

# „Destroy the hidden Frust“

Wie wir spielen, so gewinnen wir!

© Mären Kruse - Nov 2009

## **I Vorstellung der Spieltektonik**

- a) Ursprung und Entstehung Seite 2-3
- b) Visionen und Weiterentwicklung Seite 3

## **II Abgrenzung der Spieltektonik zur Spieltheorie**

- a) Überblick der spieltheoretischen Orientierung bis Heute Seite 3-4
- b) Vergleiche der Herangehensweisen Spieltheorie & Spieltektonik Seite 4-6

## **III Bedeutung von Spiel in wirtschaftlichem Denken und Handeln , sowie gesellschaftlichen Kontext**

- a) Betrachtung von Regeln, Strategien, Dynamiken Seite 7-8
- b) Bezüge im Kontext Mensch Seite 8-9

## **IV Bedeutung der Spieltektonik im wirtschaftlichen Denken und Handeln und ihre Anwendbarkeit auf Customer Solutions:**

- a) Praxis und Lösungsorientierte Fallbeispiele Seite 9-11
- b) Anwendungssichten & Anwendungstools Seite 11-12

## **V Schlusswort** Seite 13

# I Vorstellung der Spieltektonik

## a) Ursprung und Entstehung

Der Begriff Spieltektonik entstand 2002 nachdem ich überlegte, was zum Kuckuk ich da eigentlich tat, indem ich ein Spiel „entwickelte?“ Ich stellte fest, dass ich mit den einzelnen Komponenten und den Spielelementen „jonglierte“ und sie in beliebiger Reihenfolge auseinander und zusammensetzen konnte. Seltsamerweise war die Spielregel keine entscheidende Komponente um die Bauweise und Ästhetik, also die Ausstrahlungskraft eines Spiels vollkommen zu machen. Als Entwickler, entwickelst du eher von den Dynamiken ausgehend und Regeln entstehen oft durch die Verwendung der Materialien und Elemente. Mein Blick war ähnlich wie der des Frosches, dessen Hüpfen in der Zukunft erfolgte. D.h. ich schaute zunächst darauf, welche Dynamik das Spiel (in der Zukunft) auszulösen vermochte, um dann entsprechende Komponenten, Elemente und Funktionen -begleitet durch entsprechend förderliche Regeln (in der Gegenwart)- zu finden, die genau das ermöglichten. Wenn Sie so wollen begann ich also mit der Spieltektonik einen umgekehrten Weg zu gehen, als den, den die Spieltheorie vorgegeben hatte. Ich entthob die Regel ihrem Zweck, indem ich die Dynamik ihrer Funktion zuführte. Was ich fand war Zuordnung durch Bezüge und Spielräume durch Anordnung unterschiedlicher Elemente. Was daraus entstand war die Möglichkeit die Handlungsräume der Mitspieler zu erweitern und sie in spieltektonischer Weise in jeden beliebigen Kontext verschieben zu können. Es ergab sich Mehrwert der Spiele und Multidimensionalität auf den unterschiedlichen Ebenen. Spieltektonik ist somit also eine „Bauart“, das Spiel betreffend, die entscheidend von der Bauweise des Gestalters oder des zu Gestaltenden abhängt.

Spiel besteht aus folgenden Komponenten (Anteilen/Bausteinen):

Einstellungen (Pattern/Denk- und Handlungsmuster/Haltung und Handlungsbereitschaft einer/mehrerer Person/en) , Funktionen (Aufgaben), Zweck (Bestimmtheit), Vision (Bestimmung), Fundament (Grundlage, Boden im übertragenen Sinne z.B. auch die Pattern (Muster) die den Boden unserer Handlung ausmachen bzw. beeinflussen (Eltern, Kirche, Tradition etc.), Elemente (Bestandteile & Botenstoffe), Faktoren (Verursacher)

Mit Spiel verbinden wir:

Spieler  
Spielregel  
Spielfeld  
Spielumfeld  
Spielmaterial  
Spielmechanismus  
Spielräume  
Spielmöglichkeiten  
Spielstrategien  
Spieltaktiken  
Spielsysteme  
Spielbäume  
Spiel(an)reiz  
Wiederholungsreiz eines Spiels

Spielatmosphäre  
Spielzug  
Spielfluss  
Spielablauf  
Spielverlauf  
Spieltrieb  
Spielgefühl  
Spielziel  
Spielmuster  
Spieldynamik

## **b) Visionen und Weiterentwicklung**

Eine Vision baut sich so naiv und unbedarft auf, wie sie sich im Denken des Gestalters abbaut, der sie entwirft. Mit Visionen solle man zum Arzt gehen, soll einst Helmut Schmidt selbst ein großer Visionär – geraten haben<sup>1</sup>. Ich kann Ihnen sagen: Ich bin nicht nachtragend! Wirklichkeitssinn und Möglichkeitssinn, die Schmidt zeitlebens versuchte voneinander zu trennen, sind letztendlich ein und dieselbe Seite einer Medaille. Visionen sind Wirklichkeiten – zumindest im Denken des Entwerfers und Möglichkeiten sind Einstellungen, keine Fakten! Die Spieltektonik steht am Anfang ihrer Wirklichkeit und schafft in der Verwirklichung durch Anwendung neue Möglichkeiten. Am Ende steht die Möglichkeit im Anfang der Verwirklichung. Daraus resultiert: **Transformation!**

Um Strategien entwickeln zu können, benötigt es Visionen, denn nur Visionen können aufzeigen, welche Auswirkungen und Folgen auf zukünftige Szenarien die Entscheidungen aus diesen Strategien sich im Gesamtkontext ergeben,

## **II Abgrenzung der Spieltektonik zur Spieltheorie**

### **a) Überblick der spieltheoretischen Orientierung bis Heute**

Wir haben es klassischer Weise nicht mit Unternehmen, bzw. darin agierenden Menschen zu tun, die uns vernichten wollen, sondern deren Angst es ist, auf dem Markt nicht überleben zu können! Das gesamte Denken und Handeln also ist demnach ein Resultat angstbasierter Handlungen, die überwiegend affektgesteuert sind.

„Furcht lässt sich schnell erzeugen. Sympathie setzt die Bereitschaft der Anderen voraus.“  
(Manfred Holler/ Spieltheoretiker)

Die klassische Spieltheorie hat hierzu viele Experimente gestartet, um genau darin Strategien zu finden, die diese Angst bedienen indem sie so genannte agonale Reizkompatibilität erzeugte. Spiel betrachtet sie dabei in Spieler, Spielstrategie, Spielziel D.h. die Frage danach WIE ich zu einem Ziel gelange wird an die agonalen – wettkampfbasierten – Triebfedern des Menschen gekoppelt. Einer verliert, einer gewinnt, was der eine gewinnt, verliert der andere, oder auch Nullsummenspiel genannt. Dies führte oft zu erzwungenem Verhalten und selten

---

<sup>1</sup> "Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen." - Über Willy Brandts Visionen im Bundestagswahlkampf 1980, zitiert im Spiegel 44/2002, S.26

zum gewünschten Ergebnis. Simultan können Strategien nicht zu Lösungen führen, die sich lineareren Pattern (Mustern) bedienen. Diese führen immer entlang der agonalen Sackgasse. Agonalität ist nicht alles, doch das Beste, sozialisationsbedingt Antrainierte bzw. Tradierte. Dennoch ist das Leben komplex und besteht aus einer Ansammlung unterschiedlichster Pattern die sich gegenseitig bedingen, durchdringen oder behindern und blockieren können.

„Im Unterschied zur klassischen Entscheidungstheorie beschreibt die Spieltheorie Entscheidungssituationen, in denen der Erfolg des Einzelnen nicht nur vom eigenen Handeln, sondern auch von den Aktionen anderer abhängt.“

Soweit Wiki. Die klassische Spieltheorie sagt: Stelle die Teilnehmer vor unausweichliche Regeln und du erhältst, was du willst. Im besten Fall ein Ergebnis, im schlechtesten Fall eine RE-Aktion, statt einer Aktion.

„Ein Spiel im Sinne der Spieltheorie ist eine Entscheidungssituation mit mehreren Beteiligten, die sich mit ihren Entscheidungen *gegenseitig* beeinflussen.“

Ein Spiel im Sinne der Spieltektonik ist ein Bauwerk, das sich durch unterschiedliche Bauweisen in seiner Bauart in ständiger Wechselwirkung und Umordnung seiner Bestandteile befindet, die sich gegenseitig beeinflussen, neu formieren, zerstören, zusammenfügen, trennen, um sich wieder anders zusammenfügen zu lassen. Eine komponentorische Anordnung durch Umordnung, die sich in unterschiedlichen Kontexten erzeugen, transformieren, erhöhen, zuordnen und zusammensetzen lässt.

Im Einzelnen ergeben sich folgende Denkrichtungen und Orientierungen für die Spieltheorie:

- Gewinnsucht Kompatibilität = Klassische Spieltheorie
- Nutzenkompatibilität = Evolutionäre Spieltheorie
- Anreizkompatibilität = Mechanism-Design
- Dynamik & Flowkompatibilität = Spieltektonik

Spieltheorie kümmert sich um die Konventionen, Markierungen & Regelerhaltungen sowie Führung durch Verschleierung, während Spieltektonik sich um die Komponenten, Elemente, Funktionen & Dynamiken und Führung durch Klarheit kümmert.

Regeln sind künstlich – also von Außen- erzeugte Strukturen, deren Zweck es ist kontrollierbare Zustände zu schaffen, um Systeme einordenbarer zu machen bzw. „stabil“ zu halten.

*Klarheit schafft Zuordnung, Regeln schaffen Unterordnung!*

## **b) Vergleiche der Herangehensweise Spieltheorie & Spieltektonik**

Wie wir spielen, so gewinnen wir! Es lautet nicht: So wie das Spiel läuft, so gewinnen wir (mit Ausnahme der Glücksspiele eventl.). Wie wir spielen beinhaltet auch den Gewinn im Verlust. Die Devise kann also nur lauten: Verlustminimierung und nicht Gewinnmaximierung! Schauen Sie das sind sprachlich und gedanklich zwei völlig

unterschiedliche Ansätze, die jeweils eine andere Handlungskompetenz erfordern und unterschiedliche Spieldynamiken auslösen. In der Verlustminimierung liegt auch, dass wir Ressourcen nicht vergeuden- seien es unsere persönlichen oder die uns Umgebenden. Wir sollten demnach alles tun, damit der Verlust so gering wie möglich ausfällt und ein Ressourcenpool so groß wie möglich entsteht. Immer unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Förderlichkeit und Erhöhung! Um Verlust zu vermeiden, müssen wir diesen berücksichtigen, im System integrieren und nicht ausschließen! D.h. wir brauchen eine Aufgeschlossenheit gegenüber Fehlendem, damit wir es integrieren können, gegenüber Fehlern, damit wir sie nicht machen müssen. Wir akzeptieren Verlust, um Gewinn machen zu können. Die Zweckgebundenheit wird von der Funktion befreit, damit es zu einer Verbundenheit in den Bezügen und der Dynamik kommt. Das Aufheben also von Gebundenheit, um neue Bezüge oder wir können auch sagen neue Beziehungen eingehen zu können. Regeln sind Funktionen, deren Gebundenheit einzig dem Zweck der Unterordnung folgen, nicht dem des Lösens durch Eigenständig – und Verantwortlichkeit. Ich kann es auch anders formulieren: Unterziehe ich bestehende Dynamiken eines Spiels der Analyse, erhalte ich Rückschlüsse auf die Gewichtung der Spielanteile (Komponenten), wie u.a der Spielregeln und der damit verbundenen bzw. resultierenden Handlungsspielräume der Spieler.'

Das ist meines Erachtens ein sehr wesentlicher Vorteil ggü der Spieltheorie. Spiel als Bauwerk zu betrachten und Spielen als Bauweise zu begreifen. Es erscheint mir vorteilhafter zu sein, schließt es doch fachübergreifende Betrachtungen mit ein.

Wir brauchen nicht – wie uns die Spieltheorie vermitteln möchte- Regeln um Ziel und Zweck bestimmen und das Miteinander definieren zu können.

Wir brauchen keine zukunftsrichtenden Regeln, sondern zukunftsgerichtete und gestaltende Bauweisen (spieltektonische Strategien)!'

Wir brauchen Differenzstrategien, statt Linearstrategien.  
Les Differences sont les différences ( Derrida)

Wir brauchen „komparatives Fragen,“ denn so kommen wir zu den zuvor abgeschatteten (verdeckten) Lösungen.

Es ist nicht erforderlich, auf jedes und alles eine Antwort zu haben, das uns dann gleich die Lösung für die Fragen mitliefert. Begeben wir uns in komparatives Fragen, tauchen durch die Differenzen Lösungen und Antworten auf.

Nichts anderes macht der Komparatist, wenn er unterschiedliche Schriftstücke miteinander vor unterschiedlichen Hintergründen vergleicht und so durch Entdecken von Differenzen zu Lösungen und Erkenntnissen kommt.

Wir können auch Strategien durch Überlagerung entwickeln. Überlagerungsstrategien, in denen Kontexte übereinander geschoben werden, so dass sie sich durchdringen, sich gegenseitig ergänzen, bedingen, Trennungen aufheben.

Ein bekanntes Beispiel aus der Kunst ist Winfried Witt mit seinen Rückenbildern.

W. Witt hebt so die in der traditionellen Bildherstellung gegebene Trennung von Vorder- und Rückseite des Bildes auf und begreift das Werk als technische und kompositorische Einheit.

Wir könnten uns angewöhnen mehr vom Optimum abzurücken und hin zu mehr Optionen zu kommen. Das Optimum ist das Finale, das Ende in der eigenen Vorstellung. Optimum ist dem Eigeninteresse zuzuordnen, hat also mitunter sehr wenig mit der Vorstellung partizipierender

Mitspieler zu tun. Bei Optionen bleibt der Weg offen und kann gemeinsam gegangen und gestaltet werden.

Anfang der 90er Jahre entwickelte ich die „Fishalities-Strategie“ - ähnlich und vergleichbar mit der heutigen „Blue-Ocean-Strategie“. Fishalities – eine Wortschöpfung zusammengesetzt aus „Fish“ und „Possibilities“, was so viel heißt wie: „Meer der Möglichkeiten.“

Ausgehend von dem Bild, dass in einem Meer die unterschiedlichsten Fischarten in ihren vielfältigen Lebens – und Entfaltungsformen ein Leben miteinander teilen, bzw. den Platz zulassen, ein vielartiges (multiartiges) Auskommen zu ermöglichen, hatte ich dieses Bild damals auf wirtschaftliche Systeme übertragen. Daraus entstanden dann die so genannten „Fishalities-Strategien“, deren Merkmal es ist, nicht Zustände vorzufinden und sich diesen anzupassen, sondern Umstände zu erschaffen, an denen sich andere ausrichten und orientieren können, bzw. an denen sie mitgestalten wollen. Die Bedeutung von Fishalities liegt darin, neue Formen zu finden, die eine Wirtschaftlichkeit ermöglichen, ohne das Meer (den Kuchen) durch Agonalität (Wettkampf) zu verengen, um sich nicht auf einem immer enger werden Raum zu zerstören. Es geht also nicht um Verengung des Meeres/Meerenge ( vgl. Stück vom Kuchen zu bekommen), sondern darum die Weite des Meeres (vgl. Kuchen vergrößern, bzw. Backen neuer Kuchen) zu entdecken und auszuschöpfen.

**Anmerkung:** *Meerengen waren schon im Altertum aufgrund ihrer strategischen Bedeutung begehrte Gebiete. Ihre Kontrolle konnte erhebliche Macht verleihen, daher waren sie oft Objekt politischer Einflussnahme.(Quelle; Wikipedia)*

Ich kann Ihnen sagen, dass Entscheidungen schneller getroffen werden, wenn der Mensch nicht in Regelkomplexen festgesetzt ist und seine Zeit damit verbringen muss, nachzudenken, ob er Regeln verletzt.

Es scheint verantwortlicher zu sein, Entscheidungen zu treffen, bevor sie gefällt werden – (meta)bildlich gesprochen.

Spiel einer spieltektonischen Analyse und Betrachtung zu unterziehen, klingt nicht nur wohlgeformter, sondern auch nachvollziehbarer. Bei der Spieltektonik hat der Mensch doch noch ein gewisses Mitspracherecht und das Gefühl hier wäre er aufgefordert etwas zu Tun, während sich bei der Betrachtung spieltheoretischer Fragen stets die Frage nach dem Fortschritt des eigenen Verblödungsgrades auftut. Mir geht es zumindest so. Mittlerweile allerdings hat die Spieltheorie dermaßen viele „Spielarten“ hervorgebracht, dass man den Eindruck gewinnt, sie wisse selbst nicht so genau, wohin sie führt oder geführt werden soll. Übertragen wir das Ganze dann noch auf Customerbereiche wie z.B. das Marketing, wird es sehr absonderlich. Spieltheoretisches Marketing klingt nicht nur nach Nichts und das ist schon zuviel, es klingt auch völlig schräg. Während hingegen „spieltektonisches Marketing“ durchaus eine Ahnung bereithält und fassbarer klingt. Benutzen Sie es selbst einmal, Sie werden feststellen, dass sich spieltektonische Betrachtungsweisen in mehr als einem Zusammenhang übertragen lassen.

### **III Bedeutung von Spiel in wirtschaftlichem Denken und Handeln sowie gesellschaftlichen Kontext**

#### **a) Betrachtung von Regeln, Strategien, Dynamiken**

Wirtschaftliches Handeln zeichnet sich in der Regel dadurch aus, dass Sie am Ende der Handlung einen Wert erhalten. In der Regel ist dieser Wert durch Zahlen beziffert. Je höher dieser Wert ausfällt, desto größeren Erfolg wird man ihnen zuschreiben. Wie Sie diesen Wert erreichen ist oft dem Zufall, dem „Glück“ (Zeit, Umstand/Nachfrage), der Einsicht in die Notwendigkeit (provozierter Bedarf/existierender Bedarf), der Überlegenheit, der Zeit oder den agonalen Regeln, die aufgestellt werden, geschuldet. Dieser Wert sagt jedoch nichts darüber aus, wie sich bis dahin der Spielverlauf gestaltet und wie sich dabei die Mitspieler verhalten, die Spielanteile verändern werden. Auch ist im Maximum dieses Wertes, der permanent angestrebte Zustand „Optimum“ im Endstadium. „Wert“ erhält hierbei einen VerWERTungscharakter.

Zu beachten ist unter spieltheoretischen Aspekten allerdings der Unterschied zwischen "Spiel" als System von Regeln (game) und Spiel als Tätigkeit (play) oder, in Anlehnung an linguistische Begriffe, zwischen Kompetenz (Beherrschung der Spielregeln) und Performanz (Ausführung der Regeln) – mehr Spielraum lässt Spieltheorie leider nicht zu.

Spieltektonik setzt im Unterschied zur Spieltheorie auf Mehrwert. Mehrwert bedeutet hier die Berücksichtigung aller Spielanteile (Dynamiken, Regeln, Elemente, Funktionen) und endet nicht mit der Veräußerung als Wert, sondern schafft durch Auseinandernehmen und Zusammensetzen, Mehrwert durch Bezüge Zuordnungen, Dynamiken, Spiele die auf Spielen aufsetzen. Alfred Liedtke sagte 1963 einmal: „Der Dichter spielt mit Worten wie mit Bauklötzchen.“ Ähnlich sieht es die Spieltektonik, die mit den immanenten Spielanteilen wie mit Spielsteinen spielt.

Es ist die Formbarkeit, einzelner Spielanteile, die Plastizität der Regeln und das Modellieren der Dynamiken, die auf großräumige Bewegung, Strukturen oder Störungen hinweist. Der Spieltektoniker schließt dabei auf Richtung, Stärke, Dauer und Zeitpunkt dieser Bewegungen. Er folgt Dynamiken und nutzt Regelbetrachtungen und Regeländerungen in Hinblick auf Dynamikverschiebung, um eine Druckentlastung od. eine Steigerung von Dynamiken herbeizuführen.

Im Unterschied zur regulär gelehrteten Spieltheorie, die bis heute – auch unter Einbeziehung der letzten nobelpreisnominierten Beiträge zur Koopetition- noch immer die Spielbäume seiner Mitspieler als Einheit betrachtet und Spiel lediglich als Zweiparteiendualität betrachtet, der sie Gewinn und Verlust bzw. gerechten Ausgleich unterordnet, die überwiegend als theoretische Simulation entworfen wird und regelgeleitetes Denken in Anspruch nimmt, versucht die Spieltektonik einen praktischen Ansatz aufzuzeigen, in dem sie um die Einbeziehung der Umgebung, aller ihr verfügbaren Materialien, Elemente, Komponente, Prozesse und Mitspieler ringt, um Dynamiken zu gestalten, die ein förderndes und förderliches Miteinander generieren. Spielfreude durch Vertrauensgewinn aufbauen und Befreien durch Mut ermöglichen.

Durch Trennung der Logiken einer Handlung von den Logiken des situativen Kontextes (der Situationen) ergeben sich neue erweiterte Spielräume und Dynamiken mit Mehrwert.

Spieltheorie betrachtet die Regeln eines Spiels und schlussfolgert daraus die Handlungen seiner Mitspieler, genau genommen die reaktionsgerichteten Handlungen. Das geht in den meisten Fällen schief, weil eben Spiel nicht allein durch seine Regeln betrachtet werden kann.

Wenn wir spielen, sind es in den seltensten Fällen die Regeln die uns ansprechen. Es ist das Material, der Mechanismus, es sind die Mitspieler und es ist in den meisten Fällen die Dynamik- jener Prozess, der uns atmosphärisch in eine Steigerung wohligen Ausgewogenheits, naiver Unbefangenheit, erinnerungswürdiger Denkräume oder beängstigender Alpträume hineinführt.

Schauen Sie sich z.B. ein Fußballspiel an. Was uns hier anspricht sind doch nicht die Regeln. Natürlich werden mir einige nun entgegen, dass ein Fußballspiel selbstverständlich ein regelbasiertes Spiel sei. Das stimmt. Doch diese Regelbasis macht aus einem Fußballspiel eben noch lange nicht das Spiel, das wir als solches wahrnehmen, bzw. das in unserer Erinnerung verankert bleibt. Es sind die Zuschauer, die „Mitspieler“, die in einer Art Steigerungsdynamik dem ganzen Spiel erst die Kraft und Ausstrahlung verleihen. Man könnte fast sagen, sie sind die Verstärker verliebter Spieler, die aus einer autotelischen (eigenzielgerichteten) Handlung ein mehrwertiges Spielerlebnis, bzw. Spiel machen. Stellen wir hingegen 22 Spieler auf den Rasen, die lediglich den Ball in regelkonformer Weise über den Rasen schießen ohne dass ein einziger Zuschauer anwesend wäre- es wäre eben kein Spiel – nicht in unserer Wahrnehmung – sondern Autotelie der Fußballer, bzw. Heterotelie der Vereine. Die Spieler auf dem Rasen sind letztendlich nur Mittel zum Zweck. Der Zweck ist die Dynamik. Erst durch die Dynamiken, die wiederum Raum für neue Regeln schaffen, und auf die weitere Spiele aufgebaut werden können (z.B. Verkauf von Fanartikeln, Homeviewing, Fanclubs etc), erhält Fußball das Prädikat „Spiel“ in unserer Wahrnehmung. Ein Fußballspiel wird immer von einem anderen Fußballspiel zu unterscheiden sein und zwar nicht aufgrund der Regeln- die bleiben in der Regel konstant – sondern aufgrund seiner Dynamiken, die während des Spielens entstehen!

## **b) Bezüge im Kontext Mensch**

Einen vermuteten Gegenspieler zum Mitspieler zu machen, um dadurch Mehrwertspiele zu generieren, funktioniert nur über Erhöhung (durch Transformation/Verwandlung), Zuwendung, Zuordnung und Einbeziehung, nicht jedoch durch Ausschluss, Demütigung, Distanz und Bekämpfung. Hierfür benötigt man unkonventionelle Strategien, eben spieltektonische Strategien. Transformationsstrategien etwa. D.h erst in dem Moment, wo man Persönliches und Persönlichkeit zulässt, gelingt es auf einer Sachebene zu Lösungen zu kommen. Zuwendung, nicht „Folter“ führt zu Zugeständnissen! Es muss also einerseits eine Verwandlung, eine Transformation wie ich es nenne, stattfinden, die dann andererseits den Weg, weg von der Angst, hin zu Mut und des sich Lösens und Befreiens von Zwängen aufzeigt und frei macht.

Canetti beschreibt in seinem Essay „Masse und Macht“ diesen Zustand als „Verstehen des Fremden“, des Anderen in der eigenen Wahrnehmung, ohne seine Identität dabei zu verlieren. Ansätze für die Verwandlung findet Canetti in den Geschichten der australischen Buschmänner. Die Verwandlung, die der Buschmann gelernt hat und unaufhörlich ausübt, ermöglicht ihm, dass er das Kommen eines Menschen oder eines Tieres vorausahnen kann, weil er seine Wunden, Schmerzen und Gefühle kennt und an seinem eigenen Körper empfindet. Wenn er z. B. am eigenen Körper, am tiefen Teil seines Nackens etwas fühlt, weiß er, dass ein Strauss kommt, da der Strauss sich dauernd am selben Ort kratzt. Der Buschmann verwandelt sich in den kommenden Strauss, bzw. in den anderen und bleibt dabei aber er selbst. Er ist zugleich er selbst und das Tier oder der andere. Dabei verliert er seine eigene Identität nicht. Er [der Buschmann, S. H.] kann dies oder jenes sein, aber dies oder jenes bleiben voneinander getrennt, denn dazwischen ist er immer wieder er selbst.



Er nennt es auch den „Prozess der Einfühlung“. Mit dem Begriff der „Verwandlung“ bezeichnet Canetti also die Fähigkeit des Menschen, in einer unmittelbaren Beziehung zu seiner Umwelt zu stehen. „Sich verwandeln“ bedeutet für Canetti, sich den sich ständig ändernden Naturverhältnissen anzupassen. Indem er sich in die Dinge seiner Umgebung verwandelt, kann er sich diese aneignen.

Eine ähnliche Aussage trifft Knut Ebeling in seinem Aufsatz „Spiel/Zeug. Eine Archäologie des Homo Ludens“, wenn er sagt :Die Alltagsdinge mögen von ihrem Zweck und ihrer Funktion befreit werden, um sie sich durch Umgestaltung und Neudefinition zu eigen zu machen.

Elias Canetti meint, das sei der Kern des Konflikts des Einzelnen in der modernen Massengesellschaft. Indem der Mensch sich nicht mehr verwandeln kann, hat er die wichtigste anthropologische Grundlage verloren, die es ihm ermöglicht hätte, seine Umwelt zu „erfassen“, sich in ihr zu verwirklichen, sie zu beeinflussen und sie damit auch zu ändern.

Transformation durch die Ansätze der Spieltektonik wird Auswirkungen auf die evolutionäre Veränderung der Menschen haben.

## **IV Bedeutung der Spieltektonik im wirtschaftlichen Denken und Handeln und ihre Anwendbarkeit auf Customer Solutions:**

### **a) Praxis und Lösungsorientierte Fallbeispiele**

Wer sich am bestehenden Markt orientiert, setzt sich der Gefahr der Beliebigkeit aus. Auch wird der Kuchen nicht größer, wenn man um einen Krümel kämpft.

Es wird womöglich so lange gut gehen, bis ein konkurrierender Mitspieler dasselbe Angebot mit deutlich mehr Zusatz oder Charme anbietet. Dann beginnt für Sie das Spiel von Vorne. Es werden die agonalen – also auf Wettkampf ausgerichteten- Triebfedern gespreizt und in einer wachsenden Stressdynamik nach neuen Methoden bzw. Strategien gesucht. Doch statt sich aus der Angst des Überlebens zu befreien, steigert man sich in diese noch vermehrt hinein. Diese zieht meist die gängigen Rabattschlachten, die Drei-in-Eins Methode, das „Kaufe Drei, bezahle Zwei Modell“ vor und endet nicht selten darin.

Ich nenne dies das autoimmune Wirtschaftsmodell, weil diese Herangehensweise zwar die ImpulskäuferInnen freut, Sie jedoch über kurz oder lang in Ihrem Denken und Handeln zerfrisst und zerstört.

Marktführerschaft erwirbt man strategisch langfristig nicht dadurch, dass man nachahmt, kopiert, verbessert, optimiert und markiert, sondern durch Vorgabe und Vergabe von Orientierung, durch Zuordnung und Schaffung neuer Märkte, bzw. entwerfen von Wandelmärkten.

### **Praxisbezogene Fallbeispiele:**

#### **- Produkte: United Bottle®**

Die United Bottle -mit dem Red Dot Award ausgezeichnet- wurde von drei Architekten bei der Fragestellung der Recyclingfähigkeit von PET Flaschen entwickelt. Die United Bottle

bestehen im Gegensatz zu gängigen PET-Flaschen aus einem quadratischen Querschnitt, an dessen vier Außenseiten sich Noppen befinden, die mittels Ineinanderschieben eine Stabilität generieren, aus der sich durch Stapelung Bauwelten kreieren lassen. Sie dienen somit einerseits dem Spiel mit Material, Füllung und Form und andererseits mit der Bauweise des „Bauherren“ (Entwerfers). Insbesondere in Drittweltländern, kann damit die Recyclingfähigkeit erhöht, die Müllbeseitigung verbessert und die Obdachlosigkeit begrenzt werden.

Den drei Architekten Dirk Hebel, Jörg Stollmann und Tobias Klauser gelingt damit unter spieltektonischen Gesichtspunkten, ein Produkt einem Mehrwert (Spiel auf unterschiedlichen Ebenen) im wahrsten Sinne des Wortes zuzuführen und eine Dynamik durch Mehrweg zu verleihen, indem sie die Funktion der Flasche (Aufbewahrung von Flüssigkeit) ihrem Zweck (Befriedigung der Grundbedürfnisse/Trinken/Durst stillen) entheben und sie in einen anderen Kontext (Bau/Spiel/Kunst/Überleben) mit neuen Elementen (Federn, Sand, Steine etc.) stellen.

### - **Dienstleistung: Dabbawalla**

Ein sehr interessantes Beispiel für Systeme die ohne Regeln, dafür aber durch Zuordnung auskommen sind die Dabbawalla in Mumbai.

Das Dabbawalla – Transportsystem in Mumbai (ehem. Bombay) basiert auf einer einzigartigen zwischenmenschlichen Logistik. Die Codierung erfolgt nach Ziffern, Buchstaben, Zahlen und Farben...ohne je DIN ISO Normen gesehen zu haben. Es wurde nach dem Six Sigma Verfahren mit einem Siegel von 99,99 Fehlerausschlussquote ausgezeichnet. Etwas, was selbst großen Marktführer und Global Playern nur sehr selten gelingt. An dieser Stelle muss man sich die Frage gefallen lassen, ob erzeugte Regeln nicht zu einer Erhöhung von Fehlerquoten beitragen, statt sie zu verhindern bzw. auszuschließen. Es scheint also, dass Regeln vorgeben, was sie zu verhindern suchen.

### - **Management: Schindlerhof**

Sein größtes Alleinstellungsmerkmal ist seine gelebte Herzlichkeit den Gästen gegenüber. Bei ihm wird der öffentliche Raum zum Raum privater Gastfreundschaft. Sein Anspruch ist es nicht nur, „einen guten Service“ zu leisten – sondern „wir wollen Künstler sein in Sachen Herzlichkeit. Dazu gehört ein großes Maß an Wachheit und Aufmerksamkeit in jedem Augenblick.“ Die Rede ist von Klaus Kobjol, der 22jährig nach dem Abschluss seiner Hotelkaufmannslehre sich selbständig machte und mittlerweile auf mehr als zehn erfolgreiche Firmengründungen zurückblicken kann. Eine davon ist der Schindlerhof, in dem selbst eine Schraube an einer Lampe nicht dem Zufall überlassen wird. Wenn Sie schon einmal dort residierten, werden Sie wissen, dass dort die hier vorgestellten Ansätze der Spieltektonik gelebt werden. Für ihn seien Unternehmen Spielplätze für Erwachsene sagte er einmal. Vielleicht denken Sie sich, das sei übertrieben, oder das sei ein gastronomischer Betrieb in dem andere Gesetzmäßigkeiten gelten. Dann kann ich Ihnen entgegen, dass Sie vermutlich nach Gründen suchen und nicht nach Wegen, etwas zu verändern innerhalb Ihrer eigenen Denkmuster. Erfolg führt u.a. über gelebte Aufmerksamkeit, in der nichts dem Zufall überlassen wird. So, hat eben dann auch -eine ansonsten nicht beachtete - Schraube ihre Aufmerksamkeit. Und so kann man dann auch Alleinstellungsmerkmale finden, die über Differenzen zu wirtschaftlichem Erfolg führen.

Was die Spieltektonik so reizvoll macht ist, dass sie nicht explizit auf einen Bereich zugeschnitten ist, sondern durch ihre Ansätze in den unterschiedlichen Bereichen ihre Anwendung finden kann.

## **b) Anwendungssichten & Anwendungstools**

### **Anwendungssichten:**

Wieso fasziniert uns etwas? Zieht uns in den Bann? Sind wir beeindruckt, inspiriert? Wollen wir gerne mitspielen, am „Spiel“ teilnehmen?

Weil es aus dem Gewöhnlichen heraustritt und wir dadurch eingeladen werden gedanklich und emotional auf Entdeckungstour zu gehen. Weil es uns ungewohnte und andere Ansätze bietet und uns so aufzeigt, wo unsere Aufmerksamkeit bisher vernachlässigt wurde. Wenn Sie so wollen, macht uns das Ungewöhnliche zu Entdeckern von zuvor in unserem Denken abgespeichertem „Unmöglichem.“ Dies ist ein organischer Vorgang, kein erzwungener und von Außen aufgesetzter Vorgang.

Was im Denken ausgelassen wird, behindert das Handeln. Was in der Aufmerksamkeit vernachlässigt wird, entwickelt sich oft hinterher zum Problem.

Kommen wir also von der Entmutigung wieder hin zur Ermutigung. Wenn es Ihnen gelingt, die Menschen hinter ihren Gedanken Lächeln zu sehen, während Sie ihnen etwas erzählen, dann wissen Sie, dass Sie Aufmerksamkeit gewonnen haben. Ich meine Lächeln – diese stille beschauliche und zum Nachdenken anregende Tätigkeit - die keinesfalls mit dem schrillen extrovertierten Lachen, wie es bei Belustigungen und Unterhaltungen auftritt zu vergleichen ist.

Machen Sie aus etwas Unbekanntem etwas Bekanntes. Schaffen Sie verblüffende Selbstverständlichkeit. Lenken Sie die Aufmerksamkeit, indem Sie Aufmerksamkeitserotik praktizieren. Selbstaufmerksamkeit folgt Richtung und Visionen. Fremdaufmerksamkeitslenkung folgt Regeln und Zielen. Ziele sind notwendige Versatzstücke eines Endes. Visionen sind zeitlich unlimitierte gedankliche, emotionale und handlungsbefreiende Spielräume.

Visionen kann man folgen, Strategiegebundenes Zielen - so wie wir es heute vorfinden - zwingt größtenteils in der Befolgung.

Spieltektonik im Kern beinhaltet:

- Blick auf Dynamiken. Er bildet die Voraussetzung um zu anderen, auf die Dynamik spezifisch abgestimmte Bauweisen, zu kommen.

- (Alltags)Dinge von ihren Zwecken befreien und sie in andere Zusammenhänge und Funktionen stellen.

- Komponenten (Bestandteile) zerlegen, trennen, auflösen und anders bzw. neu zusammenfügen.

- Die einzelnen Elemente zu Bezügen aggregieren/zusammenführen.

- Faktoren aus ihrem gewöhnlichen Kausalzusammenhang herauslösen und sie in eine andere Ordnung integrieren.
- Einstellungen (Pattern/Muster) durch Trennung der impliziten Logiken (Denken und Handeln) von den Logiken des situativen Kontextes (Kausalis) verändern, transformieren und neu anordnen. Trennung der Denklogiken von den Handlungslogiken ebenfalls.
- Dem Spiel in seiner Komplexität und Dynamik eine neue Ästhetik der Leichtigkeit verleihen, die Ausdruck von Ernst in den Details ist.
- Transformation/Übertragung in andere bauartfremde Kontexte, um Bezüge zu initiieren, die neuartige Zusammenhänge schaffen.
- Prinzip der Erhöhung und Förderlichkeit, vor dem Prinzip der Vernachlässigung, des Ausschlusses, der Demütigung und der Unterdrückung.
- Regeln durch Klarheit ersetzen. (Eine Vorgehensweise hierfür ist z.B., eine Regel zu finden, die in einem Zusammenhang funktioniert und dann zu untersuchen, ob sie auch in einem anderen Zusammenhang funktionieren würde.)

### **Anwendungstools:**

CreActiveBox™

Die von mir 2002 entwickelte CreActiveBox™ erfreut sich seit 2008 der Anwendungen in unterschiedlichen Bereichen. Ich arbeite zum gegenwärtigen Zeitpunkt fast ausschließlich mit dieser „Halbversion von Spiel“, da es die größtmögliche Dynamik durch Kontextverschiebung und Strategiefindung generiert und mittlerweile auch in der Wissenschaft Einzug gehalten hat.

*„Die Zahl aller möglichen Züge im Go-Spiels reichen ein Menschenleben nicht aus, um die Tiefe des Spiels vollends zu ergründen.“*

*Die Zahl aller möglichen Spielzüge eines Schach-Spiels übersteigen die Anzahl der Atome im Universum.*

*Und die Summe der Lösungsmöglichkeiten, die mittels der CreActiveBox generiert werden können, sind unendlich.“*

So weit die Aussagen von Personen, die die Box einer umfangreichen Analyse unterzogen haben.

Was die Box anders und dadurch als Tool für die Praxis anwendbarer macht, ist „ihre Fähigkeit“, Denken an Handeln anzukoppeln und zwar unmittelbar.

Was Sie in der Box vorfinden ist Gewöhnlichkeit (Bekanntes) in ungewöhnlicher Kombination gepaart in Form von Fragestellungen und Gegenständen. Beides steht diametral zueinander und bringt auf diese Weise den Anwender in spieltektonische Dynamik.

In diesem Spiel-Tool werden keine Regeln vorgegeben, sodass sich der Anwender eigenen „Regeln“ unterwirft, bzw. diese entwirft, die eigentliche Aufmerksamkeit jedoch auf das Lösen der Herausforderung legen kann, in dem er sich von der Aufgabe löst.

## V Schlusswort

Die Spieltektonik stellt eine Bauart dar, die sich durch die Haltung ihrer Bauweise auszeichnet, Denken an Handeln ankoppelt und so in ihren Ansätzen, Spiel von den Dynamiken her teleologisch rückbezüglich, in die Gegenwart herunter bricht, um durch ihre Anwendung in der Praxis zu anderen Lösungen, Spielhandlungen und Visionen zu kommen. So wie wir spielen, so gewinnen wir! Lösungen werden durch Lösung von diesen Lösungen aufgelöst, um zu weiteren – vor allem dynamischen- Handlungsansätzen zu kommen. Sie erleichtert durch Verständnis von Spiel – und damit ist Spiel in den unterschiedlichen Bereichen von der Produktion über das Produkt bis hin zur Mitarbeiterführung und auf den unterschiedlichen Ebenen gemeint- den Zugang zur Bauweise (Spielen) mit ihren einzelnen Komponenten für die Anwendung in der Praxis.

Ohne Profit schaffen wir es nicht, doch ohne Spielfreude ertragen wir es nicht. (R. Sprenger)

„Der Gegenbegriff zu Spiel ist nicht Ernst, sondern Nichtdabeisein. Nichtdrinsein.“  
(Gadamer)

Mit freundlicher Unterstützung meines Denkens,  
Máren Kruse