreich sind. Weitere Informationen erfolgen über Problembeschreibungen, welche die drängendsten ökologischen und sozialen Probleme unserer Zeit kurz und bündig zusammenfassen. Auch die Entscheidungskarten mit betriebswirtschaftlichen Entscheidungen in den Themenbereichen Wirtschaft, Umwelt und Soziales bieten zu den jeweiligen Titeln Informationen, die spielintern und im realen Bezug hilfreich sind (Beispiele s. Abb. 2 und 3). Die Informationen im Spiel basieren auf sorgfältigen Recherchen und Quellen. QR-Codes zu weiterführenden Informationen sowie ein beiliegendes Lösungsheft mit Zusatzinformationen zu den meisten Fragen/Antworten ergänzen die Informationen und deren Überprüfbarkeit. Manche Informationen bedürfen besonderer Aktualität, wofür aktualisierte Materialien zum Nachbestellen vorgesehen sind.



Abb. 2: Weiterbildungskarten mit Informationen, die innerhalb des Spiels Punkte liefern und an anderen Stellen im Spiel wieder aufgegriffen werden, z. B. in den Quizfragen.



Abb. 3: Quizfrage mit Lösungsbuch.

Foto: © Kristoffer Schwetje

Inspiration können Spiele z. B. durch Entscheidungsoptionen, kreative Impulse und zum Nachdenken anregende Fragen liefern. Bilder, Texte, Figuren, Gerüche, Geräusche, Haptik – medial und gestalterisch ist vieles möglich. Die Reduktion auf einzelne Elemente, ggf. sogar auf nur ein Wort oder Objekt, kann besonders zur Kreativität beitragen, während vielfältige Informationen und Entscheidungen inspirierend für reale Vorhaben sein können. Entscheidend ist, dass die inspirationsgebenden Elemente einerseits so in das Spiel integriert sind, dass sie tatsächlich zum Nachdenken anregen. Andererseits ist insbesondere für die Wirkung von inspirierenden Elementen ein Debriefing nach dem Spiel wichtig, bei dem sich die Teilnehmenden über die Inspirationsebenen bewusstwerden und formulieren, in welcher Weise sie inspiriert wurden.

Beispiel: Sämtliche Spielelemente in „Pitch Your Green Idea!“ können inspirierend wirken. Hinsichtlich der Übertragung von Spielinhalten auf die eigentliche berufliche Realität können beispielsweise die Entscheidungskarten dahingehend inspirieren, dass mögliche wirtschaftliche, ökologische und soziale Aktivitäten dargelegt und kurz beschrieben werden. Die Punkte wirken sich spielintern aus, zeigen jedoch gleichzeitig, in welchem Umfang und Bereich sich eine solche Entscheidung in der Realität auswirken würde. Gleichzeitig inspirieren die verschiedenen Elemente innerhalb des Spiels die eigene Ideenentwicklung und tragen dazu bei, dass diese weiterentwickelt und detailliert gedacht wird.

Interaktion ist bei Spielen selbstverständlich – die konkrete Ausgestaltung variiert. Es findet immer eine Form von Interaktion zwischen den Spielteilnehmenden sowie zwischen Spieler*in und Spielmaterial statt. Durch gesteuerte Interaktion können interessante team-/gruppensdynamische Prozesse angestoßen werden. So wird beispielsweise durch Regeln zur Kommunikation und Kooperation untereinander, Gestaltung des Materials und Prozessvorgaben die Interaktion durch das Spiel in unterschiedlich großem Umfang und in bestimmte Richtungen gesteuert.



Abb. 4: Beispielkarten der Kategorien Entscheidung und Ereignisse.



Abb. 5: Spielszene – im Spiel wird permanent interagiert.

Foto: © Hochschule der Medien Stuttgart

Beispiel *Pitch Your Green Idea!*: Die Spieler*innen müssen innerhalb ihrer Teams viel miteinander kommunizieren – sofern sie in Teams spielen. Außerdem müssen Sie ihre Ideen den Mitspielenden gegenüber präsentieren und ggf. verteidigen. Die Vergabe eines Pitch-Punktes für eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung an ein Team oder eine*n Spieler*in erfordert kommunikatives Geschick und Abstimmung untereinander, insbesondere dann, wenn die individuelle Spieldynamik auf Konkurrenz ausgerichtet ist. Darüber hinaus gibt es Kooperationsaufgaben, die wiederum zu Aushandlungsprozessen führen. Bei manchen Ereignissen müssen die Spieler*innen diskutieren, welche Organisationen/Teams betroffen sind und welche nicht.

Innovation entsteht zum Beispiel durch Perspektivwechsel, reduzierte/zielgerichtete Informationen, Inspiration, die zum Nachdenken anregt, lösungsorientiertes Denken sowie kontroverse Diskussion und Interaktion in vielfältig zusammengesetzten Teams. Flow-Erleben, wie es während eines Spiels aufkommen kann, kann besonders zu Innovationen verhelfen. Aufgaben, Herausforderungen und andere Spielelemente können das Entstehen von Innovationen zielgerichtet unterstützen. Im Gegensatz zu alleinstehenden Kreativmethoden kommt beim Spielen durch den eigenen Rollenwechsel und das völlige Eintauchen in die Spielwelt ein anderer Blickwinkel zustande.

Beispiel *Pitch Your Green Idea!*: Die Aufgaben in Kombination mit informierenden und inspirierenden Elementen (Problemkarten, Eigenschaft & Inspiration) verhelfen den Spieler*innen zu kreativem Denken. Es muss frei abstrahiert und außerhalb der üblichen Normen gedacht werden. Die Aufgaben beinhalten stets einzelne kleine Abschnitte der Innovationsentwicklung und helfen auf diese Weise, fokussiert unter Zeitlimitation, einen Entwicklungsabschnitt zu bewältigen.

Abb. 6: Beispielkarten „Problem“ und „Eigenschaft & Inspiration“. In Aufgabe 1 soll ein Lösungsbeitrag für das gezogene Problem entwickelt werden. In der Lösung soll die gezogene Eigenschaft integriert sein. (Foto: Antonia Bartning)



ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Zusammengefasst lässt sich das erhebliche Potenzial für den Einsatz von Spielen im Kontext von Innovations- und Veränderungsprozessen betonen. Die eingangs erwähnten Anforderungen lassen sich durch Spiele methodisch begleiten.

Die Praxiserfahrung durch den Einsatz von „Pitch Your Green Idea!“ in Organisationen zeigt positive Beispiele auf allen vier Ebenen:

Information: Teilnehmer*innen erlangten Kenntnisse über konkrete Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit sowie Möglichkeiten, Nachhaltigkeit stärker im Management zu verankern. Sie frischten zudem ihr Allgemeinwissen über Nachhaltigkeit und nachhaltiges Unternehmertum auf.

Inspiration: Teilnehmer*innen wurden durch Spielelemente zu konkreten, neuen und brauchbaren Ideen für die eigene Organisation inspiriert.

Interaktion: Teilnehmer*innen interagierten in Kreativ- und Aushandlungsprozessen miteinander sowie im Spiel über das haptische Material und klare Regeln.

Innovation: Die vorangegangenen Bereiche Information, Inspiration und Interaktion, gepaart mit methodisch passender Anleitung, führen regelmäßig zu Innovationen, die während des Spielens entstehen konnten. Je nach Einsatzgebiet des Spiels ließen sich diese unmittelbar in der Organisation einbetten.

Erste systematisierte Beobachtungen mit Fokusgruppen sowie Befragungen vor und nach dem Spieleinsatz bedürfen weiterer Vertiefung. Die im Abschnitt erläuterten Potenziale für Information, Inspiration, Interaktion und Innovation lassen sich ggf. um das Potenzial bei der **Integration** (von Menschen, neuen Prozessen etc.) und **Implementierung** (neuer Ideen) ergänzen. Diese beiden Bereiche bedürfen weiterer Erläuterungen und Beobachtungen aus der Praxis. Insbesondere die Ebene der Integration kann einerseits hinsichtlich Vielfalt und Geschlechtergerechtigkeit interessant sein, andererseits können Spiele für die Integration neuer Führungsstile hilfreich sein. Denn auch neue Führungsstile erfordern i. d. R. Veränderungsprozesse, bei denen wiederum Spiele mögliche Übungsräume darstellen können. Zudem ist ein Spiel gerade für die Auseinandersetzung mit sensiblen Themen interessant, da Teilnehmer*innen sich in den Rollen innerhalb des Spiels geschützter fühlen können, sodass Inhalte besprochen werden, die andernfalls verschwiegen würden. Hierzu wären Studien, beispielsweise in Fokusgruppen, aufschlussreich.

Zentrale Herausforderungen, die dem Einsatz von Spielen zur Organisationsentwicklung im Weg stehen sind u. a.:

- Abbau von mentalen Hürden gegenüber dem Spielen im beruflichen Alltag,
- Sich-Einlassen auf neue Workshopmethoden,
- oftmals stark begrenztes Zeitbudget der Teilnehmenden zulasten von längeren Workshop- oder Fortbildungsformaten.

Ergänzend zu den hier beschriebenen Erfahrungswerten können zukünftige Studien valide Aussagen ermöglichen und damit die (Serious) Games Branche stärken, indem sie Hürden abbauen und die Bekanntheit über Wirksamkeit und Anwendungsgebiete stärken und folglich zu einer breiteren Anwendung von Spielen in Organisationen führen.

QUELLEN

- ABDUL JABBAR, AZITA ILIYA; FELICIA, PATRICK** (2015): Gameplay Engagement and Learning in Game-Based Learning: A Systematic Review. In: *Review of Educational Research* 85 (4), S. 740–779. DOI: 10.3102/0034654315577210.
- ACHTENHAGEN, FRANK; JOHN, ERNST G.; PREISS, PETER; TRAMM, TADE; SCHUNCK, AXEL; SEEMANN-WEYMAR, HEIKO** (1992): Lernhandeln in komplexen Situationen. Neue Konzepte in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- BECK, KLAUS; KRUMM, VOLKER** (Hg.) (2001): Lehren und Lernen in der beruflichen Erstausbildung. Grundlagen einer modernen kaufmännischen Berufsqualifizierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- CHUNG, CHIH-CHAO; YEN-CHIH, HSU; YEH, RON-CHUEN; LOU, SHI-JER** (2017): THE INFLUENCE OF BOARD GAMES ON MATHEMATICAL SPATIAL ABILITY OF GRADE 9 STUDENTS IN JUNIOR HIGH SCHOOL. In: *PIJSS* 3 (1), S. 120–143. DOI: 10.20319/pijss.2017.31.120143.
- CROCCO, FRANCESCO; OFFENHOLLEY, KATHLEEN; HERNANDEZ, CARLOS** (2016): A Proof-of-Concept Study of Game-Based Learning in Higher Education. In: *Simulation & Gaming* 47 (4), S. 403–422. DOI: 10.1177/1046878116632484.
- FANG, YU-MIN; CHEN, KUEN-MEAU; HUANG, YI-JHEN** (2016): Emotional reactions of different interface formats: Comparing digital and traditional board games. In: *Advances in Mechanical Engineering* 8 (3), 168781401664190. DOI: 10.1177/1687814016641902.
- HEIMLICH, ULRICH** (2015): Einführung in die Spielpädagogik. 3., aktualisierte und erw. Aufl. Bad Heilbrunn: UTB; Klinkhardt, Julius (UTB, 4199).
- HITZLER, SEBASTIAN; ZÜRN, BIRGIT; TRAUTWEIN, FRIEDRICH** (Hg.) (2011): Planspiele – Qualität und Innovation. Neue Ansätze aus Theorie und Praxis. Norderstedt: Books on Demand.
- HOY, BENJAMIN** (2018): Teaching History With Custom-Built Board Games. In: *Simulation & Gaming* 49 (2), S. 115–133. DOI: 10.1177/1046878118763624.
- HUIZINGA, JOHAN** (2013): Homo ludens. Vom Ursprung der Kultur im Spiel. 23. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (Rowohlt's Enzyklopädie, 55435).
- HROMEK, ROBYN; ROFFEY, SUE** (2009): Promoting Social and Emotional Learning With Games. „It's Fun and We Learn Things“. In: *Simulation & Gaming* 40 (5), S. 626–644. DOI: 10.1177/1046878109333793.
- KATSALIAKI, KORINA; MUSTAFEE, NAVONIL** (2015): Edutainment for Sustainable Development: A Survey of Games in the Field. In: *Simulation & Gaming* 46 (6), S. 647–672. DOI: 10.1177/1046878114552166.
- KNECHT, GERHARD** (2007): Zeit zum Spielen? Fachbereich Spielpädagogik. In: *Jahrbuch Kulturpädagogik der Akademie Remscheid* 2007, Bd. 2007, S. 35–40. Online verfügbar unter http://kulturellebildung.de/fa/user/Fachbereiche/Spiel/Publicationen/Knecht_2007_-_Zeit_zum_Spielen.pdf, zuletzt geprüft am 02.05.2018.
- KNECHT, GERHARD** (2008): Spielen gestern – heute – morgen. Rückblick und Ausblick auf die Spielpädagogik der Zukunft. In: *Jahrbuch Kulturpädagogik der Akademie Remscheid* 2008, Bd. 2008, S. 68–73. Online verfügbar unter http://kulturellebildung.de/fa/user/Fachbereiche/Spiel/Publicationen/Knecht_2008_-_Spiele_gestern-heute-morgen.pdf, zuletzt geprüft am 02.03.2018.
- KNECHT, GERHARD** (2009): Spielpädagogische Perspektiven für die Erwachsenenbildung. In: *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung* 2009(3): Bildung und Spiel (3), S. 29–31. Online verfügbar unter <http://www.die-bonn.de/id/4256>.
- KNECHT, GERHARD** (2011): Spielend Lernen vermitteln. In: *Jahrbuch Kulturpädagogik der Akademie Remscheid* 2011, Bd. 2011, S. 60–66. Online verfügbar unter http://kulturellebildung.de/fa/user/Fachbereiche/Spiel/Publicationen/Knecht_2011_-_Spielend_Lernen_vermitteln.pdf, zuletzt geprüft am 02.05.2018.
- LEHNER, MARTIN** (2009): Allgemeine Didaktik. 1. Aufl. Bern: Haupt (UTB-basics, 3245).
- MACKE, GERD; HANKE, ULRIKE; VIEHMANN** (2012): Hochschuldidaktik. Lehren – vortragen – prüfen – beraten. Unter Mitarbeit von Wulf Raether. 2. Aufl. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- MITTERBAUER, EVA** (1997): Umweltspiele-Didaktik // Umweltspiele. Wien: Forum Umweltbildung.
- MUSEEN DER STADT NÜRNBERG** (o. J.): Deutsches Spielearchiv Nürnberg. Hg. v. Stadt Nürnberg, Museen der Stadt Nürnberg. Online verfügbar unter <http://www.spielearchiv.nuernberg.de/>, zuletzt aktualisiert am 14.12.2018.
- PETRIK, ANDREAS; RAPPENGLÜCK, STEFAN; ARNDT, HOLGER-MICHAEL** (Hg.) (2017): Handbuch Planspiele in der politischen Bildung. Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung (Schriftenreihe / Bundeszentrale für Politische Bildung, Band 10083).
- SCARLATOS, LORI L.; SCARLATOS, TONY** (2008): Teacher Directed Active Learning Games. In: *Journal of Educational Technology Systems* 37 (1), S. 3–18. DOI: 10.2190/ET.37.1.b.
- ULRICH, MARKUS** (2003): Mit Planspielen Nachhaltige Entwicklung erleben! Der Beitrag der Planspielmethodik zur Bildung über Nachhaltigkeit. In: *DGU Nachrichten* Heft 27/2003 27/2003. Online verfügbar unter <http://www.uocs.ch/service/download/docs/artikelpnsaha.pdf>, zuletzt geprüft am 05.07.2018.
- ULRICH, MARKUS** (2006): Komplexität anpacken: Mit Planspielen erfolgreiches Handeln erlernen. In: *Tagungsband zur 7. Werner-Kollath-Tagung „Komplexität erkennen – Zukunft gestalten. Ernährungsökologie als integrativer Ansatz für Wissenschaft und Praxis“*. Online verfügbar unter <http://www.uocs.ch/service/download/docs/artikelkomplexitaetplanspiele.pdf>, zuletzt geprüft am 05.07.2018.
- WHITTAM, ALEXANDER M.; CHOW, WHITNEY** (2017): An educational board game for learning and teaching burn care: A preliminary evaluation. In: *Scars, burns & healing* 3, 2059513117690012. DOI: 10.1177/2059513117690012.
- WITTERN, JÖRN** (1975): Mediendidaktik. Band 2 ihre Einordnung in eine offene strukturierte Entscheidungstheorie des Lehrens und Lernens. Wiesbaden, s.l.: VS Verlag für Sozialwissenschaften.



Tobias Braun

Prof. Dr. Tobias Braun ist Professor für Personal und Organisation an der HWR Berlin. Er ist Diplom-Kaufmann, promovierte am Institut für Management der Freien Universität Berlin und war mehrere Jahre als Unternehmensberater sowie als Professor an verschiedenen Hochschulen tätig. Er wird bundesweit als Trainer in der Weiterbildung gebucht, u. a. zu Themen der digitalen Transformation.

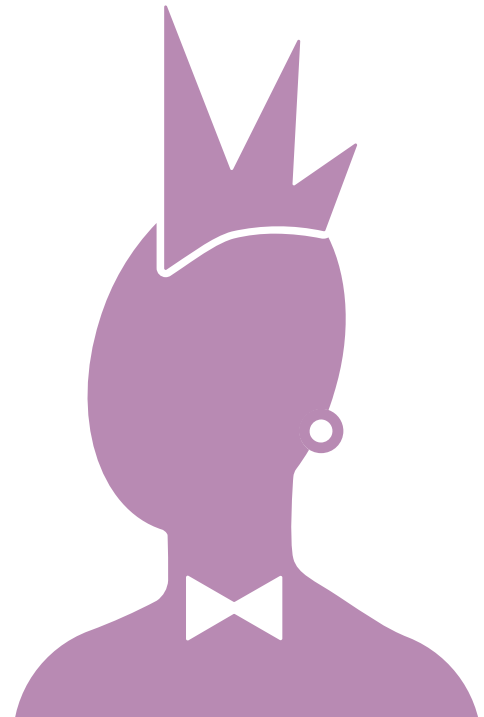
Play

DIGITALE TRANSFORMATION ALS PLANSPIEL #7.5

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG AM BEISPIEL BERLINSIM

ABSTRACT

Digitalisierung konfrontiert Führungskräfteentwicklung mit der Herausforderung, Managementkompetenzen für den Umgang mit fluiden Produkten, mit Branchen-Disruption und für den Kampf um temporäre Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Dieser Beitrag diskutiert die Rolle, die Planspiele hierbei übernehmen können, indem er exemplarisch typische Phänomene der digitalen Transformation skizziert, daraus Anforderungen an das Design passender Planspiele ableitet und schließlich ein auf dieser Basis konzipiertes Simulationsszenario für ein Planspiel zur digitalen Transformation sowie erste Erfahrungen des Schulungseinsatzes vorstellt.



„Na Du. Wie siehst Du denn aus? Biste gerannt?“ –

Figur Manni zur Figur Lola im Film „Lola rennt“ (Tom Tykwer, 1998)

PLANSPIELE ALS PROBEBÜHNEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION?

Die digitale Transformation konfrontiert Unternehmen mit einem neuen Set von Marktherausforderungen: So wie die Figur Lola in Tom Tykwers Film „Lola rennt“ aufgrund unscheinbarer Ereignisse mit immer wieder neuen Überraschungen konfrontiert wird, während sie verzweifelt um das Leben ihres Freundes Manni kämpft, gebiert Digitalisierung unscheinbare Marktveränderungen, aus denen sich handfeste Überraschungen entwickeln, die Unternehmen verzweifelt ums Überleben ringen lassen.

Digitale Elemente dringen in Form von Software, Sensoren, Kommunikationsprotokollen und Vernetzungsoptionen tief in Produkte aller Art ein und ermöglichen nicht nur neue Produktfunktionalitäten, sondern verändern Wertschöpfungsketten und Branchengrenzen. Das der digitalen Materialität innewohnende Merkmal der *Reprogrammierbarkeit*, das kontinuierlich zur Umprogrammierung des Bestehenden einlädt, sowie die mit Digitalisierung von Daten einhergehende *Homogenisierung* in Bits gestatten dynamische Verknüpfungen von Daten und Datenverarbeitungsfunktionen, die zuvor ungekannte, *fluide Produktgrenzen* erlauben (Yoo et al., 2010; auch Kallinikos et al., 2013).

Prominentes Beispiel für solche ungewöhnlichen Materialisierungen sind die inzwischen allgegenwärtigen plattformbasierten Geschäftsmodelle (z. B. van Alstyne et al., 2016; Aversa et al., 2021; Chu & Wu, 2023). Aber auch viele weitere Marktphänomene der letzten Jahre lassen sich mit derartigen Prozessen in Verbindung bringen, zum Beispiel die automatisierte Auswertung von Social-Media-Verhaltensprofilen für Kreditentscheidungen (Huang et al., 2017), die Option, Produkte profitabel gratis abgeben zu können (Parker & van Alstyne, 2005) oder die „Pay-What-You-Want“-Preispolitik, bei der es Digitalität ermöglicht, einen sozialen Austauschprozess an die Stelle einer vom Nutzenmaximierungskalkül geprägten Austauschbeziehung zu setzen (Ross & Shin, 2022). Für die Führungskräfteentwicklung schafft die Digitalisierung vor dem Hintergrund der klassischen Managementkompetenzen von Katz (1974) erstens immer wieder neuen *spezifischen* Weiterbildungsbedarf im Bereich der *technical skills*, um mit digitalen Phänomenen und ihren Rekombinationen vertraut zu sein. Zweitens verlangt sie nach der Ausbildung passender *generischer* Kompetenzen hinsichtlich *human skills* und *conceptual skills*, um das Management für den Umgang mit von Mehrdeutigkeit und Überraschung geprägten Zusammenhängen des Digitalen zu rüsten.

Als eine mögliche didaktische Methode zur Vermittlung solcher Kompetenzen bieten sich Planspiele an. Zu deren besonderen Stärken zählen – neben anderen – das Potential, komplexe angewandte Managementkompetenzen zu vermitteln und diese Lernergebnisse in kürzerer Zeit zu erzielen, sowie eine überlegene Teilnehmeraktivierung (Salas et al. 2009, S. 561 ff.).

Zudem ermöglichen Planspiele durch facettenreich modellierte Situationen *realitätsnahe* Erfahrungen, während sie die Komplexität der dabei geschaffenen künstlichen Realität zugleich so weit vereinfachen, dass es sie *als Spiel spielbar* wird (Cohen & Renman, 1961, S. 143). Dies prädestiniert Planspiele – gegenüber alternativen didaktischen Methoden, wie z. B. der Fallstudien-Methodik, – für die Abbildung von Managementherausforderungen.

rungen, die nicht nur über einen statischen Problemcharakter verfügen, sondern bei denen die *Zeitdimension* und daraus resultierende Veränderungen und Interaktionen zum wesentlichen Charakter gehören, wie zum Beispiel im Kontext digitaler Transformation.

Vor dem Hintergrund der Erkenntnis, dass die Kognition der Entscheidungsträger einen wesentlichen Einflussfaktor für erfolgreiche Anpassung an technologische Veränderungen darstellt (z.B. Tripsas & Gavetti, 2000), könnte ein Planspiel zur *Probephöhne* werden, auf der der Umgang mit Digitalisierung exemplarisch geübt und passende mentale Modelle für deren Bewältigung in der Unternehmenspraxis erworben werden.

Allerdings ist zu beachten, dass sich Lernerfolge bei Planspiel-Teilnehmern nicht ohne weiteres realisieren (Dill & Doppelt, 1963, S. 34 ff.). Die Planspielforschung empfiehlt deshalb, dass Planspiele vom Entwickler mit einem konkreten Lernziel vor Augen sorgfältig entwickelt, vom Anwender im Wissen um die Lernziele der Planspielteilnehmer passend ausgewählt sowie die Teilnehmer während der Durchführung unterstützend begleitet werden sollten (Cohen & Rhenman, 1961, S. 144 ff.; Salas et al., 2009; Leemkuil & de Jong, 2012).

Folglich ergibt sich die Frage, wie ein Planspiel zur digitalen Transformation zu konzipieren wäre, das in der Lage ist, den besonderen Charakter digitaler Transformation abzubilden und ausgewählte spezifische oder generische Managementkompetenzen erfolgreich zu vermitteln.

Der vorliegende Beitrag widmet sich dieser Problemstellung, indem zunächst das Wesen digitaler Transformation anhand ausgewählter Phänomene illustriert wird, um daraus Anforderungen an das Planspieldesign abzuleiten. Anschließend wird eine vom Autor entwickelte Erweiterung eines kommerziell erhältlichen Planspiels vorgestellt, durch die sich dessen Basisszenario zu einem Planspiel zur digitalen Transformation umgestalten lässt. Der Beitrag schließt mit einer Evaluation des durch den Autor durchgeführten Praxiseinsatzes dieser Variante.

FLUIDITÄT DIGITALER MATERIALITÄT: KONSEQUENZEN FÜR MANAGEMENT UND PLANSPIEL

Die Konsequenzen der eingangs geschilderten Merkmale digitaler Technologie beschränken sich für Unternehmen nicht allein auf eine Umstellung des eigenen Innovationsprozesses, der nun mit der eigenen Entgrenzung, struktureller Iterativität und unerwarteten Akteuren umgehen muss, um erfolgreich digitalisierte Produkte und Dienstleistungen hervorzubringen (Nambisan et al., 2017; Garud et al., 2008). Sie konfrontieren das Management zudem akut mit *Marktphänomenen*, die eine zerstörerische Kraft auch auf bislang mit komfortablen Wettbewerbsvorteilen ausgestattete Unternehmen oder einzelne ihrer Geschäftsfelder ausüben.

So befeuern sich in Märkten mit *Hyperwettbewerb* aggressive und gewagte strategische Züge von Wettbewerbern in kurzer Abfolge gegenseitig, sodass sich selbst sonst einigermaßen stabile Rahmenbedingungen einer Branche in ständigem Wandel befinden (D'Aveni, 1994, 1999). Die Folgen sind, dass in solchen Märkten paradoxerweise nicht der Schutz, sondern die Kannibalisierung eigener Vorteilspositionen im Wettbewerb die Chance auf dauerhaften Erfolg erhöht (Nault & Vandenbosch, 1996) und strategische Steuerung statt auf die Erzielung dauerhafter auf die kontinuierliche Hervorbringung temporärer Wettbewerbsvorteile ausgerichtet werden soll (Thomas, 1996; D'Aveni et al., 2010). Als ein in digital-erweiterten Branchen häufig anzutreffendes Verlaufsmuster beschreibt das Phänomen der *Disruption*, wie es Neueinsteigern nicht nur gelingt, in durch Eintrittsbarrieren

1.

abgesicherte Branchen einzudringen, sondern – entgegen begründeter Erwartungen der Etablierten – in vergleichsweise kurzer Zeit ganze Marktsegmente zu erobern (Bower & Christensen, 1995; Christensen, 1997). Der Neueinsteiger bedient sich dabei eines asymmetrisch angelegten Geschäftsmodells, und sein Erfolg beruht oft auf der Befriedigung zuvor strukturell unbedienbarer Kundenerwartungen (Gilbert & Bower, 2002). Vor allem digital erweiterte Produkte bringen vielfach Funktionserweiterungen mit, nach denen Kunden nie gefragt haben, die sie aber – sobald vorhanden und entdeckt – anschließend nicht mehr missen möchten.

Waren sowohl Hyperwettbewerb als auch Disruption in ihren Anfängen Phänomene, die zwar die Aufmerksamkeit von Forschung und Praxis erregten, aber letztlich doch nur eine überschaubare Zahl an Branchen betrafen, sind mit dem Eindringen digitaler Materialität in alle Wirtschaftsbereiche nun auch „analoge“ Branchen von solchen Wettbewerbsmustern – zumindest potenziell – betroffen. Ein Planspiel zur digitalen Transformation sollte daher – um dem Anspruch hinreichender Realitätsnähe gerecht zu werden – solche oder ähnliche Wettbewerbsdynamik zulassen und abbilden können.

2.

Neben solchen – und weiteren – Marktphänomenen ist Management in Zeiten der digitalen Transformation auch mit neuen Herausforderungen der *internen Steuerung* konfrontiert. Dadurch, dass Technologie Teil von Organisationsprozessen ist und digitale Technologie über die inhärente Eigenschaft der Veränderbarkeit verfügt, müssen Organisationen auch intern auf Veränderungen in der organisatorischen Funktionsweise eingerichtet sein (Yoo et al., 2012; Zammuto et al., 2007).

Tschang & Almirall (2021) z. B. zeigen, wie Künstliche Intelligenz und Automation zuvor ungekannte Arbeitsarrangements ermöglichen, und Murray et al. (2021) diskutieren, ob mittels Blockchain-Technologie auch ehemals Führungspositionen vorbehaltene Aufsichts- und Kontrollfunktionen durch ein digitales Äquivalent ersetzt werden könnten.

Für die vorliegende Diskussion möglicher Anforderungen an ein Planspiel zur digitalen Transformation erscheinen dabei insbesondere solche Phänomene zentral, die sich an den *Verbindungsflächen* von organisationsinternen Entscheidungs-, Kooperations- und Koordinationsaktivitäten einerseits sowie zuvor beschriebenen, im Rahmen der digitalen Transformation auftretenden Marktphänomenen des Hyperwettbewerbs oder der Disruption andererseits lokalisieren lassen.

Dazu gehört etwa die von Lepoutre & Valente (2012) beobachtete Ursache dafür, dass es etablierten Unternehmen einer Branche schwerfällt, mit den eigenen Branchenregeln zu brechen und bei der Transformation der eigenen Branche voranzueilen: Sie können in ihrer empirischen Studie aus institutionalistischer Perspektive (siehe DiMaggio & Powell, 1983) zum einen die vermuteten *institutionellen Zwänge* identifizieren, die es unwahrscheinlich machen, sich aktiv mit dem Umbau der eigenen Branche zu beschäftigen. Zum anderen zeigen sie auf, inwiefern bestimmte, durch eine besondere Ausprägung der Unternehmenskultur befeuerte, Verhaltensimpulse einigen Branchenakteuren zu einer *Symbolic Immunity* verhelfen und dadurch entgegen aller Wahrscheinlichkeit erfolgreich eine Abweichung ermöglichen.

Es wäre zu prüfen, ob sich in einem Planspiel ein solcher institutioneller Druck künstlich erzeugen und den Teilnehmern zugleich die Möglichkeit offenhalten (nicht aufzwingen) ließe, aus dem so etablierten unsichtbaren Korsett an Verhaltenserwartungen auszubrechen.

Ein weiteres Reaktionsmuster von Unternehmen auf Transformation arbeitet Gilbert (2005) am Beispiel der Reaktion der amerikanischen Zeitungsindustrie auf die Digitalisierung der eigenen Branche heraus. Er zeigt, wie die Wahrnehmung der digitalen Bedrohung im Management zwar einerseits die Bereitschaft erhöht, in besonderem Ausmaß finanzielle Mittel zu ihrer Bewältigung zur Verfügung zu stellen, dabei aber zugleich für die Aktivierung *problematischer systemischer Verhaltensmuster* verantwortlich ist, die dafür sorgen, dass diese Ressourcen nicht zielführend zum „Aufbruch in die neue Zeit“, sondern zur letztlich erfolglosen Verteidigung des angestammten Geschäfts aufgewendet werden. Gerade weil die Unternehmen nach Veränderung streben, wird – paradoxerweise – Veränderung verhindert; es gelingt nur wenigen Branchenakteuren und nur unter besonderen Voraussetzungen, die *Inertia* abzuschütteln.

Ein Planspiel könnte sich der von Gilbert als Erklärung ins Feld geführten Unterscheidung von *resource rigidity* und *routine rigidity* bedienen und im Simulationsverlauf Spielelemente einführen, durch die sich die in der Teaminteraktion entstandenen Rigiditäten in einzelnen Entscheidungen materialisieren und dadurch sichtbar werden.

Schließlich arbeitet auch die Theorie der *Pfadabhängigkeit* heraus, warum Unternehmen trotz hohem Veränderungsdruck des Marktes und sogar ungeachtet einer deutlichen gesellschaftlichen Erwartung zu höherer Fluidität von Organisationen eine hohe Persistenz in Entscheidungen und Aktivitäten zeigen (Sydow et al., 2020). Als Hauptursache macht sie selbstverstärkende Effekte aus, die im Zeitablauf die Herausbildung mächtiger systemischer Kräfte bewirken. Diese treiben ein Unternehmen auf einem immer konkreteren Pfad des Erfolgs an, aus dem es jedoch zunehmend schwerer auszubrechen vermag. Verändern sich dann die Marktumstände tiefgreifend, verhindern die Pfadkräfte die notwendige Anpassung und das Erfolgsrezept verwandelt sich in einen Misserfolgsgaranten (Koch, 2007; Sydow et al., 2009).

Ein Planspiel zur digitalen Transformation könnte vor diesem Hintergrund versuchen, eine Vielzahl kleiner, selbstverstärkender Effekte zuzulassen, um die Herausbildung eines Erfolgspfades zu evozieren, und dabei zugleich Steuerungsumstände etablieren, sodass unter bestimmten Bedingungen der Erfolgspfad ursächlich für späteren Misserfolg wird.

Didaktisches Ziel einer Implementierung der genannten Aspekte wäre in allen drei Fällen, nicht nur mit diesen typischen problematischen Umgangsmustern im Angesicht von Transformation bekannt zu werden, sondern ein wichtiges Reflexionspotential aufzubauen: Während eine naive Erklärung des Steuerungsgeschehens Erfolge und Misserfolge allzu schnell den Handlungen einzelner Akteure attribuiert (z. B. Meindl et al., 1985), betonen alle drei Phänomene die *systemischen* Zusammenhänge, sodass mit ihrer Hilfe eine aufgeklärtere Sichtweise eingenommen kann, mit der später auch in der eigenen Praxis eine umsichtiger Herangehensweise möglich wird.

Ferner folgt aus dieser Diskussion zum besonderen Charakter digitaler Transformation, dass ein Planspiel auch in technischer Hinsicht auf diesen besonderen Einsatzzweck zugeschnitten werden muss, und zwar wenigstens in zweierlei Hinsicht:

Erstens muss das Planspiel der *Ergebnisoffenheit* von Phänomenen digitaler Transformation gerecht werden, indem es sich bei der Ermittlung von Marktergebnissen nicht allein auf die Inkorporation deterministischer Ursache-Wirkungszusammenhänge verlässt, sondern den Möglichkeitsraum für *emergente* Entwicklungen des Marktgeschehens öffnet. So hängt der Erfolg oder Misserfolg am Markt eben immer auch von den konkreten

strategischen Zügen der Wettbewerber ab, deren Folgen man – wie im Kampf der Videoformate Betamax und VHS – zwar zweifelsfrei in der Rückschau rekonstruieren kann, die aber auch ganz anders hätten ausfallen können (Cusumano et al., 1992). Dies schließt ferner ein, dass sich am simulierten Markt womöglich über längere Zeit gar kein klares Erfolgsmuster herauschält, so wie auch in der Realität bisweilen innerhalb einer Branche oder sogar im Produktprogramm eines Unternehmens mehrere konkurrierende Technologien über mehrere Jahre koexistieren (Bergek & Onufrey, 2014).

Da sich zweitens digitale Materialität durch *Verwendungsoffenheit* charakterisiert, also über kein festes Set an Funktionen, sondern (nur) über vielfältige, erst zu entdeckende Einladungen zur Verwendung („affordances“) verfügt (Zammuto et al., 2007), reicht es nicht aus, die Teilnehmer lediglich mit einer komplizierten Entscheidungssituation zu konfrontieren, in denen Entscheidungen sich im Wesentlichen als Ergebnis von mathematischen Kalkulationen der Teilnehmer ergeben. Stattdessen muss das Planspiel soziale Räume für Sensemaking-Prozesse (Weick, 1995) eröffnen, in denen – als zentrale Herausforderung für die Teilnehmer – die subjektive Realität des simulierten Unternehmens zunächst überhaupt erst definiert werden muss (vgl. hierzu auch Dill & Doppelt, 1963, S. 33), sowie anschließend systematisch Anlässe bereitstellen, die die vorgenommene Sinnstiftung auf die Probe stellen und gegebenenfalls zur Uminterpretation einladen.

Das von den Teilnehmern der Simulation geforderte Handlungsideal dürfte also – in den Kategorien von Schreyögg (1984) – weniger einer plandeterminierten Unternehmensführung folgen, wie es etwa rechnungswesenlastige Planspiele disziplintypisch verlangen, sondern müsste sich an einem systemtheoretischen Managementverständnis orientieren. An die Stelle individueller Optimierungsentscheidung tritt in einem solchen Ideal zum Beispiel die kollektive Rationalität gemeinsam geteilter Interpretationen, wie sie auch in realen Strategiefindungsprozessen – etwa bei Nokia (Aspara et al., 2023) – als wesentlicher Einflussfaktor der tatsächlich realisierten Unternehmensstrategie identifiziert wurde. Zugespitzt formuliert: Die Gestalt einer solchen Simulation entspricht weniger der eines Planungs-Spiels als mehr der von Organisations-Realität (vgl. Abbildung 1).

	Konventionelles Planspiel	Planspiel zur digitalen Transformation
MARKTERGEBNISSE	deterministisch	emergent
STEUERUNGSIDEAL	plandeterminierte Unternehmensführung	systemischer Managementprozess
TYPISCHER HANDLUNGSKONTEXT	Individualentscheidung	soziales, in institutionelles Feld eingebettetes, System
TYPISCHER ENTSCHEIDUNGS-CHARAKTER	Resultat von mathematischen Kalkulationen	Resultat von Sensemaking-Prozessen
ZENTRALE HERAUSFORDERUNG FÜR TEILNEHMER	Optimierungsproblem	Sensemaking und Sensebreaking

Abbildung 1: Merkmale eines Planspiels zur digitalen Transformation

Im Folgenden soll die exemplarische Umsetzung der diskutierten Elemente und Eigenschaften zu einem Planspiel zu digitaler Transformation skizziert werden.

KONKRETISIERUNG ALS PLANSPIEL-SZENARIO

Die Umsetzung der beschriebenen Anforderungen an ein Planspiel zur digitalen Transformation erfolgte durch die Eigenentwicklung eines speziellen Szenarios für ein bestehendes, am Markt erhältliches Planspiel.

Als Grundlage dient das Planspiel *BerlinSim*, ein kommerzielles computerbasiertes Planspiel der BerlinSim GmbH, das je nach Lernziel mit unterschiedlichen vom Anbieter bereitgestellten Szenarien durchgeführt werden kann. Im Algorithmus sind insbesondere betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und Inhalte des strategischen Managements implementiert: Drei bis acht Unternehmen stehen gleichzeitig auf vier verschiedenen Dienstleistungsmärkten im Wettbewerb. Die Aufgabe für die Teilnehmerteams ist es, sowohl eine *Corporate Strategy* als auch vier verschiedene *Competitive Strategies* in den vier Geschäftsfeldern zu entwickeln und zu implementieren.

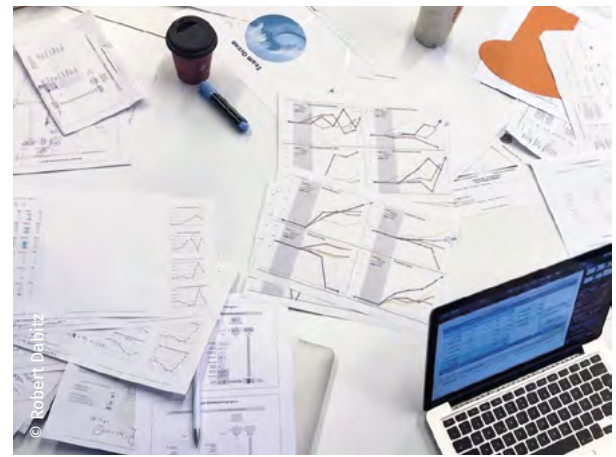
Für die Weiterentwicklung zu einem Planspiel zur digitalen Transformation eignet sich die BerlinSim-Software in mehrfacher Hinsicht: Zum Ersten ist sie so ausgelegt, dass die oben geforderte *Ergebnisoffenheit* der Marktergebnisse schon im Basisszenario integriert ist. Bei mehrfacher Durchführung der Simulation können sich also – je nach konkreten Teamentscheidungen – markant unterschiedliche Marktergebnisse ereignen. Alle vier Märkte sind ferner so modelliert, dass jederzeit die Möglichkeit zu turbulenten Entgleisungen des Marktgeschehens oder stabilen Ruhephasen besteht. Aufgrund der vom Anbieter im Marktalgorithmus implementierten *Netzwerkeffekte* bietet sich zudem eine naheliegende Möglichkeit, das Planspielgeschehen um das Thema *Plattform-Ökonomie* zu ergänzen.

Zum Zweiten ist das Planspiel bereits in seiner Grundversion als *Crossover* einer computerbasierten Simulation und einem Rollenspiel angelegt. Es besteht demnach nicht nur aus dem Algorithmus, sondern wurde vom Entwickler zugleich als sozialer Erfahrungsraum konstruiert, indem das Geschehen – neben der Erarbeitung von Managemententscheidungen – von einer Reihe sog. Szenario-Impulse bestimmt wird, die nicht nur inhaltliche Neuerungen in die Simulation einführen, sondern vor allem zu *sozialen Sensemaking-Prozessen* innerhalb des Teilnehmerteams herausfordern. Die offene Architektur der Szenario-Impulse – der Anwender entscheidet selbst, welche Impulse er einsetzen möchte – ermöglicht auch die Einbindung weiterer, durch den Anwender selbst entwickelter Interaktionsaktivitäten, wie zum Beispiel solche, die die oben beschriebenen organisatorischen Phänomene im Angesicht digitaler Transformation induzieren könnten.

Zum Dritten stellt die Software der Simulationsleitung in Form von zwei Eingabefeldern (zur Einbuchung außerordentlicher Gewinne oder Verluste sowie zur Ein- oder Ausbuchung von Eigenkapital) die technischen Voraussetzungen zur Verfügung, um die selbst entwickelten Szenario-Impulse in ihren ökonomischen Auswirkungen in die Simulation zu integrieren. So lässt sich eine enge *Verknüpfung* zwischen den Resultaten der sozialen Prozesse und dem Marktgeschehen etablieren.

Aufbauend auf dem Basisszenario der Simulation entwickelte der Verfasser mehrere Erweiterungen, um das Planspiel auf die oben geschilderten Zusammenhänge einer Situation digitaler Transformation zuzuschneiden:

- Um das Marktgeschehen noch näher an die Dynamik digitaler Märkte mit Hyperwettbewerb, Disruption und Kannibalisierung heranzuführen, wurden eine Reihe von Szenario-Impulsen entwickelt, die als *Enabler* solcher Phänomene gelten. Dazu gehören Gelegenheiten, das Unternehmen mit *Venture Capital* auszustatten, die Möglichkeit, sich an *Mergers & Acquisitions* zu beteiligen, die Chance auf *Rapid Growth* oder besonderer Umweltdruck, der auf Portfolio-Bereinigung drängt.
- Um die internen Prozesse im Team näher an die *Organisationsrealität* heranzuführen, wurde eine Arbeitsteilung im Team etabliert, sodass eine der – aufgrund der neuen Szenario-Impulse stark gestiegenen – Komplexität der Entscheidungssituation angemessene Spezialisierung möglich wird. Hierdurch entstehen aber zugleich neue Herausforderungen an die Integration (vgl. im einzelnen Lawrence & Lorsch, 1967), die vom Team ebenfalls geschickt bewältigt werden müssen.
- Dazu passend wurde ein Zielsystem eingeführt, das den einzelnen Teammitgliedern sowohl eine Reihe individueller Ziele als auch einige Ziele vorgibt, die vom Gesamtteam gemeinsam zu erreichen sind – beides jeweils in Konkurrenz zu den anderen Simulationsteams. Die Zielerreichung ist mit einem Bonussystem hinterlegt, das Anreiz für besondere Anstrengungen zur Zielerreichung bietet. Die inhaltliche Ausgestaltung von Ziel- und Bonussystem erfolgt dergestalt, dass typische positive und negative Effekte, die in der Unternehmenspraxis im Rahmen der Zielsteuerung auftreten (vgl. hierzu Braun, 2004), sich auch während des Planspiels ereignen können.
- Das von der Software standardmäßig bereitgestellte Feedback an die Teilnehmer wurde um regelmäßige Informationen zu Fort- und Rückschritten in Bezug auf die im Zielsystem verankerten Ziele ergänzt.
- Um die Simulation für typische Verlaufsmuster der Beharrung im Umgang mit digitaler Transformation zu öffnen, wurden erstens eine Reihe kleinerer Manipulationen implementiert, die sich zu *institutionellen Zwängen* verhärten können (aber nicht müssen), zweitens eine je individuelle (im Zeitablauf veränderliche) Bedrohungskulisse für die Unternehmen bzw. einzelne ihrer Geschäftsfelder errichtet, sodass Veränderungen in der *resource rigidity* und *routine rigidity* der Teams provoziert werden, sowie drittens zusätzliche Gelegenheiten für das Auftreten selbstverstärkender Effekte etabliert, um in der Unternehmensentwicklung ein Entwicklungsmuster der *Pfadabhängigkeit* zu ermöglichen. Im Gegenzug – um Determinismus zu verhindern – wurden Anlässe geschaffen, um als Unternehmen zunehmende Trägheit oder Engführung in den Entscheidungsprozessen abschütteln zu können.





ERSTE ERFAHRUNGEN IM PRAXISEINSATZ

Das so entwickelte Szenario wurde in insgesamt vier Durchführungen mit insgesamt 80 Master-Studierenden der Studienfachgruppe Informatik im Rahmen eines Wahlpflichtkurses an einer deutschen Universität erprobt. Die Studierenden verfügten aufgrund ihrer Studienwahl über fortgeschrittene Kenntnisse zu digitalen Produkten und Dienstleistungen, betriebswirtschaftliches Wissen hingegen war in der Regel nur nebenbei im Rahmen von Praktika erworben worden. Eine der vier Veranstaltungen fand pandemiebedingt ausschließlich online statt, die anderen drei im Präsenzsetting.

Das Veranstaltungsdesign orientierte sich an typischen *best practices* der Planspieldurchführung (Stumpf & Dutton, 1990), indem den Teilnehmern im Vorfeld die Gelegenheit gegeben wurde, sich mit dem im Planspiel zu führenden Unternehmen auseinanderzusetzen (u.a. Geschichte, Branchenstrukturen, Finanzdaten). Zudem wurden auf Basis vorbereitender Lektüre im Rahmen eines vorgelagerten Workshop-Tages wichtige Konzepte der strategischen Unternehmensführung diskutiert sowie im Anschluss an das Planspiel die Geschehnisse aus Perspektive der Unternehmensführung schriftlich reflektiert.

Die Evaluation des Planspiels erfolgte im Rahmen der regulären Lehrveranstaltungsevaluation der Hochschule anonym mittels Online-Fragebogen unter Verwendung einer fünfstufigen Likert-Skala (von „stimme voll zu“ bis „stimme gar nicht zu“). An der Evaluation nahmen insgesamt 54 Studierende teil, die Teilnahmequote betrug also 67,5 %.

Die Evaluationsergebnisse (vgl. Abbildung 2) zeigen, dass die Teilnehmer überwiegend zu der Selbsteinschätzung gelangen, im Rahmen der Veranstaltung viel gelernt zu haben. Da sie bereits Experten auf dem Gebiet der Digitalisierung waren, dürfte sich diese Einschätzung auf Zusammenhänge der Unternehmensführung beziehen und ist somit ein wichtiger Indikator für ein insgesamt gelungenes Interaktionsdesign der Veranstaltung.

Die drei Items zur wahrgenommenen Lernatmosphäre, zum Ausmaß der Betreuung durch die Planspielleitung und zum Spaß an der Veranstaltung dienen als Indikator für lerngünstige Rahmenbedingungen. Die hohen Zustimmungswerte lassen die Folgerung zu, dass die übrigen Ergebnisse nicht durch allgemeine Rahmenbedingungen getrübt wurden.

Ein deutlich geteiltes Bild zwischen Zustimmung und Zurückhaltung ergibt sich schließlich bezüglich der Frage, ob die Veranstaltung dazu motiviert habe, sich im Themengebiet „Strategisches Management“ weiter zu vertiefen. Hier offenbart sich konkretes Verbesserungspotential: Es ist nicht davon auszugehen, dass die Teilnahme an einem Planspiel allein für den insgesamt notwendigen Kompetenzaufbau zur digitalen Transformation sorgen kann. Im Idealfall sollte ein dazu entwickeltes Planspiel – oder die Bildungsmaßnahmen, in die es eingebettet ist – deshalb dazu anregen, eigenständig weiteren Kompetenzaufbau in diesem Feld zu betreiben.

Digitale Transformation konfrontiert Unternehmen unweigerlich mit Überraschungen. Ein Planspiel zur digitalen Transformation kann nicht alle diese überraschenden Lektionen vorwegnehmen, genauso wenig wie sich Lola in „Lola rennt“ auf das, was war, verlassen kann. Trotzdem ermöglicht Erfahrung – Lola und Unternehmen gleichermaßen – in ungewissen Zeiten Handlungsfähigkeit und mobilisiert Anstrengung. Wir werden also von Digitalisierung weiter überrascht werden, aber wir müssen uns – auch dank Planspielen – nicht von Überraschungen überraschen lassen.

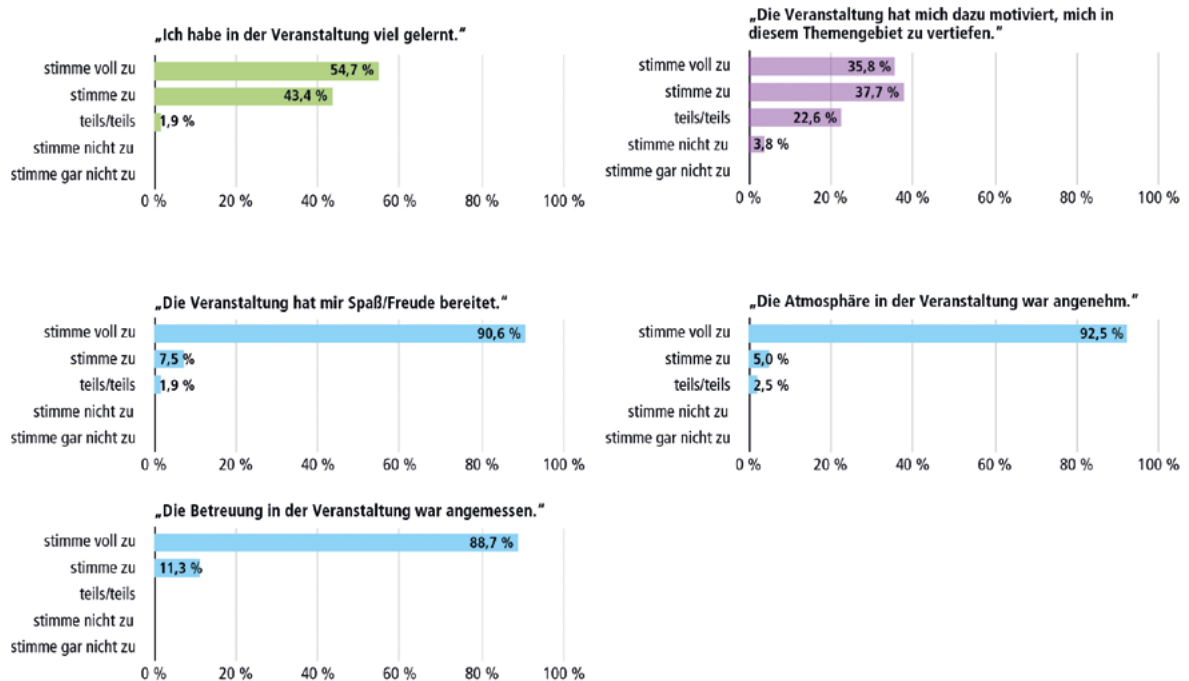


Abbildung 2: Ergebnisse der Teilnehmerevaluation

QUELLEN

- ASPARA, J., LAMBERG, J.-A., SIHVONEN, A., & TIKKANEN, H.** (2023). Chance, Strategy and Change: The Structure of Contingency in the Evolution of the Nokia Corporation, 1986–2015. *Academy of Management Discoveries* (forthcoming). <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0067>
- AVERSA, P., HUYGHE, A., & BONADIO, G.** (2021). First Impressions Stick: Market Entry Strategies and Category Priming in the Digital Domain. *Journal of Management Studies*, 58(7), 1721–1760. <https://doi.org/10.1111/joms.12712>
- BERGEK, A., & ONUFREY, K.** (2014). Is one path enough? Multiple paths and path interaction as an extension of path dependency theory. *Industrial and Corporate Change*, 23(5), 1261–1297. <https://doi.org/10.1093/icc/dtt040>
- BOWER, J. L., & CHRISTENSEN, C. M.** (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), 43–53.
- BRAUN, T.** (2004). *Jenseits der Zielsteuerung: Eine kritische Untersuchung zielbasierter Instrumente der Unternehmenssteuerung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24322-7>
- CHRISTENSEN, C. M.** (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- CHU, L. Y., & WU, B.** (2023). Designing Online Platforms for Customized Goods and Services: A Market Frictions–Based Perspective. *Academy of Management Review*, 48(1), 78–99. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0247>
- COHEN, K. J., & RHENMAN, E.** (1961). The Role of Management Games in Education and Research. *Management Science*, 7(2), 131–166. <https://doi.org/10.1287/mnsc.7.2.131>
- CUSUMANO, M. A., MYLONADIS, Y., & ROSENBLOOM, R. S.** (1992). Strategic Maneuvering and Mass-Market Dynamics: The Triumph of VHS over Beta. *Business History Review*, 66(1), 51–94. <https://doi.org/10.2307/3117053>
- D'AVENI, R. A.** (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press.
- D'AVENI, R. A.** (1999). Strategic Supremacy through Disruption and Dominance. *Sloan Management Review*, 40(3), 127–135.
- D'AVENI, R. A., DAGNINO, G. B., & SMITH, K. G.** (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371–1385. <https://doi.org/10.1002/smj.897>
- DILL, W. R., & DOPPELT, N.** (1963). The Acquisition of Experience in a Complex Management Game. *Management Science*, 10(1), 30–46. <https://doi.org/10.1287/mnsc.10.1.30>
- DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W.** (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- GARUD, R., JAIN, S., & TUERTSCHER, P.** (2008). Incomplete by Design and Designing for Incompleteness. *Organization Studies*, 29(3), 351–371. <https://doi.org/10.1177/0170840607088018>
- GILBERT, C. G.** (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741–763.
- GILBERT, C., & BOWER, J. L.** (2002). Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem. *Harvard Business Review*, 80(5), 94–101.
- HUANG, J., HENFRIDSSON, O., LIU, M. J., & NEWELL, S.** (2017). Growing on steroids: Rapidly scaling the user base of digital ventures through digital innovat[ion]. *MIS Quarterly*, 41(1), 301–314.
- KALLINIKOS, J., AALTONEN, A., & MARTON, A.** (2013). The Ambivalent Ontology of Digital Artifacts. *MIS Quarterly*, 37(2), 357–370. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.02>
- KATZ, R. L.** (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 42(5), 90–102.
- KOCH, J.** (2007). Strategie und Handlungsspielraum: Das Konzept der strategischen Pfade. *Zeitschrift für Organisation*, 76(5), 283–291.
- LAWRENCE, P. R., & LORSCH, J. W.** (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- LEEMKUIL, H., & DE JONG, T.** (2012). Adaptive Advice in Learning With a Computer-Based Knowledge Management Simulation Game. *Academy of Management Learning and Education*, 11(4), 653–665. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0141>
- LEPOUTRE, J. M. W. N., & VALENTE, M.** (2012). Fools breaking out: The role of symbolic and material immunity in explaining institutional nonconformity. *Academy of Management Journal*, 55(2), 285–313. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0340>
- MEINDL, J., EHRlich, S., & DUKERICH, J.** (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78–102.
- MURRAY, A., KUBAN, S., JOSEFY, M., & ANDERSON, J.** (2021). Contracting in the Smart Era: The Implications of Blockchain and Decentralized Autonomous Organizations for Contracting and Corporate Governance. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 622–641. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0066>
- NAMBISAN, S., LYYTINEN, K., MAJCHRZAK, A., & SONG, M.** (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.1.03>
- NAULT, B. R., & VANDENBOSCH, M. B.** (1996). Eating Your Own Lunch: Protection Through Preemption. *Organization Science*, 7(3), 342–358. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.3.342>
- PARKER, G. G., & VAN ALSTYNE, M. W.** (2005). Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. *Management Science*, 51(10), 1494–1504. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0400>
- ROSS, D., & SHIN, M.** (2022). „Pay-What-You-Want“ Pricing: Creating and Capturing Value through Social Exchange. *Academy of Management Review* (forthcoming). <https://doi.org/10.5465/amr.2021.0261>
- SALAS, E., WILDMAN, J., & PICCOLO, R.** (2009). Using Simulation-Based Training to Enhance Management Education. *The Academy of Management Learning and Education* (AMLE), 8(4), 559–573.
- SCHREYÖGG, G.** (1991). Der Managementprozess – neu gesehen. *Managementforschung*, 1, 255–289.
- SYDOW, J., SCHREYÖGG, G., & KOCH, J.** (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709.
- SYDOW, J., SCHREYÖGG, G., & KOCH, J.** (2020). On the Theory of Organizational Path Dependence: Clarifications, Replies to Objections, and Extensions. *Academy of Management Review*, 45(4), 717–734. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0163>
- STUMPF, S. A., & DUTTON, J. E.** (1990). The Dynamics of Learning through Management Simulations: Let's Dance. *Journal of Management Development*, 9(2), 7–15. <https://doi.org/10.1108/02621719010140934>
- THOMAS, L. G.** (1996). The Two Faces of Competition: Dynamic Resourcefulness and the Hypercompetitive Shift. *Organization Science*, 7(3), 221–242. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.3.221>
- TRIPAS, M., & GAVETTI, G.** (2000). Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging. *Strategic Management Journal*, 1147–1161.
- TSCHANG, F. T., & ALMIRALL, E.** (2021). Artificial Intelligence as Augmenting Automation: Implications for Employment. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 642–659. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0062>
- VAN ALSTYNE, M. W., PARKER, G. G., & CHOUDARY, S. P.** (2016). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, 94(4), 54–62.
- WEICK, K. E.** (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- YOO, Y., HENFRIDSSON, O., & LYYTINEN, K.** (2010). The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>
- YOO, Y., BOLAND, R. J., LYYTINEN, K., & MAJCHRZAK, A.** (2012). Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 23(5), 1398–1408. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771>
- ZAMMUTO, R. F., GRIFFITH, T. L., MAJCHRZAK, A., DOUGHERTY, D. J., & FARAJ, S.** (2007). Information Technology and the Changing Fabric of Organization. *Organization Science*, 18(5), 749–762. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0307>

PUNK #8

SCIENCE-FICTION ALS INSTRUMENT DER FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG #8.1

Isabella Hermann & Rainer Zeichhardt

DIGITALES ENGAGEMENT: WIE DER HUMANOIDE ROBOTER ‚PEPPER‘ IM UNTERNEHMEN EINGESETZT WERDEN KANN #8.2

Nicole Jekel

MYTHEN UND MODEN DER FÜHRUNG #8.3

Avo Schönbohm

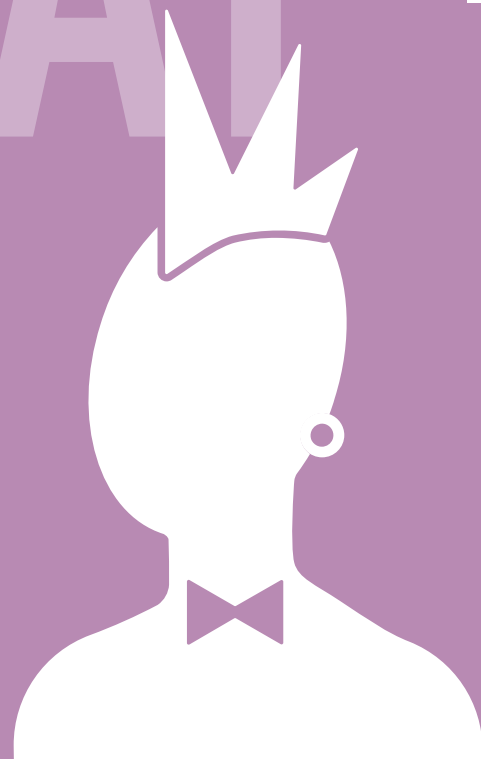
DIVERSITY-AWARE LEADERSHIP: EMPOWERING ORGANIZATIONS FOR RESILIENCE AND JUSTICE #8.4

Olivia Hidalgo Miranda

LEAD

PLAY

PUNK





Isabella Hermann

Dr. Isabella Hermann ist Analystin und Speakerin im Feld der Science-Fiction. Die promovierte Politikwissenschaftlerin geht dabei insbesondere der Frage nach, inwiefern das Genre neue Technologien, sozialpolitische Wertesysteme und globale Politik reflektiert. Sie ist zudem Ko-Direktorin des Berlin Sci-fi Filmfestes. Nach Stationen an der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften und der Technischen Universität Berlin ist sie aktuell auch Mitglied im Vorstand der Stiftung Zukunft Berlin.



Rainer Zeichhardt

Prof. Dr. Rainer Zeichhardt ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre sowie Prorektor für Studium und Qualität an der BSP Business & Law School. Er ist Mitarbeiter im Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur und vertritt als Experte das Thema Digital Leadership beim Handelsblatt Management Campus. Seine Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Beratung richten sich u.a. auf die Themenbereiche Leadership, digitale Transformation, Managementkompetenzen und innovative Ansätze in der Personal- und Führungskräfteentwicklung z.B. durch Serious Games.

Punk

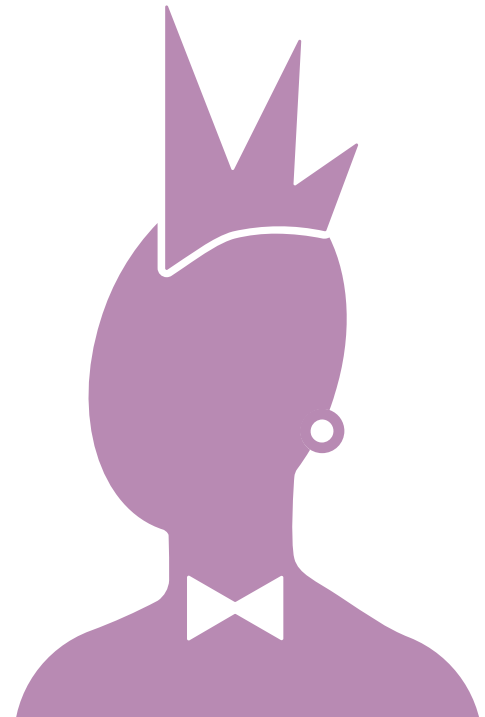
SCIENCE-FICTION ALS INSTRUMENT DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG #8.1

„Die Gedankenexperimente der SF [Science-Fiction] sind stets „Menschenexperimente“ [...]. Dank ihrer Fokussierung auf Individuen und ihre Erlebnisse operiert die SF realitätsnah und mit Blick auf die Psychologie der handelnden Personen. Dabei schildert die SF mögliche Folgen von technischen Innovationen durchaus nicht neutral und objektiv, sondern sie gibt explizit oder implizit stets Bewertungen ab: Hier lauern Gefahren, diese Chancen sind mit gewissen Risiken verbunden (oder umgekehrt), dieses ist wünschenswert, jenes nicht.“

(Steinmüller, 2016, S. 328)

ABSTRACT

In diesem Beitrag wird Science-Fiction im Rahmen eines Science-Fiction-Zukunftslabors als spielerisches Instrument für die Führungskräfteentwicklung vorgestellt. Die Science-Fiction eignet sich dafür besonders, weil sie zum einen in ihren Geschichten viele Beispiele von Führungsfiguren in einer Zukunft mit technologischem Fortschritt liefert, und zum anderen den Raum für eigenes experimentelles zukunftsgerichtetes Denken öffnet. In den vier Phasen des Science-Fiction-Zukunftslabors identifizieren die Teilnehmenden nicht nur negative und positive Führungseigenschaften und -verhaltensweisen, sondern erarbeiten durch einen reflektiven Prozess selbst wichtige *Future Skills*, die für moderne Führungskräfte in einem dynamischen und komplexen Umfeld unerlässlich sind.



1. FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG, FUTURE SKILLS UND SCIENCE-FICTION

Erfolgreiche Führungskräfte verfügen nicht nur über fundierte Fachkompetenzen, sondern ebenso über viele weitere Schlüsselqualifikationen in den Bereichen der Selbst-, Methoden- und Sozialkompetenz (vgl. z. B. Owen, 2020).

In der Managementkompetenzforschung und auch in der Praxis der Führungskräfteentwicklung existieren verschiedene Konzepte, in denen zahlreiche Schlüsselqualifikationen systematisiert werden (vgl. hierzu z. B. den Kompetenzatlas von Heyse & Erpenbeck, 2009). Zusätzlich zu den klassischen Skills wie beispielsweise Stressfähigkeit, Empathie sowie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit werden aktuell vermehrt sogenannte „Future Skills“ wie Future Literacy, Innovation und Co-Creation, Multiperspektivität sowie Visions- und Imaginationsfähigkeit identifiziert (vgl. Grüneberg et al., 2018). Diese ermöglichen es Führungskräften, insbesondere in einem hoch dynamischen, unsicheren und komplexen Umfeld der digitalen Transformation erfolgreich zu agieren (vgl. dazu Zeichhardt, 2018).

Für die Kompetenzentwicklung von Führungskräften existieren unterschiedliche didaktische Ansätze und Trainingskonzepte. Im Diskurs moderner Didaktik werden aktuell sogenannte „Serious Games“ als besonders wertvolles Instrument der Führungskräfteentwicklung angesehen (vgl. Kark, 2011), da sie niedrigschwellig kreative Zugänge zu „ernsten“, komplexen und schwierigen Themen ermöglichen.

Eine interessante, spielerische Lernumgebung für das „Future Skills“-Training von Führungskräften kann durch Science-Fiction geschaffen werden. Generell ist Science-Fiction das Genre, welches in Büchern, Filmen, Graphic Novels oder Games fiktive Geschichten über den wissenschaftlichen und technischen Fortschritt erzählt. Diese neuen Erfindungen, Entdeckungen und Entwicklungen grenzen die Science-Fiction-Welt von unserer bekannten Welt ab und führen zu neuen sozialen, politischen, kulturellen, aber auch wirtschaftlichen Konstellationen (vgl. Hermann, 2023). Science-Fiction ermöglicht somit Gedankenspiele über verschiedene Zukünfte und gleichzeitig eine kritische Reflexion dieser Zukunftsvisionen. Wie das Eingangszitat zeigt, stehen – da es sich bei der Science-Fiction häufig um dramatische Erzählungen handelt – dabei oft Individuen mit ihren Motiven, Werten und Handlungsoptionen in einer zukünftigen Welt im Fokus. Nicht selten haben diese fiktiven Personen Führungspositionen, wie die Leitung eines zukünftigen Tech-Konzerns, inne.

Science-Fiction kann daher für die Führungskräfteentwicklung auf verschiedenen Ebenen einen wertvollen Beitrag leisten:

SCIENCE-FICTION KANN FÜR ZUKUNFTSTHEMEN UND WICHTIGE FUTURE SKILLS SENSIBILISIEREN.

Als Kunstform eröffnet das Genre einen spielerischen Zugang zu einer Auseinandersetzung mit verschiedenen Zukunftsszenarien und unterstützt somit ein Outside-the-Box-Denken und erweiterte Perspektiven auf zukünftige Entwicklungen: Wie werden die Zukunft und die in ihr handelnden Personen dargestellt? Welche Kompetenzen sind nötig, um in derartigen Zukunftsszenarien handlungsfähig bleiben oder alternative Zukünfte gestalten zu können?

1

SCIENCE-FICTION KANN ALS REFLEXIONSTOOL FÜR FÜHRUNGSTHEMEN IN DER ZUKUNFT GENUTZT WERDEN.

Science-Fiction-Ansätze lassen sich explizit zu Reflexion und kritischem Hinterfragen von Führungskonzepten verwenden. Science-Fiction kann hier bewusst provozieren, da in ihren Zukunftswelten zumeist negatives Führungsverhalten überdeutlich hervortritt, was sich wiederum für die Entwicklung von Zukunftsvisionen für wünschenswerte Führung nutzen lässt.

SCIENCE-FICTION KANN ALS METHODE EINEN LERNRAUM FÜR DAS TRAINING VON FUTURE SKILLS BEREITEN.

Im Rahmen von Kompetenztrainings kann Science-Fiction als spezifische Szenariotechnik zum Einsatz kommen. So können Teilnehmende durch die Gestaltung eigener Science-Fiction-Geschichten viele der oben genannten Future Skills (vgl. Grüneberg et al. 2021) auf kreative Art und Weise erproben – wie Zukunftsdenken, Multiperspektivität oder Visions- und Imaginationsfähigkeit.

Ein ganzheitlicher Ansatz, der Science-Fiction auf allen drei oben genannten Ebenen mehrstufig einbindet, ist das Science-Fiction-Zukunftslabor (vgl. Hermann & Zeichhardt, 2022). Hierbei handelt es sich, angelehnt an klassische Zukunftswerkstätten (vgl. Jungk & Müllert, 1989) um ein Workshopkonzept, bei dem Science-Fiction systematisch als Tool eingesetzt wird, um Themen des technologischen und gesellschaftlichen Wandels plastisch illustrieren und gleichzeitig mit den Teilnehmenden kreative und wünschenswerte Zukunftsvisionen für einen Mindset Change entwickeln zu können. Das Science-Fiction-Zukunftslabor folgt dabei einer didaktischen Dramaturgie entlang von vier Phasen (vgl. Hermann & Zeichhardt, 2022, S. 109 ff.):

DYSTOPIE-PHASE

In einem ersten Schritt wird Science-Fiction in Form von Filmsequenzen, Geschichten oder Cartoons dafür verwendet, Teilnehmende für potentielle negative Zukunftsentwicklungen zu sensibilisieren. Über die Auseinandersetzung mit Worst-Case-Szenarien können so unter anderem Zukunftsängste identifiziert und kritische Zukunftsdiskurse angestoßen werden.

UTOPIE-PHASE

Es folgt eine Phase, in der Teilnehmende eine gegenteilige Perspektive einnehmen und an extrem positiven Szenarien arbeiten, um ohne Beschränkungen bestmögliche kreative Zukunftsvisionen zu entwickeln.

ANTI-DYSTOPIE-PHASE

In der dritten Phase des Workshops wird eine Metaperspektive auf den sogenannten *Zukunftstrichter* zwischen den Extrempolen der Dystopie und der Utopie eingenommen (vgl. Abb. 1).

Die Anti-Dystopie (vgl. Hermann, 2021) macht darauf aufmerksam, dass ein „Schwarz-Weiß-Denken“ in Kategorien von Utopie und Dystopie bzw. die Linearität von Extremszenarien kritisch zu sehen sind. Statt der angstbesetzten dystopischen Resignation und/oder einem Streben nach unerreichbarer Utopie werden in

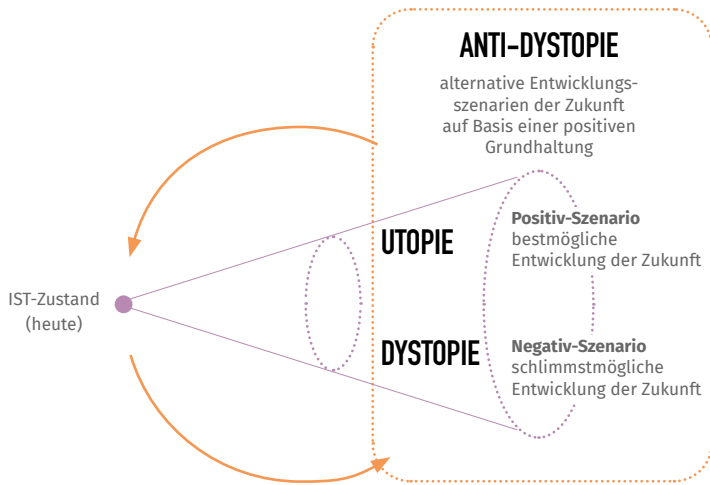


Abbildung 1: Klassischer Zukunftstrichter (Voros, 2003) erweitert um anti-dystopisches Outside-the-Box-Denken (Herrmann & Zeichhardt, 2022, S. 106).

dieser Phase dystopische Visionen aufgebrochen, um damit kreative Entwürfe für unvollkommene, aber bessere Zukünfte zu gestalten. Eine anti-dystopische Haltung akzeptiert die Widersprüchlichkeiten der Welt, um positive Visionen von nicht perfekten Zukünften zu gestalten.

STRATEGIE-PHASE

In der finalen Phase des Science-Fiction-Zukunftslabors geht es darum, die in den vorigen Phasen entwickelten vielfältigen kreativen und visionären Ideen zu sortieren und auf die Handlungsmöglichkeiten und -grenzen im Hier und Jetzt zu beziehen. Konkret geht es um die Auseinandersetzung mit der Frage, was jede einzelne Teilnehmerin und jeder einzelne Teilnehmer ab heute konkret tun kann, um eine wünschenswerte Zukunft mitzugestalten.

Das Konzept des Science-Fiction-Zukunftslabors wird im Folgenden konkret für die Führungskräfteentwicklung spezifiziert.

2. SCIENCE-FICTION ALS REFLEXIONSTOOL FÜR DYSTOPISCHE FÜHRUNG

Ein wesentliches Ziel des Science-Fiction-Zukunftslabors im Rahmen der Führungskräfteentwicklung ist es, gemeinsam mit den Führungskräften ein Bewusstsein für die Möglichkeiten einer positiven und modernen Führung vor dem Hintergrund des rasanten technologischen Fortschritts zu schaffen. In der ersten Dystopie-Phase geht es allerdings entsprechend der didaktischen Dramaturgie des Science-Fiction-Zukunftslabors zunächst darum, zwecks Konfrontation mit unethischem Unternehmertum und Führungsverhalten bereits bestehende negative Science-Fiction-Narrative, u. a. in Form von Filmen, zu analysieren. Science-Fiction wird so zu einem konstruktiven Tool zur Identifikation vorherrschender unzulänglicher Führungseigenschaften und -verhaltensweisen und Öffnung eines kritischen Diskurses.

Science-Fiction ist deshalb für die Betrachtung von Leadership im Wirtschaftskontext so interessant, da sie zu meist in einem Setting von neuen technischen Möglichkeiten und Produktideen spielt. Dadurch entstehen neue Monopol- und Machtsituationen sowie ethische Dilemmata für Unternehmen und Führungskräfte. Ein Großteil der Science-Fiction basiert dabei auf dystopischen Erzählungen, d. h. es werden vor allem zukünftige technologische Schreckensszenarien mit toxischen Leadership-Figuren und die unheilvollen Folgen für die gesellschaftliche Ordnung gezeichnet. Dies hat mehrere Gründe: Zum einen lassen sich hierüber leicht dramaturgisch wirkmächtige Konflikte zwischen Gut und Böse herstellen, zum anderen ist die Darstellung von Unternehmern, denen jeglicher ethische Kompass fehlt, immer eine Kritik an negativen Entwicklungen der Gegenwart. Schlechtes Leadership und der verantwortungslose Einsatz von Technik gehen Hand in Hand.

Ein gängiges Setting in der Science-Fiction ist eine Welt in der Herrschaft globaler Megakonzerne, die den technischen Fortschritt rücksichtslos für ihren eigenen Profit ausnutzen. Das Wohl der Angestellten wird diesem Ziel untergeordnet, so ist beispielsweise die Weyland-Yutani Corporation im Blockbuster „*Alien*“ (ab 1979) ohne Skrupel bereit, die eigene Crew des Weltraum-Frachters Nostromo für die eigenen Profitinteressen zu opfern. Die Produkte der Unternehmen dienen der Unterdrückung und Ausbeutung, wie es die Firma Armadyne aus dem Film „*Elysium*“ (2013) mit ihren Polizeirobotern veranschaulicht. Oder aber die Produkte selbst sind die Ausgebeuteten, wie die „Replikanten“ der Wallace Corporation aus „*Blade-Runner*“ (1982), bei denen es sich um künstlich hergestellte Menschen mit nur wenigen Lebensjahren handelt, die im Asteroidenbergbau eingesetzt werden. All diesen Unternehmen stehen selbstredend Führungsfiguren vor, die sich durch fragwürdige Eigenschaften und Verhaltensweisen auszeichnen.

Im Folgenden werden exemplarisch drei weitere toxische Führungstypen vorgestellt, die das Spektrum vom Wissenschaftler über den Manager bis zum Tech-Nerd abbilden:

Dr. Bernard Merrick aus dem Film „The Island“ (2005)

Dr. Bernard Merrick ist als Biowissenschaftler von der Vision angetrieben, die Welt von Krankheiten zu befreien. Das Geld für die Forschung verdient sein Unternehmen „Merrick Biotech“ allerdings mit der Herstellung von Klonen für die Schönen und Reichen. Diese Klone leben, unwissend ihres Schicksals, auf einer Insel und werden herangezogen, wenn die Auftraggeber ein neues Organ oder Ähnliches benötigen, was die Verstümmelung oder den Tod des Klons nach sich zieht. Wohl wissend, dass die Klone genau so menschlich sind wie ihre prominenten „Duplikate“, belügt und manipuliert Merrick sein Umfeld. Er entspricht dem Bild eines „Mad Scientist“, der im Zuge seines Größenwahns den ethischen Kompass verloren hat und für sein Sendungsbewusstsein sprichwörtlich über Leichen geht.

Frank aus dem Film „Repomen“ (2010)

Frank zeigt das Bild eines aalglatten und hinterlistigen Managers. Er arbeitet für das Unternehmen „The Union“, das künstliche Hightech-Organen zu horrenden Monatsraten verkauft. Können die Raten für das künstliche Herz, die künstliche Leber oder Niere nicht mehr bedient werden, kommen die „Repomen“ und holen sich das Organ zurück, was in den meisten Fällen gleichbedeutend mit dem Tod ist. Allein auf den eigenen Vorteil und Profit des Unternehmens bedacht, nützt Frank die prekären Notsituationen von Menschen emotionslos aus, um Ihnen Knebelverträge für die Organe anzudrehen – und macht dabei auch vor seinen Mitarbeitenden nicht Halt.

Nathan aus dem Film „Ex Machina“ (2015)

Eine weitere ambivalente Figur ist der Tech-Nerd Nathan aus dem Film „Ex Machina“ (2015). Er ist der Gründer der fiktiven Internet-Suchmaschine „Blue Book“, deren Daten er illegal sammelt und zum Training für menschenähnliche Roboter mit Künstlicher Intelligenz einsetzt. Nathan ist egozentrisch, narzisstisch und selbstzerstörerisch und benutzt sein Umfeld lediglich als Mittel zum Zweck für die Umsetzung der eigenen Ziele: die Entwicklung einer KI mit Bewusstsein. Dabei sieht er sich selbst als gottähnliches Genie, das keinen Schranken unterworfen ist.

Bereits diese kurzen Ausführungen illustrieren, dass Leader-Typen in dystopischer Science-Fiction vor allem negative Eigenschaften bzw. Verhaltensweisen aufweisen. Aus Sicht der Führungsforschung werden vor allem sogenannte „toxic leaders“ karikiert, die zwar als genial und charismatisch gelten können, aber gerade nicht über die oben skizzierten Schlüsselqualifikationen verfügen, sondern im Gegenteil durch Anti-Skills auffallen (vgl. dazu z. B. Lipman-Blumen, 2006; Hirigoyen, 2020). Sie sind

- nur auf eigenen Vorteil und Gewinn ausgerichtet,
- egozentrisch, manipulativ, hinterlistig,
- skrupel- und verantwortungslos sowie
- emotionslos, narzisstisch und megaloman.

Wenngleich die toxischen Führungskräfte in den Geschichten negativ dargestellt und in den Geschichten häufig durch ein böses Ende ereilt werden, finden dennoch eine Normalisierung und Manifestierung populärwissenschaftlicher Führungsklischees statt. Das kann insofern problematisch sein, als dass über die Mainstream-Filme Stereotype, negative Attribute sowie Machtstrukturen (z. B. von erfolgreichen weißen männlichen Unternehmern) als „normal“ verstetigt werden.

In der Dystopie-Phase eines Science-Fiction-Zukunftslabors geht es darum, diese Klischees aufzubrechen, negative Eigenschaften, Verhaltensweisen und Anti-Skills von Führungskräften zu benennen, die destruktiven Konsequenzen eines solchen Handelns zu identifizieren und zu diskutieren und für Worst-Case-Szenarien toxischer Führungspersonen zu sensibilisieren.

3. VON UTOPIEN DER FÜHRUNG ZUR GESTALTUNG EINER ANTI-DYSTOPISCHEN ZUKUNFT

Im Rahmen des Science-Fiction-Zukunftslabors schließt an die Dystopie-Phase die Utopie-Phase an, in welcher es bezüglich der Führungsthematik um eine Auseinandersetzung mit positiven Verhaltensweisen von modernen Führungskräften geht, die sich durch die eingangs erwähnten Schlüsselqualifikationen und Future Skills abbilden.

So lässt sich zum einen überlegen, wie die in Kap. 2 beispielhaft skizzierten „toxic leader“ in der jeweiligen Science-Fiction-Welt als positive Führungsfiguren agieren könnten. Wie ließen sich konkret Unternehmen umstrukturieren und Geschäftsmodelle ändern? Wie könnten die technischen Möglichkeiten verstärkt zum Wohle der Menschen eingesetzt werden? Wie ließen sich die Führungskultur verändern und Mitarbeitende einbeziehen?

Als positive Inspiration dieser utopischen zweiten Phase kann an dieser Stelle auch die junge Science-Fiction-Bewegung des „Solarpunk“ dienen, welche positive Zukunftsentwürfe und gute Technikentwicklung mit neuen Führungskulturen koppelt (vgl. Mehnert, 2021). Es geht dabei um Gemeinschaft und Zusammenarbeit, kreative Lösungsansätze und Konfliktkompetenzen sowie Teilen von Wissen und Daten, sodass Technologie Befreiung und Befähigung bedeutet statt Beherrschung und Unterdrückung (vgl. Hermann, 2022).

Darauf aufbauend lassen sich zum anderen in dieser utopischen Phase diverse „spielerische“ kreative Elemente im Sinne von Serious Games zum Einsatz bringen: Die Teilnehmenden sammeln in Gruppenarbeit besonders

positiv besetzte Führungssymbole und stellen diese collagenartig auf Moodboards zusammen oder gestalten eigenständig utopische Science-Fiction (als Rollenspiele, Kurzgeschichten, Cartoons etc.). Auf diesem Weg lassen sich konkrete Bezüge zum eigenen Organisationskontext herstellen (z. B. „Wie stellen wir uns Führung im best case in unserem Unternehmen im Jahre 2100 vor?“, „Was bedeutet es, wenn Führung durch Künstliche Intelligenz vollkommen transparent realisiert wird?“ etc.).

Als weiterer aktivierender Zugang zu komplexen Zukunftsthemen sei als Beispiel das „Future Game 2050“ genannt (www.thefuturegame2050.com). Hierbei handelt es sich um ein Kartenspiel auf Basis der Persona-Technik. Mit diesem Tool können in einem Workshop verschiedene Berufsbilder im Jahre 2050 entwickelt werden, die sich problemlos auch als positive Führungsrollen spezifizieren lassen. Rollen des Future Games sind unter anderem „Mondpräsidentin“, „KI-Trainerin“, „Cyborg Beraterin“ oder „Climate Operator“. Teilnehmende entwickeln gemeinsam anhand eines Persona-Posters „Archetypen der Zukunft“, um darüber Zielbilder und Szenarien für Strategie- und Innovationsprozesse zu ergründen.

So sind der Fantasie im Rahmen eines Führungskräfteworkshops keine Grenzen gesetzt, wodurch sich zugleich viele Schlüsselqualifikationen und Future Skills, wie Kreativität und visionäres Denken, trainieren lassen.

Doch bei aller Fantasie in dieser Phase des Führungskräfteworkshops stellt sich die tatsächliche Umsetzung einer rein positiv besetzten Führungsfigur in einer utopischen Geschichte als herausfordernd dar. Die Schwierigkeiten, Hindernisse und Unmöglichkeiten einer rein utopischen Führung werden in der dritten Phase des Science-Fiction-Labors, der *Anti-Dystopie-Phase*, hinterfragt. Teilnehmende nehmen dafür eine Metaperspektive auf die Extremszenarien von Dystopie und Utopie ein. Gerade durch die Erkenntnis, dass die fiktiven Führungsfiguren weder in gänzlich dystopischen noch gänzlich utopischen Settings agieren können, werden wichtige Future Skills von realen Führungskräften erprobt. Denn die Einnahme eines erweiterten Bezugsrahmens und das Oszillieren zwischen Utopie und Dystopie sprechen wichtige Skills, wie die Fähigkeiten zur Ambidextrie, zum Umgang mit Dilemmata, Widersprüchen, dynamischen Unsicherheiten und hoher Komplexität, an (vgl. Zeichhardt, 2020).

Durch kreative Gedankenspiele lassen sich neue, positive Führungsnarrative entwickeln und wünschenswerte Leadership-Visionen der Zukunft gestalten, die mit den Ambivalenzen von Utopie und Dystopie spielen. Im Vergleich mit der klassischen Szenariotechnik im Zukunftstrichter (siehe Abb. 1) geht es vielmehr um die Erarbeitung mehrdimensionaler und kritisches Hinterfragen eigener Zukunftsbilder sowie die Entwicklung positiver Zukunftsmindsets.

Die letzte Phase – *Strategie-Phase* – des Science-Fiction-Zukunftslabors behandelt konkrete Gestaltungsmöglichkeiten, die sich auf Basis der erarbeiteten vielfältigen Szenarien ableiten lassen: Was können Teilnehmende heute schon konkret tun, um sich den im Workshop entwickelten Visionen einer anti-dystopischen Zukunft anzunähern? Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich für die Führungskräfte im Hier und Jetzt, um über das eigene Führungsverhalten das Team, das Unternehmen oder die Beziehung zu wichtigen Stakeholdern konstruktiv zu gestalten? Wie lässt sich durch gute Führung der technologische Fortschritt aktiv und produktiv gestalten? Die konkreten Gestaltungsempfehlungen, Tipps und Handlungsempfehlungen lassen sich auf (virtuellen) Whiteboards, in Journals und auf Pinnwänden sammeln und clustern. Ziel ist es, dass zum Abschluss des Science-Fiction-Zukunftslabors alle Teilnehmenden sowohl mit offenem Zukunftsmindset als auch konkreten Handlungsimpulsen für den Führungsalltag ausgestattet sind.

4. UTOPIE, DYSTOPIE & ANTI-DYSTOPIE: EINSATZMÖGLICHKEITEN UND -GRENZEN IN DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG – ÜBERBLICK UND FAZIT

Die folgende Tabelle stellt zusammenfassend die Möglichkeiten und Grenzen unterschiedlicher Science-Fiction als Instrument der Führungskräfteentwicklung sowie Anwendungsbeispiele auf Basis bestehender Science-Fiction-Kunstformen bzw. als kreatives interaktives Workshopformat dar.

SCIENCE FICTION ALS INSTRUMENT DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG (in Anlehnung an Hermann & Zeichhardt, 2022, S. 111)

	UTOPIE	DYSTOPIE	ZUKUNFTSTRICHER	ANTI-DYSTOPIE
DEFINITION	Szenario einer idealen positiven Zukunft	Schreckensszenario der Zukunft	Szenariotechnik: Utopie vs. Dystopie	positiver Umgang mit Dystopie durch Akzeptanz von Mehrdeutigkeiten
MÖGLICHKEITEN IN DER FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG	Reflexion über idealtypische Führungseigenschaften und wünschenswerte Führungskulturen; Awareness schaffen für Zukunftsthemen der Organisation; positives Framing von technischem Fortschritt	Reflexion des <i>Worst-case</i> -Szenarios von Führung in der Zukunft; Bearbeitung von Ängsten ggü. technologischem Wandel und Machtmissbrauch von toxischen Führungskräften	Sensibilisierung für wichtige „Future Skills“; Einnahme extremer Perspektiven auf zukünftige Führungsthemen durch alternative Szenarien	Thinking <i>outside the box</i> ; Erweiterung des Bezugsrahmens für zukünftige Führungsthemen; Empowerment zum positiven Mindset-Change; Entwicklung kreativer wünschenswerter Visionen für Zukunftsfragen der Führung
GRENZEN IN DER FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG	Resignation bei unerreichbaren Idealbildern der Führung; Stabilisierung des Status quo durch Flucht in parallele Traumwelt romanntisierter Führung	Festigung vom Status quo durch Angst vor der Zukunft; Verstetigung von negativen Führungsbildern als „normal“	Schwarz-Weiß-Denken zwischen Utopie oder Dystopie; lineare Extremszenarien und extreme Problemlösungen	erfordert Zeit, Offenheit und „geschützte“ Räume zur Entfaltung von Kreativität
ANWENDUNGS-FORMAT: NUTZUNG BESTEHENDER SCIENCE FICTION	z. B. Science Fiction Genre „Solarpunk“	Bekannte Science Fiction Filme, z. B. Hollywood Blockbuster wie „Ex Machina“, „Repomen“, „The Island“	z. B. die „Spiegeluniversen“ im Star-Trek-Franchise: alternative, dystopische Realitäten mit oppressiver, martialischer Führung im Gegensatz zur friedlichen, liberalen, utopischen Föderation*	Serious Games wie z. B. „The Future Game 2050“
ANWENDUNGS-FORMAT: INTERAKTIVER WORKSHOP	Entwicklung und Reflexion utopischer Narrative	Entwicklung und Reflexion dystopischer Narrative	klassische Szenariotechnik im Kontext des Zukunftstrichters	Science Fiction-Zukunfts-labore entlang verschiedener Phasen und Zukunftsperspektiven

* vgl. z. B. „Five Lessons from the Star Trek Mirror Universe That We Need Now More Than Ever“:

<https://www.tor.com/2020/05/28/five-lessons-from-the-star-trek-mirror-universe-that-we-need-now-more-than-ever/> (abgerufen am 02.01.23)

In diesem Beitrag wurde Science-Fiction als spezifisches Instrument in der Führungskräfteentwicklung mit vielfältigen Einsatzmöglichkeiten vorgestellt. Science-Fiction lässt sich in Form von Geschichten und Filmen als Tool für eine kritische Reflexion verschiedener Führungsthemen in der Zukunft nutzen. Darüber hinaus bereitet sie einen Zugang zur kreativen Auseinandersetzung mit alternativen technologischen Entwicklungen, Organisations- und Machtkonzepten. Science-Fiction-Zukunftslabore ermöglichen eine Konstruktion und Gegenüberstellung positiver und negativer Führungs-Szenarien (Utopien und Dystopien), worüber im anti-dystopischen Sinne ein fruchtbarer Diskurs bezüglich konkreter Möglichkeiten der aktiven Gestaltung einer wünschenswerten zukünftigen Führungskultur im Hier und Jetzt bereitet werden kann. Zudem eröffnet das Science-Fiction-Zukunftslabor einen besonderen Lernraum für Führungskräfte, um wichtige Future Skills wie Future Literacy, Multi-perspektivität oder Visions- und Imaginationsfähigkeit konkret erleben zu können.

QUELLEN

- GRÜNEBERG, A./PECHSTEIN, A./SPIEGEL, P./V. HATTBURG, A.T.** (2021): Future Skills: 30 Zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können. München.
- HERMANN, I.** (2021): Die Dystopie ist da, die Utopie ist tot – es lebe die Anti-Dystopie! Zeitschrift für Fantastikforschung Volume 9/Issue 1 „Fantastikforschung als Hoffnungsforschung“, S. 33-39, <https://doi.org/10.16995/zff.7941>.
- HERMANN, I.** (2022): Von Science-Fiction lernen: Welche Digital- und Datenpolitik wollen wir? Tagesspiegel Background Digitalisierung 02.12.2022.
- HERMANN, I.** (2023): Science-Fiction zur Einführung. Hamburg.
- HERMANN, I./ZEICHHARDT, R.** (2022): Science-Fiction & KI – Visionen für die digitale Transformation. In: BSP Business and Law School (Hg.): Kreativität & Künstliche Intelligenz – Der Mensch als treibende Kraft der KI. Berlin. S. 102-114.
- HEYSE, V./ERPENBECK, J.** (2009): Kompetenztraining – Informations- und Trainingsprogramme, 2. Aufl. Stuttgart.
- HIRIGOYEN, M.-F.** (2020): Die toxische Macht der Narzissten und wie wir uns dagegen wehren. München.
- JUNGK, R./MÜLLERT, N.R.** (1989): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München.
- KARK, R.** (2011): Games Managers Play: Play as a form of leadership development, Academy of Management Learning & Education, Vol. 10, No. 3, 507-527.
- LIPMAN-BLUMEN, J.** (2006): The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them, Oxford.
- MEHNERT, W.** (2021): Solarpunk oder wie SF die Welt retten will. In Kettlitz, H./Wylutzki, M.: Das Science Fiction Jahr 2021. Berlin.
- OWEN, J.** (2020): The Leadership Skills Handbook – 100 essential skills you need to be a leader, 5. Aufl. London.
- STEINMÜLLER, K.** (2016): Antizipation als Gedankenexperiment: Zukunftsforschung und Science-Fiction. In: Reinhold, P. u.a. (Hrsg.): Einblicke, Ausblicke, Weitblicke. Aktuelle Perspektiven in der Zukunftsforschung. Wien/Zürich, S. 320-338.
- VOROS, J.** (2003): A generic foresight process framework, Foresight, Vol. 5, No. 3, S. 10-21, doi:10.1108/14636680310698379.
- ZEICHHARDT, R.** (2018): E-Leader, CDOs & Digital Fools – eine Führungstypologie für den digitalen Wandel, in: Keuper, F./Schomann, M./Sikora, L.I./Wassef, R. (Hrsg.): Disruption und Transformation Management – Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie. Wiesbaden, S. 3-21.
- ZEICHHARDT, R.** (2020): Führung 4.0 – eine offene Haltung für den digitalen Wandel, Poster für Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Kommunikation (www.kompetenzzentrum-kommunikation.de)



Nicole Jekel

Prof. Dr. Nicole Jekel ist seit 2008 Professorin und lehrt Controlling an der Berliner Hochschule für Technik. Zudem hält sie weltweit auf Konferenzen Vorträge, schreibt seit Jahren eine Controlling-Kolumne für das Controller Magazin, das auflagenstärkste Controlling-Journal im deutschsprachigen Raum, und ist Jury-Vorsitzende für den Controlling-Newcomer-Award für den Internationalen Controller Verein (ICV).

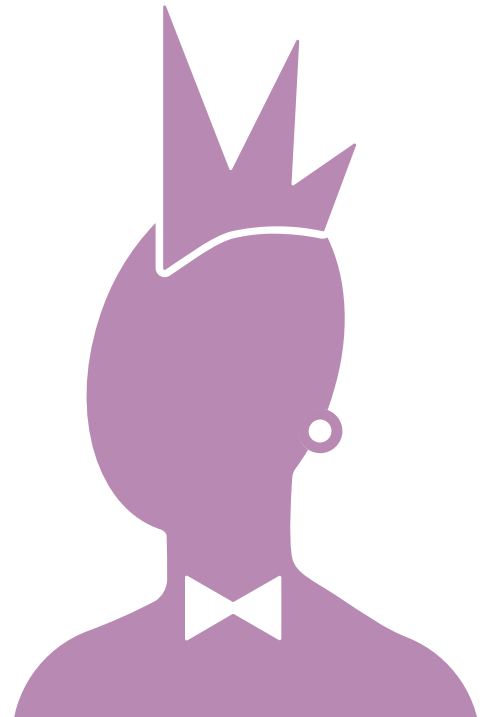
Punk

BRINGEN SIE DIGITALEN PFEFFER IN IHRE CONTROLLING-FÜHRUNG #8.2

WIE DER HUMANOIDE ROBOTER ‚PEPPER‘ IM UNTERNEHMEN EINGESETZT WERDEN KANN

ABSTRACT

Humanoide Roboter im Controlling können Standardthemen beantworten sowie abfragen und dabei wie ein Quiz-Master agieren. Dafür ist es notwendig, sie vorab mit relevantem Wissen wie beispielsweise aktuellen Zahlen einer Kennzahlenanalyse zu speisen. Roboter können darüber hinaus Pausenzeiten überbrücken, zu neuen Themen auffordern und Führungskräften durch die Übernahme von Standardthemen mehr Zeit für Mitarbeitende schaffen.



1. EINLEITUNG

Der vorliegende Erlebnisbericht stellt dar, wie sich Controlling-Kommunikation in Unternehmen spielerisch mithilfe des humanoiden Roboters *Pepper* im Unternehmen innovativ gestalten lässt: Engagement, Mitmachen und Interaktion mit echter Freude!

Mit *Pepper* erhält eine Controlling-Führungskraft einen digitalen Assistenten über die deutschsprachige kostenfreie Controlling-App ‚Think about: Controlling‘ für Android und IOS, die auf einen humanoiden Roboter übertragen wird, mit dem beispielsweise Interaktion im Eingangsbereich möglich wird: digitale Spielelemente treffen in der Präsenz auf Menschen. Mit dem *Pepper*-Roboter erfolgt eine Anwendung zu den Themen Robotik und Mensch-Roboter-Kollaboration rund um Controlling-Themen.

Robotik gilt nach Joiner (2018, S. 23) als „one of the hottest, most popular emerging technologies today“.

Roboter mixen Cocktails (iCocktail7, 2019), arbeiten als Sporttrainer (Tanner et al., 2020) und sind in Berlin im Museum für Kommunikation, am Hauptbahnhof und in Bibliotheken zur Begrüßung und als Orientierungshilfe zu finden. Anhand von Praxisberichten von Unternehmen wie der Berliner Hochschule für Technik bei einem Design-Thinking-Seminar, vier schweizer Pflegeeinrichtungen zur sportlichen Aktivierung und einer Banken-Anwendung zum Kunden-Engagement werden ausgewählte Beispiele für die Nutzung von humanoiden Robotern im Präsenzbetrieb neben der Controlling-Anwendung vorgestellt. Es folgt zunächst eine Vorstellung des Controlling-App-Spiels, die anschließend auf den *Pepper*-Roboter übertragen wird.

CONTROLLING-APP-SPIEL

Grundelemente von Spielen beruhen auf vier Kriterien (vgl. Jekel & Erichsson, 2017, S. 177 ff.). Wird das Spiel in ein Geschäftsumfeld transferiert, wird es zu einem ‚Serious Game‘. Entsprechend hat ein ‚Serious Game‘:

1. ein klares Ziel,
2. klare Regeln,
3. eine kontinuierliches Feedbacksystem und
4. es unterliegt der Freiwilligkeit.

Die vier Grundelemente werden anhand des Controlling-App-Spiels betrachtet. Die Controlling-App ‚Think about: Controlling‘ verfolgt das Ziel, eine höchstmögliche Prozentzahl (max. 100 Prozent) an richtigen Controlling-Antworten zu erreichen. Im ortsunabhängigen und herausfordernden Setting soll eine Frage aus acht Rubriken mit jeweils 100 Fragen (insgesamt 800 Fragen) richtig beantwortet werden.

- Kennzahlenanalyse,
- Marketing- und Vertriebs-Controlling,
- Kostenrechnung,
- Finanzierung,
- Investitionsrechnung,
- Performance Management,
- operatives Controlling und
- strategisches Controlling.

Die Fragen sollen so schnell wie möglich beantwortet werden. Dazu gibt es jeweils eine Frage mit drei Antwortmöglichkeiten, von denen eine richtig ist. Um den Fortschritt zu sehen, kann zwischen einem Quiz- und einem Lernbereich unterschieden werden. Über ‚Quiz starten‘ werden die acht Rubriken angezeigt, wobei sich jede Rubrik einzeln spielen lässt oder ein zufällig zusammengestelltes Quiz aus den acht Rubriken ausgewählt werden kann. Die Wahl der Rubrik liegt interaktiv bei den Spielenden. In einer Zusammenfassung werden die richtig beantworteten Fragen grün und die fehlerhaften Antworten rot angezeigt, wodurch die Fehler individuell angeklickt und gelernt werden können. Im Lernbereich gibt es eine komplette Übersicht der 800 Fragen mit den jeweils richtigen Antworten. Auch hier werden die richtigen Antworten grün und die falschen rot dargestellt, wodurch eine kontinuierliche Rückmeldung als individuelles Feedbacksystem gegeben ist.

Das Spiel unterliegt der Freiwilligkeit, indem die Spielenden ihr Controlling-Wissen überprüfen oder auf den aktuellen Stand bringen wollen.

Das Controlling-App-Spiel beinhaltet Vor- und Nachteile:

Vorteile des *Serious-Controlling-App-Spiels* sind das schnelle Erlernen von Basis-Controlling-Fakten. Spielende teilen mit, dass sie in einen süchtig anmutenden Flow geraten, um eine hundertprozentige Quote richtiger Antworten zu erreichen. Dabei erlangen sie nach Selbstaussage ein besseres Verständnis für Controlling-Sachverhalte sowie mehr Sicherheit. Dies stärkt das Selbstbewusstsein im Fachgebiet Controlling sowie den allgemeinen Selbstwert, da ihre Gedanken auch bei anderen Tätigkeiten rund um Controlling kreisen.

Ein **Nachteil des *Serious-Controlling-App-Spiels*** besteht darin, dass die Fragen vorgegeben sind und nicht jeder jede Frage als zielführend und sinnvoll erachtet. Die insgesamt 800 Fragen beruhen auf einer Recherche von Fragen aus Büchern und Artikeln, sodass 70 bis 80 % der Fragen in etlichen Büchern zu finden sind und lediglich 20 bis 30 % einen ‚Autoren-Bias‘ tragen. Sollten Spielende damit Schwierigkeiten haben, ließe sich das Ziel entsprechend von 100 % auf 70 bis 80 % heruntersetzen.

2. ÜBERTRAGUNG DES SERIOUS-CONTROLLING-APP-SPIELS AUF EINEN HUMANOIDEN ROBOTER

In der Pandemie war das *Serious-Controlling-App-Spiel* ‚Think about: Controlling‘ stark nachgefragt, was dazu führte, dass die Autorin nach Ideen für eine Überführung in den Präsenzbetrieb suchte. So entstand die Idee des Spielens beispielsweise in einer Mini-Pause am Kaffeeautomaten. Die Internationale Organisation für Normung (ISO, 2012) definiert einen Roboter wie folgt: „(...) ein betätigter Mechanismus, der in zwei oder mehr Achsen mit einem Grad an Autonomie programmierbar ist und sich innerhalb seiner Umgebung bewegt, um die beabsichtigten Aufgaben auszuführen“. Hier wird zwischen Industrie- und Servicerobotern unterschieden. Industrieroboter dienen der automatisierten industriellen Fertigung, während Serviceroboter Aufgaben für Menschen erledigen (z. B. Rasenmäherroboter oder Staubsaugerroboter). Assistenzroboter als eine Form der Serviceroboter, wie *Pepper*, benötigen zusätzlich die Interaktion mit Menschen. Menschenähnliche, sogenannte humanoide, Roboter werden wie eine menschliche Gestalt empfunden.



Abb. 1: Pepper mit der Controlling-App

Hier stellt sich die Frage, ob ein iPad nicht auch eine gute Lösung darstellen könnte. Doch ein Roboter kann mit lustigen Interaktionen die Spielenden stärker zum Weiterspielen motivieren. Abb. 1 zeigt *Pepper* mit der Controlling-App:

Mit blinkenden, begeisternden Augen und lustigen Sprüchen kann *Pepper* Spielende sogar extrem zum Weitermachen motivieren. Ziel ist es, dass der Roboter fragt, Fragen präsentiert, kontrolliert, die verstrichene Zeit prüft und die Lösung präsentiert. Letztlich ist *Pepper* somit ein Quizmaster. Die Anwendung im Rahmen eines Seminars bringt den Vorteil, dass der Dozierende durch die Übernahme von *Pepper* Zeit gewinnt, um individuell auf die Fragen der Teilnehmenden eingehen zu können. Der Quizmaster ist somit ein Lernbegleiter, wodurch mehr persönliche Beratungszeit für den Lernenden durch die Trainerin bzw. den Trainer bleibt.

Darüber hinaus ist angedacht, *Pepper* zu einem digitalen Controlling-Assistenten weiterzuentwickeln, indem klassische Fragen gesammelt werden und der Roboter als Controlling-Führungs-Bot fungieren kann.

Im Folgenden werden Praxisbeispiele von Unternehmen vorgestellt, die ausgewählte Einsätze von *Pepper*, dem großen Roboter, und *Nao*, dem kleinen Roboter-Bruder bzw. der kleinen Roboter-Schwester, vorstellen. Die Praxisbeispiele stammen von Unternehmen wie der Berliner Hochschule für Technik bei einem Design-Thinking-Seminar, vier schweizer Pflegeeinrichtungen zur sportlichen Aktivierung sowie einer Banken-Anwendung, die humanoide Roboter im Präsenzbetrieb nutzt.

3. WEITERE BEISPIELE DES EINSATZES VON ‚PEPPER‘

An der **Berliner Hochschule für Technik** wird im Rahmen eines Design-Thinking-Seminars (vgl. Buchem, 2022) der Roboter *Nao* genutzt, um die Aufgaben eines Design-Thinking-Durchlaufs zu nennen, zu aktivieren sowie die Zeit zu messen. Ein Design-Thinking-Seminar umfasst die zwei Bereiche ‚das Problem verstehen‘ und ‚das Problem lösen‘. So fragt *Nao* beispielsweise zu Beginn: „Was ist das Problem?“. Die Teilnehmenden haben dann beispielsweise acht Minuten Zeit, eine Antwort zu finden und sich auszutauschen, dann bittet *Nao* um Antworten. Schritt für Schritt führt *Nao* durch den Design-Thinking-Prozess. Mit seinen leuchtenden Augen und lustigen Armbewegungen motiviert der kleine Roboter zu aktiver Teilnahme und lebhaftem Austausch. Standardisierte Abläufe können auf diese Weise definiert und sichergestellt werden, dass Abläufe immer gleich durchgeführt werden. Besonderen Anklang findet der Roboter für das Ressourcenmanagement, indem die Trainerin bzw. der Trainer mehr Zeit hat, individuell auf Personen einzugehen und besondere Fragen zu klären. Standardfragen und Zeitmanagement kann der Roboter übernehmen. Wenngleich Strukturkosten, Benutzerfreundlichkeit und Support kritisch betrachtet werden, wird der Roboter aufgrund knapper Ressourcen insgesamt als entspannte Hilfestellung für die Trainerin bzw. den Trainer angesehen.

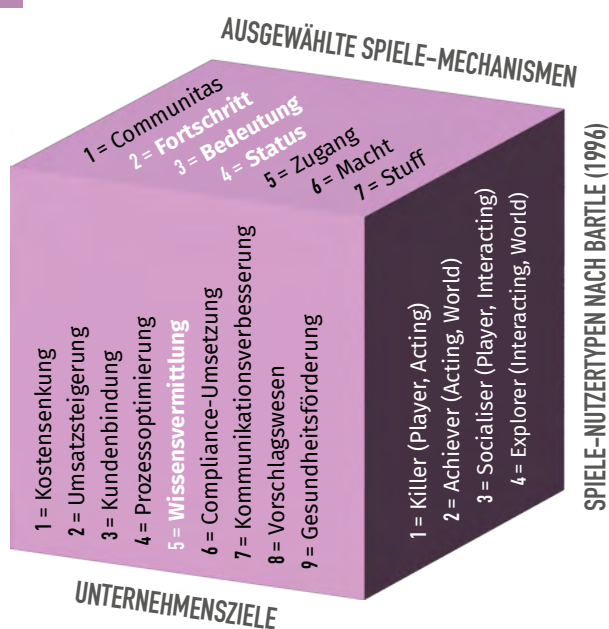
Als Assistent zur Begrüßung, Information und Unterhaltung von Besuchern in **Schweizer Gesundheitseinrichtungen** bietet der Roboter *Nao* einen Einsatz als sozialer Roboter zur Aktivierung von Seniorinnen und Senioren (vgl. Tanner et al., 2020). Ziel ist die Förderung der körperlichen, geistigen, sozialen und emotionalen Fähigkeiten von betagten Personen. Die Ergebnisse einer Erhebung von 15 bis 20 Teilnehmenden über je fünf Stunden in vier verschiedenen Pflegezentren der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie und Senior Solution Avatarion Technology SA (vgl. Tanner et al., 2020) zeigen eine engagierte Teilnahme von Seniorinnen und Senioren an einer Aktivierungsstunde, die durch den Roboter vermittelt wurde. Besonderen Anklang erhielten Gymnastikübungen sowie gemeinsam mit dem Roboter gesungene Lieder. Gefördert wurde die Teilnahme durch direktes Ansprechen oder Aufstehen und Hinsetzen des Roboters. Leitungspersonen erkannten Potenziale u. a. für das Ressourcenmanagement, da Pflegepersonal mehr Zeit hätte, Personen individuell zu fördern, während der Roboter eine Übung zeigt. Als Bedenken wurden Anschaffungskosten, Benutzerfreundlichkeit, Supportaufwand und die Befürchtung von Arbeitsplatzverlust genannt.

Die **Mizuho Bank in Japan** (vgl. Sharam, 2020) setzt bereits seit 2015 rund zwanzig *Pepper* in Filialen ein. Ziel sind eine Steigerung der Kundenbesuchszahlen und Verkürzung von Wartezeiten. Die Mizuho Bank nutzt hierfür den Aufmerksamkeits- bzw. Anziehungseffekt. Erscheinen Kunden persönlich in der Filiale, so setzen sie sich mit der Thematik Bankgeschäft meist intensiver auseinander. Hier kommt *Pepper* zum Einsatz, der neben Unterhaltungsangeboten auch Services zur Überbrückung der Wartezeit anbietet. Dabei werden die Finanzprodukte und -dienstleistungen in einem äußerst unterhaltsamen Umgang präsentiert, sodass sich der Kunde meist offener bezüglich konkreter Services an Berater wendet. *Pepper* ist hier zunächst ein Quizmaster und wird im One-to-One-Gespräch zum Berater. Die Verantwortlichen erwogen zunächst eine Tablet-Lösung, doch der Einsatz von *Pepper* mit seinen lustigen, blinkenden Augen konnte als Kundenerlebnis überzeugen.

4. ERSTE IDEEN FÜR IHRE UMSETZUNG

Im vorliegenden Erlebnisbericht wurde dargestellt, wie humanoide Roboter in Unternehmen Einsatz finden, um Menschen zu aktivieren, sich im Controlling weiterzubilden, zu bewegen, sich auszutauschen und Zeiten einzuhalten. Neben *Pepper* und *Nao* gibt es weitere Robotermodelle wie *Mitra*, der von der Canara Bank in Indien (vgl. Gopal & Patranobis, 2017) genutzt wird oder *Sanbot*, der in der Bank of China (vgl. Quihan Technology, 2022) Einsatz findet. Auch hier ist das Ziel, Kundenerlebnisse zu verbessern und Geschäftsprozesse zwischen Kunden und Bankmitarbeitern vereinfachen zu können, indem Mitarbeiter sich auch auf komplexere Aufgaben konzentrieren und dies zu einer erhöhten Effizienz führt. Gerade für Führungskräfte kann ein Roboter durch die Übernahme von Standardaufgaben eine Entlastung darstellen, die aktive Zeit für Mitarbeitende schafft.

2013 entwickelten Jekel und Schröder eine Gamification-Box, indem die ausgewählten Spiele-Mechanismen mit den Spiele-Nutzertypen nach Bartle (1996) sowie Unternehmenszielen in einem Würfel gegenübergestellt wurden. Somit lassen sich die relevanten Aspekte für das jeweilige Unternehmen bzw. den Unternehmensbereich auswählen und gezielt ansprechen. Folgender Würfel wurde für das Spiel als Serious-Controlling-App bzw. über den humanoiden Roboter gestaltet. Dabei wird auf die Unternehmensziele, die Spiele-Nutzertypen nach Bartle (1996) und auf Spiele-Mechanismen eingegangen. Die weiß markierten Themen werden bei dem Controlling-Spiel erfüllt. Abb. 2 zeigt die nach Jekel und Schröder (2013) neun ausgewählten Unternehmensziele im Rahmen von Serious-Games:



1. Kostensenkung,
2. Umsatzsteigerung,
3. Kundenbindung,
4. Prozessoptimierung,
5. Wissensvermittlung,
6. Compliance-Umsetzung,
7. Kommunikationsverbesserung,
8. Vorschlagswesen und
9. Gesundheitsförderung.

Bei dem Controlling-Spiel geht es im Folgenden schwerpunktmäßig um eine Wissensvermittlung (siehe Abb. 2, weiß markiert).

Bartle (1995; 2015; vgl. Barr, 2022) unterteilt Spieler in sogenannte

1. **Killer**, die immer gewinnen wollen,
2. **Achiever**, die sammeln wollen,
3. **Socialiser**, die einfach mitspielen und dabei sein wollen und
4. **Explorer**, die Neues ausprobieren wollen.

Bei dem Controlling-Spiel werden alle vier Spieler-Typen angesprochen (siehe Abb. 2, weiß markiert): Killer wollen schnellstmöglich 100 % erzielen, Achiever lieben das Punktesammeln, Socialiser spielen mit, um ein schönes Erlebnis zu haben und Explorer wollen das Neue probieren.

Abb. 2: Gamification-Box (Jekel und Schröder, 2013)

Bei den ausgewählten Spiele-Mechanismen (vgl. Jekel & Erichsson, 2017) gibt es:

1. **Communitas** – Gemeinschaften, hier ein gemeinsames Controlling-Interesse wie eine geschlossene Facebook-Gruppe oder besondere Gruppen,
2. **Fortschritt** – Messungen und Feedback,
3. **Bedeutung** – das Thema muss relevant sein, es ist für den Beruf wichtig,
4. **Status** – 100 % bedeuten, dass Spielende ein sehr gutes Wissen haben,
5. **Zugang** – besonderer Eintritt, wenn ein Ereignis eintritt,
6. **Macht** – je mehr Controlling-Wissen Spielende erlangen, umso mehr denken sie über Controlling nach und setzen die Themen auch um und
7. **Stuff** – Geschenke, wie Urkunden und Pokale, die verteilt werden können.

Bei dem Controlling-Spiel rücken Fortschrittsmessung, Bedeutung und Status in den Vordergrund (siehe Abb. 2, weiß markiert). Zudem spielt Macht eine Rolle, um Wissen voranzubringen und wie ein Controller zu denken. Spielende teilen mit, sich nach dem Spiel mächtig und stark zu fühlen und in alltäglichen Dingen an Controlling-Aspekte zu denken.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass der Würfel helfen kann, um Ihr Serious-Game für Ihre Anwendung entwerfen und umsetzen zu können, sodass mit einem humanoiden Roboter (*Pepper* oder *Nao*) Pfeffer in Ihr Unternehmen gelangt. Um nun noch einen Schritt weiterzugehen, wäre es wünschenswert, mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz Fragen automatisiert vorschlagen und erweitern zu können sowie weitere Themenfelder aus Randgebieten anderer Forschungsgebiete auch für das Controlling automatisiert zu ermitteln.

QUELLEN

- BARR, M.** (2022): Bartle Test, <https://matthewbarr.co.uk/bartle/>, zuletzt aufgerufen am 11.03.22.
- BARTLE, R. A.** (1996): Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit Muds, Muse Ltd., Colchester, Essex.
- BARTLE, R. A.** (2015): MMOs from the Outside in: The Massively-Multiplayer Online Role-Playing Games of Psychology, Law, Government, and Real Life, New York.
- BUCHEM, I.** (2022): Design-Thinking-Prozess im Rahmen eines Seminars mit NAO, unveröffentlichtes Video.
- GOPAL, V. UND PATRANOBIS, S.** (2017): Mitra and Candi: The robots who take care of customers at Canara Bank in Begaluru, Link: <https://www.hindustantimes.com/india-news/meet-mitra-and-candi-robots-taking-care-of-customers-at-canara-bank-in-bengaluru/story-RFEeYogMs2nRu5dFKC7gOl.html>, zuletzt abgerufen am 11.03.22.
- ICOCKTAIL7** (2019): Cocktailmaschine Roboter Cocktailroboter Kuka, <https://www.youtube.com/watch?v=aGQc8lovjgQ>, zuletzt aufgerufen am 06.03.2022.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO)** (2012): Robots and robotic devices, Vocabulary. Link: <https://www.iso.org/standard/55890.html>, zuletzt zugegriffen am 11.03.22.
- JEKEL, N. UND ERICHSSON, S.** (2017): Steigerung der Zielerreichung in Unternehmen durch Gamification am Beispiel von Controlling, in: Schönbohm, A., Marwede, L. und Graffius, M. (Hrsg.), Spielräume, Facetten von GAMIFICATION in Unternehmen und Weiterbildung, S. 177-185.
- JEKEL, N. UND SCHRÖDER, U.** (2013): Gamification-Box, unveröffentlichtes Manuskript, DASHÖFER Verlag.
- JOINER, I. A.** (2018): Emerging Library Technologies. It's not Just for Geeks, Cambridge, MA: Chandos Publishing.
- QIHAN TECHNOLOGY** (2022): Sanbot Homepage, Link: <http://en.sanbot.com/>, zuletzt abgerufen am 11.03.22.
- SCHMIEDERER, S.** (2020): Der Einsatz humanoider Roboter in Bibliotheken. Eine Bestandsaufnahme, in: Petras, V. (Hrsg.), Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Heft 462, S. 1-90.
- SHARAM, A.** (2020): Humanoid Robots Transforming Customer Engagement, Link: <https://www.electronicsforu.com/market-verticals/consumer/humanoid-robots-transforming-customer-engagement>, zuletzt abgerufen am 11.03.22.
- TANNER, A., URECH, A., SCHULZE, H.** (2020): Roboter Nao Senior Solution, Einsatz sozialer Roboter zur Aktivierung von Seniorinnen und Senioren – Erkenntnisse aus einer Feldstudie in 4 Alters- und Pflegeheimen, Olten in der Schweiz.



Avo Schönbohm

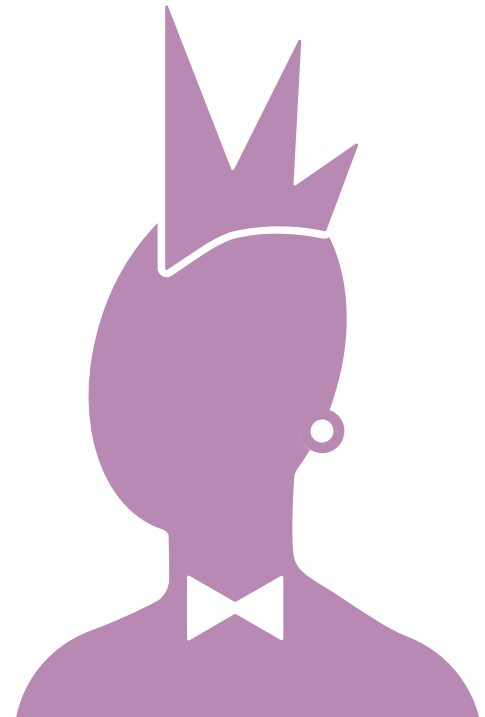
Punk

DAS KARUSSELL DER MODEN UND MYTHEN DER FÜHRUNG #8.3

EINFÜHRUNG

Das Thema Führung greift tief in unsere Perspektive von uns selbst und der Welt sowie unsere Wertvorstellungen ein. Dabei sind wir alle von Kindesbeinen an die Beziehung zwischen Führerinnen bzw. Führern und Geführten gewöhnt, kennen die Probleme der Macht, die kulturell unterschiedlich geformten Sozialverträge zwischen Führung und Gefolgschaft und haben individuelle Prägungen und Ideen davon, was wir uns erhoffen und wie wir es eben nicht wollen. Wir positionieren uns in unterschiedlichen Lebensbereichen als brave Mitarbeiter, aggressive Alphaspieler, wohlwollende Diktatoren, Tyrannen, Aktivisten, Trittbrettfahrer oder auch Punks. Man kann im Zusammenspiel mit anderen Menschen eben nicht nicht-führen oder nicht nicht-folgen. Die Themen Führung und Führungskräfteentwicklung bleiben dafür, dass sie uns alle tangieren, gleichzeitig im öffentlichen Diskurs unterreflektierte und mythenumwobene Sujets. Dieser Beitrag zielt darauf ab, die schöne Welt der Führungsmoden in Teilen akademisch zu dekodieren und die damit verbundene Führungskräfteentwicklungsindustrie kritisch zu hinterfragen.

329



1 FÜHRUNG ALS SCHILLERNDER BEGRIFF MIT TIEFENWIRKUNG

Bei einer intellektuellen Annäherung an das Thema Führung fällt schnell auf, dass statt einer klaren und einheitlichen Definition eine große Bandbreite an bunt leuchtenden Konzepten und ein noch größeres Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen zur Führung bestehen. Nichtsdestoweniger macht es Sinn, sich des Themas mit einer Definition aus Gablers Wirtschaftslexikon anzunähern:

„Durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung. Das Wechselspiel aus legitimer Machtausübung (Herrschaft) und Unterwerfung bzw. Hierarchie, als Beziehung zwischen Führer und Geführten, sind Kennzeichen sozialer Gemeinschaften. Die Ausübung von Führung bedient dabei unterschiedliche Funktionen, etwa kann sie den Geführten Sicherheit und Orientierung vermitteln. In arbeitsteiligen Organisationen haben Führungsbeziehungen darüber hinaus u. a. den Zweck, Koordination und Zielerreichung zu befördern.

Neben der Orientierung auf die Erreichung von Zielen durch Individuen und Gruppen in Organisationen, Unternehmen, Betrieben etc. bestehen Führungsfunktionen in der Motivation der Mitarbeiter und in der Sicherung des Gruppenzusammenhalts.“ (Maier et al., 2018)

Es wird in dieser etwas sperrigen Definition deutlich, dass dem Thema Komplexität innewohnt, selbst wenn der Zielfindungsprozess, das Entwickeln marktgerechter Geschäftsmodellen sowie moralische Werte ausgeklammert werden, wie es in der obigen Definition geschieht. Die Frage aber nach effektiver Führung und einer entsprechenden Ausbildung und Anleitung bleibt damit ungelöst, bzw. öffnet unterschiedlichste Wege zur Konkretisierung, irgendwo zwischen „Machbarkeitsmythos“ und „Kontrollmythos“ (Müller, 1995).

Zum Auffüllen dieser Lücke hat sich eine veritable Führungskräfteentwicklungsindustrie entwickelt, die schon vor einem Jahrzehnt von der Insiderin Barbara Kellerman mit mehr als 50 Milliarden Dollar Jahresumsatz umrissen wurde (Kellerman, 2012). Dieses stark wachsende Marktsegment umfasst Berater, Führungskräfteakademien, Führungsinstitute, Coaches, Buchautoren, ehemalige Wirtschaftskapitäne, Professoren und andere „Berufene“. Jeffrey Pfeffer (2015) spricht von einer „Laienpriesterschaft“ ohne Zugangsbeschränkung, dafür aber mit großem Anspruchsdenken. Als Selbsterweckerlebnis scheint es dabei bereits ausreichend, das Bootcamp der Navy-Seals gemeistert zu haben (Willink, 2020), um auf der New York Times Bestsellerliste mit Beiträgen zur Führung zu landen, welches wiederum zu lukrativen Aufträgen als Konferenzreferent, Coach und Unternehmensberater führt. Auch in Deutschland erfreut sich dieses Geschäftsmodell zunehmender Beliebtheit, da Geld und Kultstatus locken. Die scheinbar harmlose Frage nach den zu lernenden Führungsfähigkeiten entwickelt sich dabei fast übergangslos zu der elementaren Frage, wie ein erfülltes und gutes Leben geführt werden kann. Führungs- und Lebenshilfe gehen Hand in Hand. Führungskräfteausbildung wird zu einer Lebensanleitung mit Geboten und Verboten, wie wir es aus kultischen und religiösen Zusammenhängen kennen. Wer möchte nicht der Herr oder die Herrin der eigenen Lebenswirklichkeit sein und in produktiver Harmonie mit seiner Umwelt leben? Wir alle kennen noch unsere unausgeschöpften Potentiale der Selbstdisziplin und eines vernünftigen Umgangs mit und

dem Gebrauch unserer Lebenszeit und anderer Ressourcen. Der Weg zu einer effektiven Führungskraft stellt immer auch die Suche nach einem besseren Ich dar. Der zweite Schritt führt dann zur Wirkmächtigkeit der eigenen Person in ihrem näheren und weiteren Umfeld, Menschen werden zu gesellschaftlich gewollten neuen Ufern geführt, um dabei Ansehen und Reichtum anzuhäufen. Kein Wunder, dass religiöse Gruppen wie Scientology sich ebenfalls auf diesem Markt tummeln (Röhrborn, 2015) und als Gefahr für Unternehmen wahrgenommen werden. In diesem unreglementierten Markt scheint alles möglich.

Führungskräfteentwicklungsprogramme schießen wie Pilze aus dem Herbstboden, aber die rezipierte Basis für intellektuelle Durchdringung von Führung bleibt dünn. Obwohl viele rufen, das ultimative Führungskonzept für das 21. Jahrhundert gefunden zu haben, bleibt große Skepsis bei den Führungskräften und der unabhängigen Wissenschaft angebracht (Kellerman, 2012).

2 AUF DER SUCHE NACH DEM HEILIGEN GRAL VON FÜHRUNGSHANDELN

Mitarbeiter produktiv, innovativ wie zufrieden und so das Unternehmen erfolgreich zu machen, steht oftmals im Zentrum von Anforderungen an Führungshandeln. Seit den 1924 durchgeführten Illuminationsstudien von Elton Mayo (2003) glaubt die Betriebswirtschaft zu wissen, dass es nicht auf äußere Umfeldfaktoren wie die Lichtverhältnisse ankommt, wie der Taylorismus noch predigte, sondern die Mischung aus Empathie und soziotechnologischer Kontrolle durch menschliche Aussprache und eine weitgehende Vermessung und Erfassung des Mitarbeiterhandelns diesen gewünschten Effekt herbeiführen können. Obwohl es früh ernsthafte Kritik an den wissenschaftlichen Grundlagen dieser Aussagen gab (Carey, 1967), bleibt die Wirkmächtigkeit bedeutsam. Der sogenannte „Hawthorne-Effekt“ hat in der Betriebswirtschaftslehre die Human-Relations-Bewegung angestoßen und gleichzeitig die Frage des Führungshandelns in den Fokus gerückt, ja einen Placeboeffekt jedes interventionistischen Handelns entdeckt (Wickström & Bendix, 2000). Könnte es gar sein, dass geradezu jedwedes neue Konzept einen positiven Effekt auf Mitarbeiterproduktivität und -motivation hat, solange man es nur mit genügend interventionistischem Zauber einführt?

Es verwundert aufgrund des vorher Gesagten nicht, dass sich um das Thema Führung viele Moden und Mythen ranken, ja das Thema selbst zum Mythos wird und zeitlichen Moden unterworfen ist (Neuberger, 1987). Die Führungskonzepte kommen und gehen: ob symbolische Führung (Rybnikova, 2014), transaktionale Führung, transformative Führung (Bass & Avolio, 1990), situative Führung (Hersey et al., 1979), authentische Führung (Luthans & Avolio, 2003), egofreie Führung (Morris, 2011), digitale Führung (de Araujo et al., 2021), empathische Führung (Jian, 2022), systemische Führung (Painter-Morland, 2008), Ludic Leadership (Schönbohm & Walter, 2022) und schließlich nachhaltige Führung (Hargreaves & Fink, 2004), um nur ein paar Konzepte zu nennen. Die Reihe ist so bunt wie die Autoren dieser Konzepte und die Zeiten ihrer Entstehung. Sie folgen scheinbar den Mustern der Kleidermoden und anderen Modebereichen (Abrahamson, 1996) und kommen und gehen, unterliegen aber dennoch ihrer eigenen Kurationslogik:

„I define management fashion setting as the process by which management fashion setters continuously redefine both theirs and fashion followers' collective beliefs about which management techniques lead rational management progress.“ (Abrahamson, 1996, 257)

Gesellschaftliche Wahrnehmung von (Zweck-) Rationalität und Fortschritt in Führungstechniken ist nach Abrahamson Treiber dieses Modenkarussells. In den Unternehmen geht damit ein dialektischer Streit um Rationalität und Revolution unternehmerischer Wirklichkeit einher (Schönbohm, 2015), welcher in Rückkopplung mit gesellschaftlichen Prozessen abläuft.

3 DAS KARUSSELL DER FÜHRUNGSMODEN

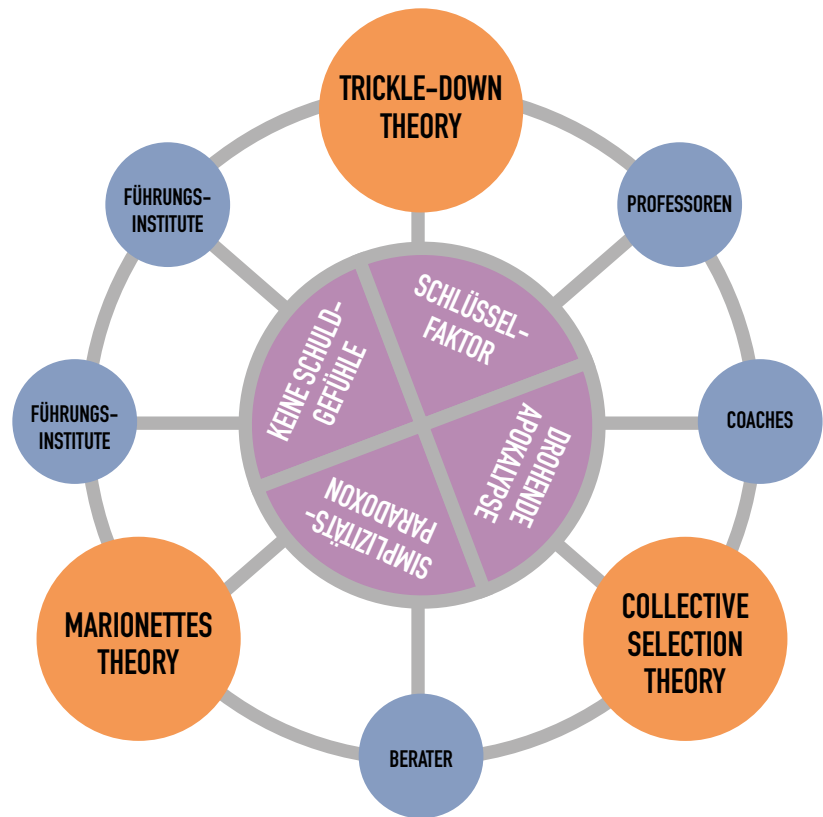
Kieser argumentiert, dass der große Legitimationsdruck der Manager (nach der richtigen Definition von Rationalität und Fortschritt) und ihrer Angst, diesem nicht standhalten zu können, eine große Modemaschine nährt, die Professoren, Gurus, Unternehmensberatungen, unzählige Coaches und Führungsakademien beinhaltet (Kieser, 1997). Der Autor schlägt drei Interpretationsfolien für die Dynamik von Managementmoden an: die Trickle-Down-Theory, die Collective-Selection-Theory und die Marionettes-Theory.

In der **Trickle-Down-Theory** geht es darum, dass Moden ein Zeichen der sozialen Distinktion (Bourdieu, 1979) sind und sich die Reichen durch die demonstrative Zurschaustellung von besonderen Kleidungsstilen von den Minderbemittelten unterscheiden können. Bei diesen wächst gleichermaßen der Drang, den Reichen nachzuziehen, sodass die Mode ihren Weg von oben nach unten findet. Auf die Unternehmenskontexte bezogen, sind hochprofitable Unternehmen mit großer Reputation die Erstadaptoren neuer Managementmoden, die sich die Kaskade der Industrien und Unternehmen hindurcharbeiten, bis sie auch im provinziellen Mittelstand angekommen sind.

Die **Collective-Selection-Theory** unterstellt, dass gesamtgesellschaftliche Trends sich auch in Führungskonzepten widerspiegeln. So sind nachhaltige und digitale Führung zum einen Kinder des Zeitgeistes und zum anderen der legitime Versuch, gesamtgesellschaftliche Herausforderungen auf die unternehmerische Wirklichkeit zu übertragen. Die Collective-Selection-Theory hat den Vorteil, dass sie einen Kopplungsmechanismus zwischen unterschiedlichen Systemen darstellt. Der Nachteil liegt häufig darin, dass die Namensfindung zwar tagesaktuell auf der Hand zu liegen scheint, daraus aber noch kein durchdachtes Konzept aufgestellt ist, was die Halbwertszeit einiger Führungsansätze entsprechend reduziert.

Die **Marionettes-Theory** nimmt eine kritische Perspektive ein: Nach ihr sind die vermeintlichen Akteure der Führungskräfteentwicklungsindustrie und auch die Führungskräfte nur die Marionetten der hinter ihnen wirkenden kapitalistischen Kräfte. Der Prozess der schöpferischen Zerstörung der kapitalistischen Dynamik (Schumpeter, 1950) führt zu immer neuen Konzepten und Bedarfen, immer mit dem Gedanken im Kopf, Geld verdienen zu

Abb. 1: Das Karussell der Führungsmoden



können, bzw. als Führungskraft im Unternehmen effektiv arbeiten zu können. Insbesondere in Zeiten, in denen Führungskräfte ihre Unternehmen auf einem wettbewerblichen Vulkan tanzen sehen, werden kreativ neue Konzepte entwickelt, vermarktet und ausprobiert. Die Innovation ist der Treiber des kapitalistischen Systems und die Mode kann diese zumindest vorgaukeln.

Auch wenn alle drei Theorien ihre Berechtigung zu haben scheinen, so konstatierte Kieser eine wiederkehrende Rhetorik in der Vermarktung neuer Führungskonzepte und -moden (Kieser, 1997), die ich im Folgenden auf 4 Kernelemente verkürze (Schönbohm & Urban, 2014, S. 44 ff.):

Ein **Schlüsselfaktor** wird in den Fokus geschoben. Idealerweise einer, der in der letzten Zeit in Vergessenheit geraten war. Wir erkennen aktuell Faktoren wie Empathie, Authentizität, Agilität, Purpose, Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Spiel oder Erlebnis. Die Bedeutung des einen Faktors wird erhöht und zum Schlüssel für den Führungserfolg stilisiert. Englische Begriffe erhöhen die mythische (irgendwie auch göttliche, zumindest aber magische) Kraft des neuen Konzeptes und unterstreichen seine vermeintliche Neuheit. Nehmen wir als Anschauungsexempel den Begriff des Ludic Leadership. Das Spiel wird zur Metapher und zum Erklärungsmuster für große Teile der Wirklichkeit. Wir hatten nur noch nicht erkannt, dass Unternehmen eigentlich Spiele sind, die Mitarbeiter Spieler und die Führungskräfte Spielmeister und Spieldesigner sein müssen. Also bietet es sich an, über Weiterbildungsangebote dieses Wissen in den Markt zu tragen.

1

2

In einem zweiten Schritt wird erklärt, welche Schrecknisse passieren und unvermeidlich sind, wenn dieses neue Konzept nicht aufgegriffen wird. Die **drohende Apokalypse** bei Ignorierung des Schlüsselfaktors, also Spiels, und des Konzeptes des Ludic Leadership liegt auf der Hand. Das Spieldesign der meisten Unternehmen in Deutschland folgt immer noch der Blaupause des 19. Jahrhunderts und ist nicht mehr in der Lage, die Erlebnisbedürfnisse der Arbeitnehmer und Kunden zu befriedigen. Im Kampf um die jungen Talente muss aber eine Unternehmenskultur angeboten werden, welche kompatibel mit den dopamingeschwängerten Interaktionsdesigns aus Social Media und Computerspielen ist, in denen die jungen Menschen aufgewachsen sind. Falls das nicht passiert und die Führungskräfte diese Bedürfnisse nicht erkennen und entsprechend bedienen, wird es unmöglich, eine engagierte Belegschaft zur Erreichung der Unternehmensziele zu attrahieren oder gar zu halten. Spielperspektive und Spieldesign sind also überlebenswichtig und das Ignorieren derselben verantwortungslos. Soweit die Rhetorik. Die Weiterbildungsangebote folgen prompt.

3

Dennoch brauchen die Führungskräfte **keine Schuldgefühle** zu haben. Zum einen haben sie diese neuen Konzepte nicht an der Universität gelernt, noch sind sie verantwortlich für die Grundsituation. In Bezug auf Ludic Leadership ist klar, dass die Digitalisierung und der Handykonsum Haupttreiber sind, wie sich leicht am neuen Arbeitsverhalten der jungen Generationen ablesen lässt. Die Erlebniskultur ist nicht hausgemacht, sondern ein gesellschaftliches Phänomen, auf das man nur reagieren muss und kann. Das Narrativ versucht also eine neue Rationalität zu etablieren. So wird auch plausibel, warum der Chef die neue Weiterbildung absegnet.

4

Das **Simplizitätsparadox** besteht darin, dass der Grundgedanke des jeweiligen Schlüsselfaktors, also in unserem Fall der Spielperspektive und des Spieldesigns, auf den ersten Blick sehr einfach anmutet, sich jedoch bei genauerem Hinsehen als erstaunlich anspruchsvoll erweist. Ein bewusstes Re-Design stellt viele Führungskräfte vor größere Herausforderungen und die klassischen Spieldesignelemente lassen sich nur mit Kreativität auf die unternehmerische Wirklichkeit übertragen. Der Aufbau neuer Narrative und der nötigen Game Engine mit einem Performancemanagementsystem ist anspruchsvoller und kostspieliger als geplant. So wurde schon in der Entstehungsphase des Gamification-Booms vom Hype-Cycle-Pfleger Gartner (2012) prognostiziert, dass der neue Hype zwar weltweit verbreitet würde, aber 80 % aller Implementierungen mangels ausreichender Expertise und Energie für die Umsetzung scheitern würden. Glücklicherweise wird dann ein neuer Hype entstanden sein, um die unerfüllten Erwartungen neu anzustacheln.

Nun mag man die Modezyklen von Führungskonzepten belächeln, geringschätzen oder als Bestätigung des Systemfehlers des Kapitalismus verteufeln. Eine positive Deutung wäre, dass neue Interventionen im Gewande von neuen Führungskonzepten eine eigene positive Dynamik entfachen. Die Konzentrierung auf dieses eine Thema könnte die nötige Intervention zeitigen, die den Hawthorne-Effekt auf Produktivität und Motivation der Mitarbeiter hervorzaubert. Die akademischen Kritiker der Führungskräfteentwicklungsindustrie werden allerdings nicht müde zu mahnen, nicht alle Versprechungen für bare Münze zu nehmen.

4 AUTHENTISCHE FÜHRUNG UND IHRE KRITIK

„If we want to change a world with too many leadership failures, too many career derailments, and too many toxic workplaces, we must begin by acknowledging the facts and understanding why we are where we are. [...] Myths and inspiring stories can be comforting, but they are worse than useless for creating change.“
(Pfeffer, 2015).

Jeffrey Pfeffer ist ein hochprofilierter Stanford-Professor mit über 160.000 Zitationen bei Google Scholar im Januar 2023 und ein scharfer Kritiker des Führungsmodenkarussells. Der schwerwiegende Vorwurf besteht darin, dass sich diese neuen Führungskonzepte immer mehr von den wissenschaftlichen Erkenntnissen entfernen und im Effekt sogar falsche und schädliche Konzepte vermitteln. Als Fallstudie zur Kritik nimmt er sich des Führungskonzeptes „Authentic Leadership“ an, das insbesondere mit Bill George in Verbindung gebracht wird:

„We need leaders who lead with purpose, values and integrity and who are good stewards of the legacy they inherited from their predecessors. We need leaders who build enduring organizations, motivate their employees to provide superior customer service, and create long-term value for shareholders. In short, we need a new kind of leader – the authentic leader – to bring us out of the current leadership crisis.“ (George, 2003, S. 9)

Die Rhetorik ist inspirierend, die Krise scheint mit den Händen greifbar und der Anspruch klingt verlockend. Dabei geht es eben nicht darum, eine künstliche Führungs-Persona zu erfinden und zu leben, sondern authentisch und ehrlich seinen eigenen Führungsstil zu finden und zu praktizieren. Das Buch entwickelte schnell einen Kultstatus und initiierte eine akademische Bewegung als großen Zweig der Führungskräfteentwicklungsindustrie (u. a. das Authentic Leadership Institute). Pfeffer stellt anekdotisch dar, dass George als Manager bei Medtronic allerdings von diesem Ideal selbst weit entfernt gewesen sei (Pfeffer, 2015, S. 36 f.), und investiert in diesem Buch ein eigenes Kapitel, um Authentizität als Führungsgrundsatz kritisch zu hinterfragen (Pfeffer, 2015, S. 85 ff.):

1.

Er argumentiert, dass Führung in vielen Fällen notwendigerweise auch (anstrengende, aber gut bezahlte) Schauspielerei sei: Introvertierte Menschen müssen über den eigenen Schatten springen und das Scheinwerferlicht suchen. Führungskräfte müssen als Repräsentanten ihrer Organisationen energetisch und optimistisch erscheinen, auch wenn sie sich nicht danach fühlen und die Situation wenig Grund für Optimismus aufweist.

2.

Pfeffer zeigt die wissenschaftliche Erkenntnis auf, dass erfolgreiches Lügen nicht nur in der Geschäfts- und Politikwelt weit verbreitet ist (und auch in Akademia im Bereich „ethical leadership“), sondern, dass die manipulative Kraft der Lüge die Basis für soziale Macht und Selbstwirksamkeit darstellt („cheater’s high“). Die Fähigkeit des kleinen Jungen, überzeugend zu lügen, ist ein guter Hinweis auf sozialen Erfolg im späteren Leben (Keating & Heltman, 1994).

3.

Lügen schmieren darüber hinaus soziale Interaktionen und können positive „self-fulfilling prophecies“ erschaffen. Nicht zuletzt werden sie kaum sanktioniert, sondern es scheint eine implizite Übereinkunft zu geben, dass Lügen in gewissem Umfang zum Geschäft dazugehört.

Alles in allem leitet Pfeffer daraus ab, dass Authentizität als Rezept für erfolgreiche Führung den wissenschaftlichen Erkenntnissen widerspricht und somit sogar schädlich sein kann.

5 ABSCHLIESSENDE REFLEXIONEN

„Over its roughly forty years of existence the leadership industry has not in any major meaningful, measurable way improved the human condition.“ (Kellerman, 2012, xiv)

Führung stellt ein faszinierendes und schillerndes Thema dar, welches es allerdings kritisch zu hinterfragen gilt, sobald es normativ wird. Die Dekodierung von Moden und Mythen der Führung kann hier nicht abschließend vollzogen werden, dieser Artikel möchte jedoch eine Sensibilität für den Hiatus zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und den Konzepten der Führungskräfteentwicklungsindustrie schaffen. Der ungeschützte Raum der Führungskräfteentwicklung mag legitime monetäre, ideelle und politische Ziele verfolgen, gleichzeitig muss sich auf dem Markt der Eitelkeiten nicht in jedes Karussell gesetzt und erwartet werden, dass es zum Erfolg führt.

LudiX hat mit seinem experimentellen Format jede normative Setzung bewusst vermieden und einen spielerischen Ansatz zur Führungskräfteentwicklung gewählt. Dadurch wurden grundlegende Fragen aufgeworfen, die tief reflektiert werden konnten. Die Diskussion wird weitergehen, solange Menschen auf der Suche nach dem besseren Ich, der besten Organisation und einer besseren Gesellschaft bleiben und dabei auch Führung immer wieder neu definieren.

QUELLEN

- ABRAHAMSON, E.** (1996). Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254-285.
- DE ARAUJO, L. M., PRIADANA, S., PARAMARTA, V., & SUNARSI, D.** (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.
- AVOLIO, B. J., & GARDNER, W. L.** (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- BASS, B. M., & AVOLIO, B. J.** (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologists Press.
- BOURDIEU, P.** (1979). La distinction: critique sociale du jugement. Minuit, Paris.
- CAREY, A.** (1967). The Hawthorne Studies: A Radical Criticism, *American Sociological Review* 32: 403-16.
- GARTNER** (2012a). Gartner Says by 2014, 80 Percent of Current Gamified Applications Will Fail to Meet Business Objectives Primarily Due to Poor Design [online]. Zuletzt abgerufen am 23.01.2023: <https://www.pressebox.com/pressrelease/gartner-uk-ltd/Gartner-Says-by-2014-80-Per-Cent-of-Current-Gamified-Applications-Will-Fail-to-Meet-Business-Objectives-Primarily-Due-to-Poor-Design/boxid/558539>
- GEORGE, W.** (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. Jossey-Bass, San Francisco.
- HARGREAVES, A., & FINK, D.** (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational leadership*, 61(7), 8-13.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H., & NATEMEYER, W. E.** (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & organization studies*, 4(4), 418-428.
- JIAN, G.** (2022). From empathic leader to empathic leadership practice: An extension to relational leadership theory. *Human Relations*, 75(5), 931-955.
- KEATING, C. F., & HELTMAN, K. R.** (1994). Dominance and deception in children and adults: Are leaders the best misleaders?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(3), 312-321.
- KELLERMAN, B.** (2012). The end of leadership. Harper Business, New York.
- KIESER, A.** (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4(1), 49-74.
- LUTHANS, F., & AVOLIO, B. J.** (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
- MAIER, G, BARTSCHER, T & NISSEN, R.** (2018). Definition Führung. Zuletzt abgerufen am 13.01.2023: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168/version-256695>
- MAYO, E.** (2003). The Human Problems of an Industrial Civilization. Routledge, London.
- MORRIS, S. A.** (2011). Egoless: The final frontier in leadership. AuthorHouse, Bloomington.
- MÜLLER, W.R.** (1995). Der Mythos Machbarkeit in der Führungsausbildung. *Organisationsentwicklung, Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V.*, S. 20-28
- PAINTER-MORLAND, M.** (2008). Systemic leadership and the emergence of ethical responsiveness. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 509-524.
- PFEFFER, J., & SUTTON, R. I.** (2006). Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management. Harvard Business Press.
- PFEFFER, J.** (2015). Leadership BS: Fixing workplaces and careers one truth at a time. HarperCollins, New York.
- RÖHRBORN, S.** (2015). Scientology als Gefahr für Unternehmen Wie werden Unternehmen ihre Thetanen wieder los? Zuletzt aufgerufen am 25. 01. 2023: <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/scientology-als-kaum-beherschbare-gefahr-fuer-unternehmen-a-1043996.html>.
- RYBNIKOVA, I.** (2014). Symbolische Führung: Wie Führungskräfte und Mitarbeiter Sinn stiften. In: Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Springer Gabler, Wiesbaden.
- SCHÖNBOHM, A.** (2005). Reflexives Controlling: Rationalität und Revolution unternehmerischer Wirklichkeit in der Postmoderne. Eul Verlag, Siegburg.
- SCHÖNBOHM, A., & URBAN, K.** (2014). Can Gamification Close the Engagement Gap of Generation Y?: A pilot study from the digital startup sector in Berlin. Logos Verlag, Berlin.
- SCHÖNBOHM, A., & WALTER, J. H.** (2022). Ludic Leadership: The Counter-Intuitive Case for Playing Games in the Life Science Industry. In *Life Science Management: Perspectives, Concepts and Strategies* (pp. 187-200), Springer International Publishing, Cham.
- SCHUMPETER, J.** (1950). Capitalism, Socialism and Democracy. 3rd ed. Harper, New York.
- WICKSTRÖM, G., & BENDIX, T.** (2000). The "Hawthorne effect"—what did the original Hawthorne studies actually show?. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 363-367.
- WILLINK, J.** (2020). Leadership strategy and tactics: Field manual. Pan Macmillan, New York.



Olivia Hidalgo Miranda

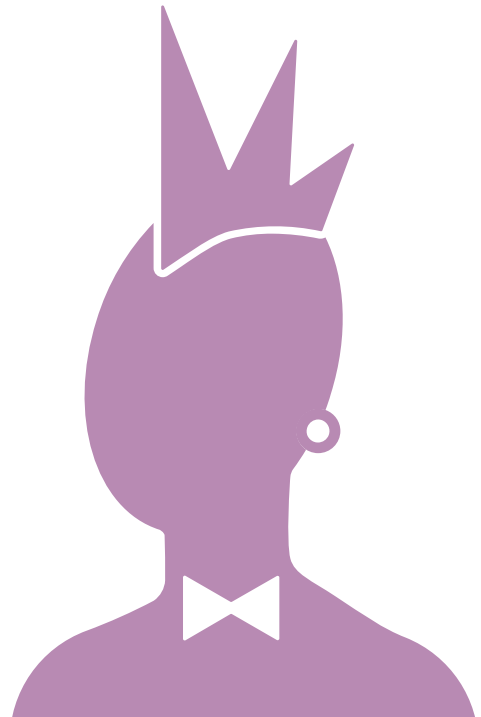
Punk

DIVERSITY-AWARE LEADERSHIP #8.4

EMPOWERING ORGANIZATIONS FOR RESILIENCE AND JUSTICE

ABSTRACT

This paper aims to portray the true complexity behind the term "diversity" at the workplace and what role leaders play in order to achieve it. Furthermore, it explores the relation between diversity, leadership, and systemic awareness and how these need and can enable one another to create organizational change. Adopting a simplified, step-by-step structure inspired in Systems Thinking processes, the reader embarks on a journey to familiarize themselves with the system, recognize behaviors that might be leading to unwanted systemic outcomes and learn the first steps to take affirmative action to boost diversity awareness in their leadership personality and organization.



1. INTRODUCTION

A student of mine is delivering a presentation on cultural appropriation. This is one of my first times being a lecturer at a university and I am thrilled to witness the motivation of my students and their abilities to question the convictions of the design world. Between facts and photos of various real-life examples, the student in question beautifully finds connections between addressing the facts and telling the audience about their own personal experiences. They are showing vulnerability and opening up about a very emotional topic amongst the BIPOC community, one that often includes microaggressions, bullying and ostracism. They end their presentation and are immediately confronted by a person sitting in the public. What follows is a somewhat friendly, somewhat emotionally charged discussion on the veracity and seriousness of cultural appropriation as a topic worth noting, a discussion where I find myself trying to manage the rise of a possible conflict while still hearing all parties and wanting to make my position on the matter clear. However, what's most important for me at the moment is to avoid the student leaving the room and regretting opening up to the group, which is something people often end up feeling when portraying discriminatory experiences to others.

The situation never escalated. We ended it with a charged atmosphere and an unspoken "let's agree to disagree"-feeling. Looking back, I would be lying if I said I am proud of how I handled things. This one, amongst many others in my professional career, left me questioning the right way to address topics around diversity in a professional environment, especially in my position as a young university lecturer with a diverse background. Nonetheless, the last thing I want to do is conform to conflict avoidance. Doing so is neither possible for any person that belongs to an underrepresented group, nor sustainable on an emotional, professional and systemic level. Additionally, avoiding these topics or loosely addressing them for the sake of "going with the times" without seeking to take affirmative action is not an option when looking to work with anyone, particularly the newer generations, at least not for me.

Addressing topics around bias and discrimination is no easy feat, especially in a professional environment. There are three main reasons why talking about discrimination might end up in conflict or avoidance, the first one being fear of one's own words, the second and third respectively being confronting one's own privilege and the social norms around discussing topics considered to be "taboo" (American Psychological Association, 2016). So, how do we address them and act on them, if we are not able to talk about them with a cold head, let alone introduce the topic to our team? Having respectful dialogues is key when dealing with a situation that might be holding a person or a group back, whether it is an acute issue (e.g. a discriminatory comment or attitude) or there is a wish to promote systemic change (like addressing the need of diversity in a team or a project).

Not only should diversity in all aspects of life be a given fact (one which we have not achieved), but we need it to move forward with the present times and strive for organizational resilience for the future (Duchek et al., 2020). Doing so requires leaders to acquire systemic awareness, which inevitably requires getting acquainted with Systems Thinking in order to gain a more holistic awareness of different human realities. Not only do these exist, but they co-exist and intertwine amongst each other, creating a unique everyday experience in life and in the workplace for every person. These realities and how they interact with each other are what we call "intersectionality". Once a systemic consciousness has been achieved, what is left is to find ways to initialize and/or boost change.

The last paragraph makes it seem like I am proposing leaders to acquire a PhD on the topic to be able to become leaders at all. Just to make it clear: That is not what I am suggesting. But a certain amount of work must be done and, with this paper, I hope to minimize said work by summarizing the process and shining a light, however briefly, on the different aspects that encompass the pursuit of diversity on a professional level.

Systems Thinking is the ability to understand the interconnections in a system in a way that a desired purpose can be achieved (Stroh, 2015). Systems Thinkers avoid explaining processes in a linear way (“A leads to B”) because social systems are never linear. In our teachings at HTW Berlin, we believe that they are neither two-dimensional, for that matter. They are a three dimensional, ever-changing mess, which we prefer to embrace head first. However, for the sake of the length of this paper, I decided to adopt a Systems Thinking approach with a Step-By-Step structure, to easily portray the milestones leaders will encounter when taking affirmative action to boost diversity. At the same time, these are also the same ones one would take when embarking on a Systems Thinking journey on any given topic aside from diversity, as well as the ones students at HTW are advised to follow iteratively:

- Getting acquainted with system
- Understanding how the system communicates
- Finding leverage points
- Taking affirmative action for sustainable change

In the next paragraphs, we will follow these steps and embark on a journey, where we will first get to know the system we are dealing with, we will recognise its behavior and pinpoint where in the system an intervention might be the most fruitful.

2. GETTING ACQUAINTED WITH THE SYSTEM: WHAT WE KNOW ABOUT DIVERSITY IN THE WORKPLACE

The first step is to thoroughly research the system at hand, beginning by defining the main keywords within. At this point in history, it should be clear that diversity in the workplace encompasses more than just hiring women. It means that all parties can develop their professional potential, regardless of gender, sexual orientation, cultural background or physical and mental abilities. Most definitions stop at that, which is why I would like to add external appearance, personal preferences, age and socio-economic background to the table. In this chapter, I will highlight some noteworthy facts about the experiences different groups make in the workplace. These are very extensive topics, for which I could write a paper each, which is why I will try to keep these recounts as short as possible.

Transgender women are women. For me, that is a fact.

I could have used the term “FLINTA”, however, it is not known to me to what extent the reports and statistics were including women of the LGBTQ+ community in their recount. Because of this and to keep this section as true to the original source and as short as possible, I kept the terms “women” and “men” as they were in the sources.

WOMEN AT WORK

In Germany, men and women do not have the same chances when it comes to a satisfactory work and financial life. On average, women earn 20% less than men (Gender Pay Gap) and therefore ultimately receive a 20 to 40% lower pension than men (Gender Pension Gap) (UN Women Deutschland e.V., 2020). What is more surprising is that this is possible regardless of the fact that women work (globally) on average longer than men.

What we now know as “Care Work” is the missing link to understand where all these “gaps” arise and why women are still clearly underrepresented in the workforce, especially in management positions. Across the world, women and underage girls work 12.5 billion hours a day of unpaid care and domestic work without receiving social and economic remuneration. If this work were paid for, it would have an economic value of more than US \$10.8 billion per year. That number would be equivalent to three times the worldwide turnover in the IT sector (Oxfam Deutschland e.V., 2020). The time women spend taking the brunt of this specific type of work, is time they can no longer invest in (if so wished by them) seeking employment, working or furthering their education, a difference which not only affects their income and position at work, but will also have a direct impact on their pension. Another problem keeping women from having equal opportunities in the workforce is harassment in the workplace and the fear of being mocked, ostracized, laughed at and even blamed if they speak up.

PERCEPTIONS OF MASCULINITY AND FEMININITY

Which brings us to another topic worth exploring, namely the perceptions of masculinity and femininity we experience, internalize and reproduce on an everyday basis and which will undoubtedly affect the way we unfold in the workplace. In her paper “Femininity? It’s the Aesthetic of Subordination”, sociologist R.A. Hoskin (2020) explored the nuances of the devaluation of all things feminine in a patriarchal society via a qualitative interview to 38 participants, with the only selection criteria being self-identification as a sexual or gender minority. The findings can be mainly summarized in three main comparisons: “Feminine inferiority vs. masculine privilege”, “femininity as target vs. masculinity as protective” and “femininity as inauthentic vs. masculinity as the norm”.

In the resulting comparison of „feminine inferiority vs. masculine privilege“, participants identified femininity as a symbol of subordination and inferiority. According to the author, within a patriarchal economy, those who adopt or express in feminine ways are seen as “less than”. In comparison, masculinity was described by participants as “being privileged”, meaning that masculinity is generally rewarded. Desiring or expressing anything deemed feminine is thus punished, especially when done by someone who is seen as male.

The second comparison centers around femininity being seen as a “target” and masculinity being seen as “protective”. Participants identified femininity as an influential factor when experiencing prejudice and violence, with the author explaining how adopting femininity was seen as a “demotion” and the masculine as a „promotion“. On the other hand, masculinity or masculine traits were identified as a means of protection and a tool to achieve public acceptance. For example, masculine clothing was viewed (and consciously used by the participants) to symbolize “aggression”, thus protecting themselves from the outside world.

The last comparison was that of “femininity as inauthentic vs. masculinity as the norm” where “(...) the focus and construction of femininity as ‘artificial’ works to reinforce femininity’s “binary opposite”, masculinity, as natural.” In this case, femininity is seen as “cunning”, “inherently deceptive” and “frivolous” and masculinity remains “(...) the standard or norm against which those who deviate are feminized”. Of course, the effects of this devalued view on femininity will also transfer to the way we interact in the workplace, with the so-called “masculine default”.

Masculine defaults are often less obvious than differential treatment, even though they are everywhere, embedded in organizational culture — in values, norms, policies, interaction styles, objects, and individual beliefs. With masculine defaults, the rules advantage many men and disadvantage many women, as well as men and non-binary people who do not display stereotypically masculine characteristics. (Cheryan & Markus, 2022)

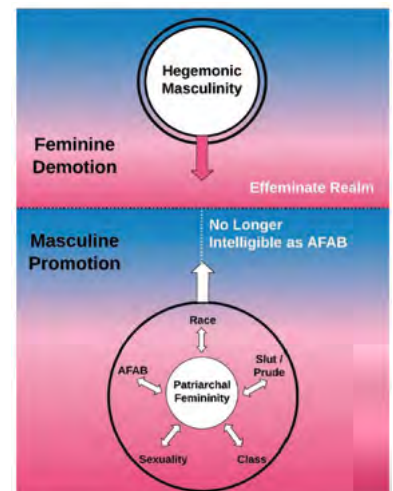
GENDER AND SEXUAL ORIENTATION

According to a population census in Germany, striking differences can be found regarding the economic sectors members of the LGBTQ+ community work in. The share of individuals working in the health and social services sector is particularly high compared to the heterosexual population (24% versus 16%). The authors of the publication speculated avoiding discrimination could be a possible reason for the reported unequal distribution, since members of the LGBTQ+ feel more comfortable entering an organization with an already high acceptance of LGBTQ+ people. Working life was one of the top-three most mentioned areas where discrimination was perceived, with transgender people being the group with the most reports of discrimination in working life (De Vries et al., 2020).

The higher discrimination reports coming from transgender people are mirrored by the levels of acceptance shown by their peers: Another German study examined the acceptance of queer people amongst their colleagues in the workplace. 80% answered that they “find homosexual and bisexual colleagues completely unproblematic”. However, only 72% said the same for trans colleagues (Lesben- und Schwulenverband (LSVD) e.V., o. D.).

In August 2017, the German Institute for Economic Research published a study stating that, in addition to a gender pay gap, there is also a so-called “sexuality pay gap”. According to this study, heterosexual men earn the most (average hourly wage mentioned here was €18.14). Homosexual men, on the other hand, earn €16.40 an hour, lesbian women €16.44 and straight women €14.40 (Kroh et al., 2017). Unfortunately, this study did not provide information on whether there are differences in the average hourly wage of transgender people. For comparison purposes, according to the report “Being Transgender at the Workplace”, with similar or higher education levels, cisgender employees in the U.S.A. earn 32% more a year than transgender employees (Baboolall et al., 2021).

A model of Femmephobia, portraying the results from R.A. Hoskin's (2020) findings. AFAB meaning „Assigned Female At Birth“



(DIS)ABILITY DIVERSITY

Moving forward, we may find a connection between the dominance of hegemonic masculinity as a default in the workplace and the model of the “able bodied man” being seen as the desirable agent in the workforce.

Companies with twenty or more employees must give 5% of their jobs to disabled people – or pay higher taxes. Statistics show that many companies would rather pay this than hire disabled people. (Kollodzieyski, 2020)

People with disabilities still have to adapt to the world of work today. Structural change is imperative for this (Gersdorff, 2020). They feel they have to appear particularly high performing in order to gain recognition in the workplace or try to show others that hiring people with disabilities will “pay off” (Kollodzieyski, 2020). When “inclusion measures” take place, only those who are particularly “capable” in the eyes of employers are included, which absolutely does not represent inclusion. Furthermore, we can find more examples if we direct our attention towards the popularity that workshops for people with disabilities have in Germany and how this system works. These institutions were originally intended to prepare people with disabilities for the so-called “first job market”. Today the transition rate of employees who make it there is less than 1%.

BLACK INDIGENOUS PEOPLE OF COLOR

Upon entering an organization, BIPOC feel the need to present themselves in a certain way in order to not stand out and adapt to the expectations of a dominant culture. Yet, this does not necessarily mean that BIPOC will successfully dodge the negative experiences in the workplace that come with being a minority, one of which is microaggressions. We can differentiate three types, one being microinsults, which convey rudeness, insensitivity or diminish a person’s racial heritage. Furthermore, microinvalidations subtly negate or nullify the thoughts or feelings of a person of color and microassaults use racially insensitive language (Montañez, 2021).

These subtle discriminatory behaviors create even more stress than that experienced by employees in a post-pandemic society, especially when coupled with imposter syndrome (Wong, 2018). People who struggle with imposter syndrome believe that they are undeserving of their achievements and the high esteem they are held in. This is thought to be especially true amongst BIPOC.

When they do a good job, this is considered an exception and upon making mistakes, these mistakes become a representation of their perceived “group” (Kunz, 2021). With these pressures in mind, BIPOC will feel the need to overachieve at work and prove their worth time and time again, with all these pressures making a dent in their mental health and leading to depression, anxiety disorders and even suicidal thoughts (Tchoukuegno, 2021). It is no surprise then, that efforts are being made to pinpoint the connection between mental health issues amongst employees that self-identify as BIPOC and their experiences with racism and othering at the workplace, like trying to get Race-Based Traumatic Stress (RBTS) recognized a mental health disorder.

3. UNDERSTANDING HOW THE SYSTEM COMMUNICATES: INTERSECTIONALITY AND HUSTLE CULTURE

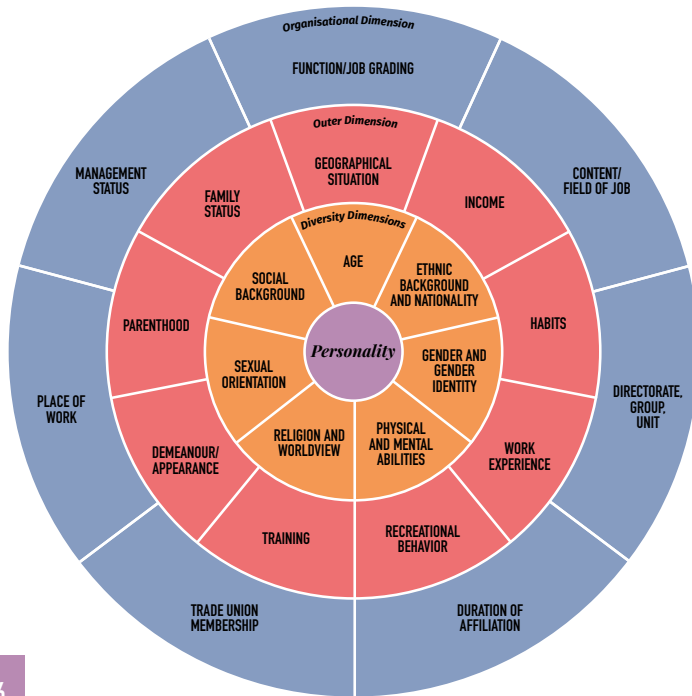
It is important to take in mind, when looking at the data above, that most of the sources portray a western view on these issues and were consciously kept brief. The information given above is far from including all the converging agents that make up a person's experience and interrelation with their environment and/or in an organization, like age, religion and social background. The way the system communicates is, in reality, much more intricate than merely stating separate facts. If this was a Systems Thinking or Systems Design project, we would be looking e.g. at the historical background of the phenomena portrayed above, including ideas stemming from colonialism, capitalism and structural segregation. In this paper, I will only address the ones I believe should be the focus when we talk about diversity in the workplace.

INTERSECTIONALITY

The term I wish to focus on right now is “intersectionality”, coined by law professor Kimberlé Crenshaw. Originally, it addressed the sectors of existence the feminist movement had forgotten while only concentrating on the experiences of middle- and upper-class heterosexual white women. Today, the term has evolved to describe the “(...) interdependent phenomena of oppressions, whether based on race, gender, class, sexuality, disability, nationality, or other social categories” (Coleman, 2019).

Racial trauma, or race-based traumatic stress (R BTS), refers to the mental and emotional injury caused by encounters with racial bias and ethnic discrimination, racism, and hate crimes. (...) Experiences of race-based discrimination can have detrimental psychological impacts on individuals and their wider communities. In some individuals, prolonged incidents of racism can lead to symptoms like those experienced with post-traumatic stress disorder (PTSD). (Mental Health America, n.d.)

When we attend a place of remunerated work, we are not just a woman, a man, a woman of color or a gay man, we are the interrelation of all the things that make us a person and beyond. Intersectionality allows us to see, for example, that we cannot just talk about “women” when addressing gender inequality in the workplace, as there is not just one representative image for what comprises being a woman. When this is taken into account, for example, one will see that recounts of violence and harassment are particularly common for transgender working women, who frequently face multiple discrimination based not only on gender and the perception society has on transgender existences, but also based on ethnicity or disabilities (International Labour Organization (ILO), 2019).



Masculine defaults are no exception to intersectionality, frequently varying by ethnicity, and culture: Behaviors typically seen as feminine in the U.S.A., might be seen as a masculine stereotype in Korean cultures (Cheryan & Markus, 2022). Things that affect women in one way, might affect men in a completely different way, as well as society in general. Take the Care Work Gap as another example: Aside from being a factor that affects women in their career development, assuming that “someone” is taking care of the reproductive activities, such as housework or caring for infants and disabled family members, this leads to there being a lack of resources for child-care facilities and facilities for people in need of specialized care (Oxfam Deutschland e.V., 2020). Furthermore, masculinity cannot be stated to be seen as “protective” per se for black men, as described in the last chapter. The author of the study herself mentioned the intersection of race and whiteness that her study was not able to portray, when looking for example at police brutality (Hoskin, 2020).

Dimensions of
Diversity (Charta
der Vielfalt e.V., n.d.)

All of us live complex lives that require a great deal of juggling for survival. (...) What that means is that we are actually living at the intersections of overlapping systems of privilege and oppression. Linda E. Carty and Chandra Talpade Mohanty for TIME USA (Coleman, 2019)

Black women are frequently rendered invisible in a society that sees the default person as white and the default Black person as a man (Cheryan & Markus, 2022). They face more barriers when it comes to organizational advancement than most other employees, leading them to be more susceptible to burnout in the workplace, something which can be directly traced to experiences with discrimination and bias even more than gender inequality in the workplace. (Montañez, 2021)

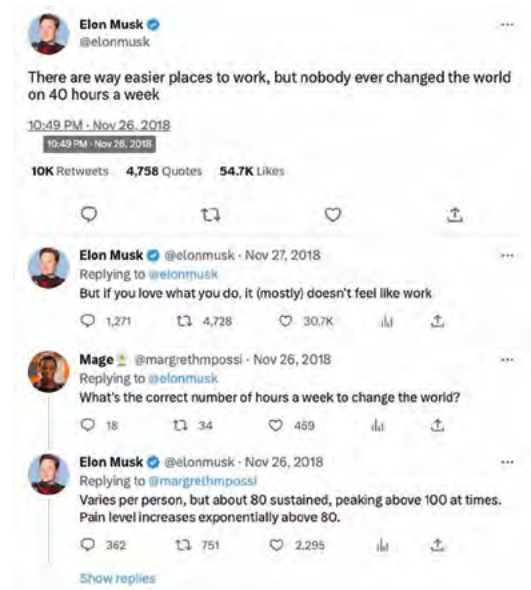
HUSTLE CULTURE AND QUIET QUITTING

In general, the current work market has not been tailored for anyone other than heterosexual white men and we act like it surprises us when a person with a different background cannot simply acclimate to it. During the pandemic, we saw what the sudden change to isolation measures did to the rigid work dynamics we were existing in: Partners became suddenly aware of the invisible care work being done in the sidelines and started begging for care facilities to reopen. Either that, or the brunt of full day care work without the help of care faci-

lities fell on one single partner and the effects were seen in the rise of mental health problems across the globe. Employees realized that certain processes were suddenly much easier and could be done digitally. At the same time, voices condemning established workplace dynamics and the glorification of “Hustle Culture” began rising. The younger generations identify it as stated above, others might call it “Burnout Culture” or simply “Workaholicism”. This last term however does not portray the systemic influence this working culture has on society, with it being rather used to name an individual who works too much. “Hustle Culture” means exactly that, but with an agent of societal glorification to it: The general romanization of working long hours, going the extra mile, having many “side hustles”, making one’s hobbies into financial profit, waking up in the early hours of the morning to get a workout in, having a “5 to 9” before our “9 to 5” even if it means putting productivity over one’s own health. One would think this sentiment would be rejected by a society currently physically and mentally emaciated after a pandemic (DuRose, 2022). And to some point, it is. But with an ongoing recession raging, worries about economic well-being are more latent than ever and like every social phenomena, its outreach is hard to define: To what extent are we being passionate about what we do and when do we find ourselves trying to replicate the values of the meritocracy we live in? And to what extent is “Hustle Culture” another social phenomena being generalized as a form of success but taking a bigger toll on minorities ?

“Hustle Culture” stems from the idea of “rise and grind”, a mentality that has been a survival tool for marginalized communities to get by. The term was appropriated by companies to reinforce unhealthy and unjust work structures, closing the circle by now placing unattainable standards on BIPOC, when there are still systemic disparities in wealth, opportunity, and earnings, thus making it difficult for them to achieve the same goals as the rest of society by “simply” working longer hours (Rosario, 2020). Our contemporary understanding of the term is problematic for everyone, but more so for BIPOC.

The response the public has taken was denominated “Quiet Quitting”, which motivated people to do exactly what their job description entails and nothing more, never going the extra mile and doing the bare minimum. The issue with that is that those who work paycheck to paycheck, are not at the top or already feel like they have to overperform in order to be seen as part of an organization do not always have the option of either deciding to “hustle” themselves into exhaustion or “Quietly Quitting” that very same culture that is leading them to burn out. In the US, for example, this demographic is, as explained before, made out of Women and People of Color and this form of silent protest can actually pose a threat for them to advance in their careers and keep their jobs (Rieck, 2022). However, this statement is not exclusive to BIPOC or WoC, stretching beyond that to people with a disability, the elder or even the young, who grow up with hustle culture since their school days, as well people who have family members to care for (whether it’s women taking care of children or people with a family member in need of specialized care).



4. FINDING LEVERAGE POINTS: SYSTEMIC AND DIVERSITY-AWARE LEADERSHIP

For the purpose of this paper, the last two chapters aim to highlight one thing: That achieving true diversity at the workplace is more than having women or BIPOC as employees. It means taking intersectionality in all aspects that convey employing a person into consideration, ranging from the application process, the work environment people will experience on an everyday basis, the opportunities for advancement within an organization and how we deal with potential conflict. Leaders find themselves at the intersection of all these areas, making them the leverage points for action within the system. In this case, I see two ways leaders can contribute to change the system's course and lead it towards long-lasting change: first, enabling people from underrepresented groups to become leaders themselves and second, substituting the profit- and image-oriented views we have of diversity for a more holistic approach.

The first one is the most obvious course of action: The numbers do not lie and when groups are underrepresented at the top, we can see that through studies. People with a diverse background, women and inhabitants of former East-Germany, for example, are underrepresented in leadership roles across Germany. Those with a diverse background who did make it to a leadership position, were mostly from Eastern Europe or had English as a mother tongue (Der Tagesspiegel, 2020). People with a disability already have problems entering the workforce in Germany, laboring mostly in workshops for people with a disability where they can't take on leadership roles (Gersdorff, 2020).

Enabling underrepresented groups to take on leadership roles is exactly what could potentially lead to the type of systemic change needed to achieve a diversity-aware work culture. However, we find ourselves in a vicious circle, a "reinforcing behavior", as Systems Thinkers like to call it, one that is leading us to the exact opposite direction of what we intend to do: Minorities are underrepresented at the workplace, especially in leadership roles, which leads to a lack of diverse perspectives. This homogeneity itself leads them to feel underrepresented and increases conflict when difficulties arise (like minorities feeling unheard when expressing discomfort), which in turn leads to said employees, who might have contributed to build a community in which other employees might feel safe, to either refrain from speaking up or to leave the organization altogether. Examples of this can be seen in the fact that members of the LGBTQ+ community in Germany might be choosing to only work in certain sectors that might already have an established LGBTQ+ community to welcome them. We can also see this in the fact that people with a disability are expected to "adapt" to their workplaces instead of creating a work environment that embraces diversity and tolerance. Last but not least, we see it in studies that report that female leaders in the U.S. tend to take on work that prioritizes employee well-being and diversity, equity, and inclusion, but are also 1.5 times as likely to leave their jobs when this work isn't acknowledged (this on top of the microaggressions they are more likely to experience than their male counterparts, which only increase when viewed from an intersectional perspective), which in turn makes them more likely to be burned out than men at the same level (Krivkovich et al., 2022).

Business leaders (...) must embrace a broader vision of success that encompasses learning, innovation, creativity, flexibility, equity, and human dignity. [They] must acknowledge that increasing demographic diversity does not, by itself, increase effectiveness; what matters is how an organization harnesses diversity, and whether it's willing to reshape its power structure. (Ely & Thomas, 2020)

Undertaking measures to fuel representation of diverse groups, whether this takes place on an employee or on a leadership level, is an important step, but when done independently without taking structural change into consideration, its chances of success are threatened. This leads us to the next possible step: substituting the profit- and image-oriented views we have of diversity for a more holistic approach to diversity-aware leadership. The last two chapters make out the first impulse: Becoming conscious that to achieve diversity, we must acknowledge the systems of oppression that lead to the current state of things. Hiring members of marginalized groups as employees, or even leaders, is not enough to fully achieve it, it is just the beginning of the true work. Avoiding these topics, failing to embrace the complexity that change will inevitably bring to the table, is failing to acknowledge the real-life experiences of employees and managers alike, the current Zeitgeist and what we need to stay resilient in the future.

We can no longer let people opt into equity. It has to be mandatory. I hear so many managers say, 'Well, I'm not comfortable talking about race, so we're not going to talk about it.' Well, why would you be managing diverse teams, then? – Minda Harts, Author of "Right Within" for FORBES (Zucker, 2021)

Looking back at the workshops and interviews that took place during the research project "LudiX", there were several instances where the need to introduce intersectionality, systemic awareness or a general openness for change amongst leaders was directly and indirectly expressed and/or discussed. One participant spoke in their interview with the LudiX team about the need to transform Leadership with the goal to create "(...) the opposite to homogeneity" (p. 98), which is something they believed should apply not only for all things diversity, but also for different types of learning methods. They called the ability to see fragmented areas and bind them together to make a whole with a common goal in mind, together with building a consciousness towards diversity "Interfaces and Diversity Management". Another participant said it is important that leaders introduce change in working teams, so their work reflects ongoing changes outside of the team (p. 108), while the next one mentioned "empathy" as the positive contribution to understanding the different needs of their team in order to offer individual support (p. 114). One more respondent reported her experiences as a woman in a team made up mostly by men, how this influenced her to adopt a result-oriented leadership-personality and how all changed after the pandemic, where everyone recognized the importance of having flexibility to balance paid labor and reproductive labor/care work (p. 118). In addition, she expressed the wish that women are no longer underrepresented in her field and described how she has since committed to and been successful at hiring more women by actively changing the way they communicate new job openings. Furthermore, a specialist in all things equality (p. 116) talked in depth about the different dimensions to be taken into account when talking about diversity and how leaders have the responsibility to rethink the direction of their organizations, what they produce and redirect these with diversity in view. This very same stance, the one who calls to rethink a company's goals, is expressed by the two punks interviewed by the LudiX Team (p. 124). When asked if management could be "Punk",

they responded that leaders can combine their position with their “inner punk” by giving back to their community and leading with empathy.

These perspectives of change resurfaced during the different workshops of the LudiX-Journey, especially during the Workshops of “Co-Sensing” and “Co-Creating”, in the form of lengthy discussions about the values each company had and how they should adapt for the future and take younger generations in mind, as well as general realizations made by players during the different games executed in the workshop. For example, while “gambling” salary increases, the parameters that needed to be taken in mind besides performance at work were heavily discussed: Does the hypothetical person have a family? Are they unmotivated and can they be motivated via a salary increase?

Moving on, we come to the point where we start asking ourselves: What does this specifically mean for current and future leaders? After all, I promised before that I wasn’t advocating for leaders to get a PhD in all things diversity in order to adapt to the times. One thing is sure and that is that leaders of today and the future need to develop a genuine interest in furthering their education on the topics and lose the fear of diving into them on an everyday basis. Congratulations! By reading the first two chapters, you have unconsciously taken the first steps towards a more holistic view of diversity at the workplace! But knowing everything about diversity is unrealistic, whereas opening oneself to the topic, practicing “courageous listening” (Harts, 2021) by showing interest and openness for change rather than rejection when such conversations arise and starting respectful dialogues that include as many perspectives as possible are realistic changes that, when undertaken with patience and with openness for failure, can lead to real change overtime.

These principles need to be embodied and projected to the outside by leaders, generally making it clear for employees that they can see an ally in them with actions more than with words. The change needs to start slowly and aim for gradual results in the long run, especially in long-established organizations, rather than rashly aiming to get the most people in a position to get the percentages up and then watching them struggle with and eventually exit a system that initially was not created with them in mind.

5. FAR FROM A TREND: TAKING AFFIRMATIVE ACTION

Far from trying to show the next best thing for leadership, this paper aimed to show an exploration of the true complexity behind a word we always seem to express nonchalantly, as something that “we have to do” in the unforeseeable future. We did not set out on this journey to find a solution. Systemic Thinkers don’t believe there is “a” solution. Systems are much too complex for a single intervention to cause immediate overall change. More than that, this paper envisioned to create a connection between leadership, Systems Thinking and how they can enable one another to create organizational change towards diversity.

Let us go back to the story at the beginning of this paper: I was faced with a conflict that overpowered my mediation abilities at that moment. This helplessness did not leave my head for several months. How can I and other leaders manage all the different perspectives that arise when talking about complex topics such in the

realm of diversity? How can I motivate others to find interest in partaking in such dialogues? How can I create an atmosphere of openness, vulnerability and honesty, rather than making it feel like an HR-appointed compulsory activity to be solved on a piece of paper? With this experience in mind, my colleague Prof. Pelin Celik and I decided to merge our knowledge in design methodology with our knowledge in Systems Thinking and created a serious game you can read more about on ch. 4 (“Haptical Recording Experience”) of this book. We used our expertise to incorporate a separated situation we wanted to change into our work.

However, our expertise is not the only one with validity. For this reason, this is the moment where I motivate anyone reading and reflecting on this paper to create their own intervention with whatever tools they are most familiar with. At the very least, you can work with your colleagues and some Post-Its on a wall. The options are endless and the important thing is that someone is passionate and/or brave enough to take matters into their own hands and start a conversation. We need to find drive and motivation to incorporate change into our work, leaders more than anyone.

One goal of this paper is to get whoever reads this to reflect its contents and to keep on doing it. All processes with change in mind start with observation. So, if anyone wishes to take an even easier step than jumping into the research phase and reading articles, it would be to observe. Take a longer look at yourself: What are your convictions? What topics make you squirm and why could this be? What do you wish for your own development? How might this development in your own personality affect others? Parallel to this, take a look at your organization: Who leads there? Who is speaking during meetings? Who gets interrupted? Who is taking on the most work? Who speaks up when there is conflict and, most importantly, who keeps to themselves and why?

The second goal of this paper was to highlight the need for reflection and dialogue. Dialogues bring people together and dialogue connects diverse groups and foment understanding of different realities, perspectives and wishes. For this, there has to be a certain level of openness beforehand, and that can only come from reflecting oneself and one’s environment.

Diversity brings different perspectives to the light, revealing the need for change, which in turn fuels innovation. I will refrain from getting in depth on how diversity can present a positive business case for profitability (according to McKinsey & Company in 2020, it can), since I do not believe this should be the primary motivation leaders should have in order to take matters into their own hands.

Last, but not least, the most important message this paper should convey, is that aiming for diversity is not a trend, nor a tool to increase revenue or an image campaign: it is the bare minimum that has long been overdue and, at the workplace, something leaders have a direct influence in. It takes courage to become an agent of change, especially when change comes with uncertainty and pushback. But being courageous and standing up for one’s values was exactly what LudiX was all about. What is left is to decide what to do with this knowledge.

Creating an inclusive culture is not a one-time conversation or event. It’s my job and purpose to make sure I leave the workplace better than I found it. (...) We shouldn’t hold managers to a low level of accountability. Inclusive culture starts from the top down. — Minda Harts (2021), “Right Within: How to heal from racial trauma in the workplace”, Appendix: “To Leaders and Managers”

REFERENCES

- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION.** (2016, March 9). Discussing discrimination. <https://www.apa.org>. <https://www.apa.org/topics/racism-bias-discrimination/keita>
- BABOOLALL, D., GREENBERG, S., OBEID, M., & ZUCKER, J.** (2021). Being transgender at work. In McKinsey & Company. McKinsey & Company. Retrieved March 12, 2023, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/being-transgender-at-work>
- CAMBRIDGE DICTIONARY.** (n.d.). tokenism. Retrieved March 19, 2023, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/tokenism>
- CHARTA DER VIelfALT E.V.** (n.d.). Vielfaltsdimensionen. Charta Der Vielfalt. <https://www.charta-der-vielfalt.de/>
- CHERYAN, S., & MARKUS, H. R.** (2022, October 21). Rooting Out the Masculine Defaults in Your Workplace. Harvard Business Review. Retrieved March 9, 2023, from <https://hbr.org/2022/10/rooting-out-the-masculine-defaults-in-your-workplace>
- COLEMAN, A. L.** (2019, March 29). What's Intersectionality? Let These Scholars Explain the Theory and Its History. Time USA. Retrieved March 19, 2023, from <https://time.com/5560575/intersectionality-theory/>
- DE VRIES, L., FISCHER, M., KASPROWSKI, D., KROH, M., KÜHNE, S., RICHTER, D., ZINDEL, Z., & DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG E.V. [DIW BERLIN].** (2020). LGBTQI*-Menschen am Arbeitsmarkt: Hoch gebildet und oftmals diskriminiert. DIW Wochenbericht, 87(36), 619–627. https://doi.org/10.18723/diw_wb:2020-36-1
- DER TAGESSPIEGEL.** (2020, October 26). Die Elite ist weiß und kommt aus dem Westen: Ostdeutsche und Nachfahren von Migranten in Spitzenjobs unterrepräsentiert. Tagesspiegel. Retrieved March 20, 2023, from <https://www.tagesspiegel.de/politik/ostdeutsche-und-nachfahren-von-migranten-in-spitzenjobs-unterrepräsentiert-4157497.html>
- DUCEK, S., RAETZE, S. & SCHEUCH, I.** The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. Bus Res 13, 387–423 (2020). <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- DUROSE, R.** (2022, August 21). Die „Hustle-Kultur“ am Arbeitsplatz macht Arbeitnehmer krank. Business Insider. Retrieved March 20, 2023, from <https://www.businessinsider.de/karriere/die-hustle-kultur-am-arbeitsplatz-macht-arbeitnehmer-krank-d/>
- ELY, R. J., & THOMAS, D. A.** (2020, November). Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. Harvard Business Review. Retrieved March 20, 2023, from <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>
- GERSDORFF, A.** (2020, July 9). Inklusion in der Leistungsgesellschaft: Geht das überhaupt? Die Neue Norm. Retrieved March 17, 2023, from <https://dieneuenorm.de/arbeit/leistungsgesellschaft-behinderung-arbeit/>
- HARTS, M.** (2021). Right Within: How to Heal from Racial Trauma in the Workplace. Hachette UK.
- HOSKIN, R. A.** (2020). “Femininity? It’s the Aesthetic of Subordination”: Examining Femmephoria, the Gender Binary, and Experiences of Oppression Among Sexual and Gender Minorities. Archives of Sexual Behavior, 49(7), 2319–2339. <https://doi.org/10.1007/s10508-020-01641-x>
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO).** (2019). A quantum leap for gender equality: For a better future of work for all. Retrieved March 19, 2023, from https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_674831/lang--de/index.htm
- KARK, R.** (2011). Games managers play: Play as a form of leadership development. Academy of Management Learning & Education, 10(3), 507–527.
- KOLLODZIEYSKI, T.** (2020). Ableismus (1. Auflage). SUKULTUR.
- KRIVKOVICH, A., LIU, W. W., NGUYEN, H., RAMBACHAN, I., ROBINSON, N., WILLIAMS, M., & YEE, L.** (2022, October 18). Women in the Workplace 2022. McKinsey & Company. Retrieved March 20, 2023, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
- KROH, KÜHNE, S., KIPP, C., RICHTER, D., & DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG E.V. [DIW BERLIN].** (2017). Einkommen, soziale Netzwerke, Lebenszufriedenheit: Lesben, Schwule und Bisexuelle in Deutschland. DIW Wochenbericht, 84(35), 687–698. https://www.diw.de/de/diw_01.c.563816.de/publikationen/wochenberichte/2017_35_3/einkommen__soziale_netzwerke__lebenszufriedenheit__lesben__schwule_und_bisexuelle_in_deutschland.html
- KUNZ, C.** (2021, April 1). „Es reicht nicht, Menschen of Color einzustellen“. Süddeutsche Zeitung JETZT. Retrieved March 19, 2023, from <https://www.jetzt.de/politik/ueber-tokenism-und-den-umgang-mit-rassismus-am-arbeitsplatz>
- LESBEN- UND SCHWULENVERBAND (LSVD) E.V.** (n.d.). ARBEITSPLATZ: OFFENHEIT UND DISKRIMINIERUNG VON LESBEN, SCHWULEN, BISEXUELLEN, TRANS- UND INTERGESCHLECHTLICHEN MENSCHEN (LSBTI). Retrieved March 12, 2023, from <https://www.lsvd.de/de/ct/4829-Arbeitsplatz-Offenheit-und-Diskriminierung-von-Lesben-Schwulen-Bisexuellen-trans-und-intergeschlechtlichen-Menschen-LSBTI#>
- MCKINSEY & COMPANY, DIXON-FYLE, S., DOLAN, K., HUNT, D. V., & PRINCE, S.** (2020). Diversity wins: How inclusion matters. Retrieved March 24, 2023, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- MENTAL HEALTH AMERICA.** (n.d.). Racial Trauma. Retrieved March 19, 2023, from <https://www.mhanational.org/racial-trauma>
- MONTAÑEZ, R.** (2021, February 21). Here’s How To Actually Help Women Of Color With Burnout. Forbes. Retrieved March 19, 2023, from <https://www.forbes.com/sites/rachelmontanez/2021/02/21/heres-how-to-actually-help-women-of-color-with-burnout/?sh=5c0a35d41167>
- OXFAM DEUTSCHLAND E.V.** (2020). Im Schatten der Profite - Wie die systematische Abwertung von Hausarbeit, Pflege und Fürsorge Ungleichheit schafft und vertieft. In Oxfam Deutschland e.V. Retrieved March 9, 2023, from https://www.oxfam.de/system/files/2020_oxfam_ungleichheit_studie_deutsch_schatten-der-profite.pdf
- RACIAL TRAUMA.** (n.d.). Mental Health America. <https://www.mhanational.org/racial-trauma>
- RIECK, K.** (2022, September 6). Women and People of Color Can’t Afford to ‘Quiet Quit’. Washington Post. Retrieved March 20, 2023, from https://www.washingtonpost.com/business/women-and-people-of-color-cant-afford-to-quiet-quit/2022/09/05/1707431e-2d28-11ed-bcc6-0874b26ae296_story.html
- ROSARIO, I.** (2020, April 3). When The “Hustle” Isn’t Enough. NPR. Retrieved March 20, 2023, from <https://www.npr.org/sections/codeswitch/2020/04/03/826015780/when-the-hustle-isnt-enough>
- STROH, D. P.** (2015). Systems Thinking For Social Change: A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results. Chelsea Green Publishing.
- TCHOUKUEGNO, R. C.** (2021, October 10). Ich passe mich nicht mehr an – Ich bereichere lieber. DER SPIEGEL. Retrieved March 19, 2023, from <https://www.spiegel.de/start/rassismus-von-bipoc-im-job-ich-passe-mich-nicht-mehr-an-ich-bereichere-lieber-meinung-a-149c63a4-e43a-4a0c-b2c8-a2451d1764be>
- UN WOMEN DEUTSCHLAND E.V.** (2020, September). Gender Gaps in Deutschland - UN Women Deutschland. UN Women Deutschland. Retrieved March 9, 2023, from <https://unwomen.de/gender-gaps-in-deutschland/>
- WONG, K.** (2018, June 13). Dealing With Impostor Syndrome When You’re Treated as an Impostor. The New York Times. Retrieved March 19, 2023, from <https://www.nytimes.com/2018/06/12/smarter-living/dealing-with-impostor-syndrome-when-youre-treated-as-an-impostor.html>
- ZUCKER, R.** (2021, December 1). What White People Need To Know About Racial Trauma In The Workplace. Forbes. Retrieved March 20, 2023, from <https://www.forbes.com/sites/rebeccazucker/2021/12/01/what-white-people-need-to-know-about-racial-trauma-in-the-workplace/?sh=7e35812c6033>

LUDI^X

*Führungskräfteentwicklung mit Spiel und System: Spiele erreichen vieles, wovon die Arbeitswelt nur träumen kann: Sie motivieren, bilden, erzählen Geschichten, schaffen Sinn, fördern Kreativität und produzieren Ergebnisse, die auch außerhalb des Spiels nützlich sind oder beeindrucken können. Dafür haben Spiel- und Systemdesigner*innen ausgefeilte Techniken entwickelt, die Probleme lösen, mit denen auch Führungskräfte von kleinen und großen Unternehmen seit jeher kämpfen. LudiX erforscht, wie eine spielerische Weiterbildungsreise für Führungskräfte gestaltet werden kann, was spielerische Unternehmenssysteme sind und welche Formen der spielerischen Interaktion sich für Wirtschaftskontexte anbieten.*

*Dieser Sammelband dokumentiert das von dem IfaF Berlin geförderte Forschungsprojekt LudiX („Ludic Innovation Experience for Business Punks“) und bietet darüber hinaus eine Vielzahl zusätzlicher einsichtsreicher Einzelbeiträge von Expert*innen rund um die Schlagwörter „Lead, Play, Punk“. Das Buch richtet sich primär an Führungskräfte, die sich für ihre eigene Entwicklung und die Veränderung ihrer Organisationen inspirieren lassen wollen und Forschende, die sich für interdisziplinäre Forschung zwischen Betriebswirtschaftslehre, Design und Serious Games interessieren.*



ISBN E-Book:
978-3-00-075442-5

Metadatenblatt für wissenschaftliche Veröffentlichungen auf dem OPUS-Publikationsserver der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Name(n), Vorname(n) der Autorin(nen) und / oder Autor(en)*

ORCID-Kennung (falls vorhanden)

Art der Publikation

Version

Titel der Publikation*

Schlagwörter / Tags (optional, frei von Autorin(nen) und / oder Autor(en) zu vergeben)

Publikationsjahr*

Originalquellenangabe (bei Zweitveröffentlichungen)

Persistenter Identifikator der Erstveröffentlichung (z. B. vom Verlag vergebene DOI)

Die vorliegende Version ist unter dem folgenden persistenten Identifikator verfügbar
(von der Bibliothek auszufüllen - Feld ist schreibgeschützt): [DOI, URN, o. Ä.]

Lizenzangabe: *
[Auswahl CC-Lizenz]

Muster-Zitationsempfehlung: Nachname, Name (Publikationsjahr). Titel: Untertitel.
In: Quellenangabe der Erstveröffentlichung, ISSN/ISBN, Verlag, Ort, Vol., Iss., xx-xx
[Seitenzahlen], <http://dx.doi.org/xxx> (vom Verlag vergebene DOI)

[Stand: 03.02.2023]

Persistenter Identifier : <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:b721-opus4-22637>

* = Pflichtangabe

