

Ausgabe 1/2018

komplex

Das Magazin für Vernetztes Denken
und Komplexitätsmanagement



Tagträume – Die fraktale
Struktur unserer Phantasien
Prof. Dr. Josef Zelger
S. 12

Im Wettlauf mit
der Komplexität
Conny Dethloff
S. 22

Complexity Management
im Maschinenbau
Karl-Heinz Wollscheid
S. 46

DE 12€
AT 13,40€
CH 19,80CHF
L 13,60€

01

4 191320 212009



Wie Erwachsene verlorene Spielkompetenz zurückgewinnen können

Christian Heinrich, Ulrich Kritzner und Andreas Fornefett



In Zeiten zunehmender Vernetzung, Digitalisierung und Agilität werden innerer „Dialog“ und „Spielkompetenz“ zum zentralen Thema für die Organisation, meinen die Autoren.

Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Experimentierfreudigkeit, Komplexitätsaffinität und Unsicherheitskompetenz, bilden die spielerischen Kernkompetenzen der Zukunft. Warum? Im Kontext einer vernetzten Welt brauchen Menschen und Organisationen die Fähigkeit zum Erkunden, Ausprobieren und Denken in Optionen.

Hierfür bedarf es einer kreativen Lernform und -umgebung, welche die Erlangung und die Fortentwicklung solcher Kompetenzen unterstützt: Spielen führt zu Perspektivwechsel und erlaubt emotionales Erleben. Es begünstigt damit einen nachhaltigen Lernvorgang und die Eröffnung kreativer Sichtweisen. Spielen erlaubt im Zusammenspiel mit anderen, das Beste aus sich selber herauszuholen und persönliche Potenziale zu entfalten.

Der wichtigste Faktor für jede Form von persönlicher Veränderung bildet anerkanntermaßen die Bereitschaft, sich selber zunächst einmal Nichtwissen und Nichtverstehen zu erlauben und danach sich selber als auch anderen Fragen zu stellen: Warum ist etwas? Was wäre, wenn es anders wäre? Wie schaffe ich das Neue?

Im schlichten Dialog mit sich selber oder auch nur in kleiner Gruppe solche Fragen zu stellen, fällt den meisten von uns schon leidlich schwer. Um in einer Organisation als Ganzes auf diese Weise neue Entdeckungen anzusteuern, bedarf es daher ganz

besonderer Methoden. Einen der erfolgreichsten Ansätze dafür stellt bislang das Theaterspiel dar.

Welche neuen Spielformen könnten einer Kompetenzentwicklung dienlich sein?

Internet, mobile Kommunikation und Computerspiele haben einen spielerischen Trend zum kollektiven Wahrnehmen und Verhalten eingeleitet. Aber: Nicht jede Spielform ermöglicht oder fördert gar die Spielkompetenz seiner Teilnehmer!

Die Kennzeichen eines echten Spiels im Sinne von „play“, – in Abgrenzung zu „game“ –, lassen sich nach Meinung von Christian Schuldt vom Zukunftsinstitut in drei zentralen Aspekten beschreiben:¹

1. Freiheit: Spielen ist immer Ausdruck menschlicher Freiheit, es ist „interesselos“ und frei von praktischer „Nützlichkeit“.
2. „Als-ob“: Das beste Vorbild für „echtes“ Spielen ist das kindliche Spiel, das „So-tun-als-ob“, fernab von der für Erwachsene typischen Rigidität und Wichtigkeit.
3. Freude: Spielen ist immer getragen von einer puren Spiel-Freude, die situativ, intersubjektiv und dynamisch entsteht.

Der menschliche Spieltrieb erzeugt den Wunsch nach ungezwungener Freude, Selbstentfaltung und Weiterentwicklung.

Motivationseffekte sind daher immer dann am stärksten, wenn Menschen sich selber Ziele setzen. Es geht im „echten“ Spiel aber um mehr, um die Freisetzung der natürlichen Neigung eines Menschen, im Zusammenspiel mit anderen das Beste aus sich selber herauszuholen und die eigenen persönlichen Potenziale zur Erreichung des gemeinsam verfolgten Ziels zu entfalten.

Wie können sich Organisationen „echte“ Spielkompetenz aneignen?

Um Spielfreude in entscheidungsorientierten Kontexten zu erkennen und zu fördern, braucht es Rahmenbedingungen, die persönliche Eigenständigkeit und soziale Verbundenheit gleichermaßen stärken. Die bewusste Zuwendung zur Schaffung sozialer Resonanzlebnisse erfordert in den allermeisten Fällen ein komplexes (Um-)Denken. Denn will man eine Organisation – ein soziales System – spielerischer gestalten, reichen Veränderungen im System nicht aus, argumentiert Christian Schuldt: Es geht nämlich „um eine Veränderung des Systems selbst“.

Für Unternehmen rückt damit das Thema Unternehmenskultur ins Zentrum ihres Veränderungs- oder Transformationsmanagements. Um etwa kindliche Spielkompetenz in einer Wirtschaftswelt der Erwachsenen zu reaktivieren, gilt es Kulturen im Unternehmen zu stärken, in denen die Mitarbeiter dazu ermutigt werden, anders und flexibler zu denken und zu handeln,

insbesondere mit einer gewissen Offenheit und tiefem Interesse an Komplexität.

Das bedeutet zugleich eine Umstellung:

- vom Antworten aufs Fragen
- vom reinen Planen der Zukunft auf ein Ausprobieren in der Gegenwart
- von individueller Zielverfolgung oder reinem Wettbewerb auf das gemeinsame Spiel
- vom entweder oder zu sowohl als auch
- vom richtig oder falsch zu einem es kommt drauf an
- u.v.m.

Von Mitarbeitern werden heute wie selbstverständlich Fähigkeiten zu flexiblem Denken für eine zunehmend komplexe und dynamische Arbeitswelt verlangt. Insbesondere für etablierte Unternehmen bedeutet das aber eine Wende auf allen kulturellen Ebenen, wie der Führungs-, Governance-, Risiko- oder Komplexitätskultur. Denn nur auf Basis einer für Transformation offenen Unternehmenskultur als Ganzes können organisationale Spielregeln überhaupt erneuert werden („Tone from the top“).

Ein solches Umdenken erfordert also auch ein neues Verständnis von Management und Führung.² Eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften besteht künftig im Schaffen von Spielräumen und Rahmenbedingungen, die es Mitarbeitern ermöglichen, sich selber zu organisieren. Führung wird dadurch noch wichtiger und anspruchsvoller, weil sie nicht mehr in diesem

Umfang direktiv, sondern komplex erfolgt. Sie bedarf selber einer größeren Verspieltheit, der Fehlertoleranz und einer gewissen Leichtigkeit. Nur so erhalten alle Mitspieler in einer Organisation die Chance, an etwas mitzuwirken, das größer und bedeutsamer ist als ihr jeweiliges individuelles Erleben.

Theater im Unternehmen?
Unternehmenstheater!

Unternehmenstheater stellt erwiesenermaßen ein kraftvolles Instrument in der Personal und Organisationsentwicklung dar. Es bringt nicht nur Lern und Veränderungsprozesse in Gang, sondern unterstützt diese Prozesse nachhaltig. Unter Unternehmenstheater werden grundsätzlich alle im Auftrag einer Organisation oder eines Unternehmens durchgeführten Maßnahmen verstanden, in denen Theaterelemente und -methoden eingesetzt werden. Am geeignetsten haben sich vor allem das sogenannte Mitarbeitertheater und das Mitspielen erwiesen.

Beim Mitarbeitertheater stehen die Mitarbeiter eines Unternehmens selber auf der Bühne. Unter professioneller Anleitung entwickeln sie gemeinsam eine eigenständige Inszenierung von der Themenwahl über das Schreiben des Textbuches bis hin zur Premiere. Der Wirkungsschwerpunkt liegt dabei bei den Spielern, oft Auszubildenden, aber auch Teams.

Charakteristisch für das Mitspieltheater ist demgegenüber, dass es keine klare Trennung von Schauspielern und Publikum mehr gibt. Jeder Zuschauer kann unter Anleitung eines Spielleiters und einer angemessenen Vorbereitung auf der Bühne aktiv werden. Eine weitere handlungsorientierte Theaterform bildet das sogenannte Forumtheater, bei dem die Mitarbeiter alternative Handlungsweisen zu einer ausgewählten Szene vorschlagen und im weiteren Verlauf selber erproben und diskutieren können.

Techniken, die ein Schauspieler auf der Bühne einsetzt, um eine Rolle glaubhaft zu verkörpern, sind in jedem Fall auch hervorragend für die Entwicklung von Präsenz und eigenem Auftreten geeignet und können in Trainings, Coaching und Workshops vermittelt werden. Das kommunikative Handwerkszeug prägt sich den Teilnehmenden durch das aktive Proben nachhaltig ein. Seminare mit theatralen Methoden zielen meist in Richtung Körpersprache, Gestik, Mimik, Stimme/Sprache, Rhetorik und Präsentation.

Unternehmenstheater als Lernform

Am besten lernen wir, wenn beide Gehirnhälften angesprochen werden und eine ausgeglichene emotionale Beteiligung an Denkprozessen hoch ist.³

Theaterarbeit als Baustein der Personalentwicklung eignet sich daher ganz besonders

gut für nachhaltige Lernprozesse. Als eine herausragende Methode wirkt es kommunikativ und integrierend, anregend und motivierend, Horizont erweiternd und Kreativität fördernd. Darüber hinaus verfügen Theaterelemente über zusätzliche Qualitäten des unmittelbaren Erlebens, der Beteiligung der Emotionen, des Entdeckens neuer Lösungen, Möglichkeiten, Fähigkeiten und Talente.

Nicht zuletzt dient Unternehmenstheater der Förderung der gesamten Unternehmenskultur, denn der Einsatz innovativer und kreativer Methoden in der Weiterbildung wirkt sich direkt positiv auf das Arbeitsklima und die betrieblichen Prozesse aus. So wird beispielsweise die Komplexität von Handlungen und Charakteren verständlich und die Bedeutung und Vielschichtigkeit persönlicher Qualitäten, die sowohl zum Spielen als auch beim Arbeiten wirksam ist.

Der Hintergrund ist psychologischer Natur. Um menschliches Verhalten zu ändern, müssen zunächst Denkmuster bewusst gemacht werden und der Mensch durch das Erfahren alternativer Denkinhalte selber umdenken lernen. Die Veränderung des Denkens, sei es bewusst oder unbewusst, ist die Voraussetzung ein anderes positiveres Fühlen wahrzunehmen. Unsere Denkmuster sind uns nicht völlig bewusst. Dahingegen sind Gefühle wahrnehmbar und steuern direkt unser Verhalten. „Spielen“ weckt Begeisterung, vermittelt Werte, erschafft neue Gedanken-Räume, verwandelt unbewusste Verhaltensmuster in aktives und bewusstes Handeln. Das Spielen ist damit die effizienteste Möglichkeit die unbewusste Kette von Gedanken, Gefühl und Verhalten emotional erfahrbar zu machen und nachhaltig zu verändern.

„Theater spielen im Team“ bewirkt darüber hinaus persönliches Wachstum und

fördert ein interdisziplinäres und interkulturelles Rollenverständnis. Es verknüpft unter anderem Elemente der Transaktionsanalyse nach Eric Berne, der Kommunikationspsychologie nach Paul Watzlawick und dem „Inneren Team“ nach F. Schulz von Thun mit typischen Theaterübungen, mit Spielen und mit szenischer Arbeit. Die Mitarbeiter erleben diese besondere Art eines Weiterentwicklungsangebots ausdrücklich nicht als ein Schulungsseminar mit klar ausgerichtetem betrieblichen Ziel und fühlen sich daher nicht instrumentalisiert oder konditioniert.

Das „Spielen ohne Absicht“ erlöst die Teilnehmer von der Normalität, dem Alltäglichen, der routinierten Arbeitswelt. Durch die Rollenübernahme kommen die Mitarbeiter schnell zu sich, müssen bei sich sein und befinden sich unverzüglich in einem ganz neuen Modus.

Durch einen klaren Fokus auf die Rolle und das Spielen trennt sich zuerst jede Person von den üblichen Denk- und Verhaltensmustern, löst die gewohnheitsmäßigen individuellen Rollen und Vorstellungen in der Gruppe auf, eröffnet den Raum für die Integration ins Team, und das „Sich Einbringen“ für sich, die Gruppe, das Stück. Das gemeinsame Ziel der Aufführung, kreiert Gemeinschaft, Vertrauen, Zusammenarbeit auf einer frischen, kraftvollen Basis, bewirkt überraschende persönliche und soziale Selbsterfahrungen, entfaltet schlummernde kreative und kommunikative Fähigkeiten sowie Vertrauen und Respekt und führt schließlich zu neuen Aspekten, Werten und Verhaltensformen.⁴

Gemeinsame, emotionale Theaterarbeit drückt Ängste, Konflikte und Belastungen aus, fördert die Kreativität, verändert die Stimmung positiv, macht Spaß und verbindet die Menschen zwanglos.

Durch den Rollen-Wechsel als Schauspieler auf der Bühne und als eigener Zuschauer werden wesentliche soziale Kompetenzen, Grenzen, Respekt, Dialog, sonstige Kommunikation oder Konfliktfähigkeit verstanden und nach der Reflektion in den Szenen innerhalb eines Stückes weiterentwickelt. In einem solchen Prozess werden auch schwierige, belastende und komplexe Zusammenhänge und problematische Muster bewusstgemacht und im weiteren Verlauf gemeinsam bearbeitet. Teilnehmer lernen den Wert individueller besonderer Fähigkeiten, – der eigenen und der anderen Personen –, zu schätzen und in die Arbeit einzubringen. Für Probleme und Blockaden erspielen bzw. entwickeln die Teilnehmer im weiteren Verlauf, unter Einbeziehung und Förderung ihrer Lösungskompetenz, nachhaltige Lösungen.

Da beim Theaterspielen sowohl die Verstandes- als auch die Gefühlsebene wirksam sind und diese sich in wiederholten Aktionen bzw. Auftritten ausdrücken und in Reflexions-Pausen vertiefen, sind die Erfahrungen dieser Workshops tiefgreifend und verändern sehr wirksam das persönliche Engagement und die Zusammenarbeit. Fazit: Im Fokus steht nach langer Zeit technischer Fortentwicklung wieder der „Human Factor“

Vielleicht erleben wir einen kulturellen Paradigmenwechsel, wie Christian Schuldt meint: Die (Wieder-)Entdeckung des Homo ludens, des freien, kreativen Spielwesens, das nach Selbstentfaltung und Sinnhaftigkeit strebt. Oder wie Friedrich Schiller es formulierte: „Der Mensch spielt nur, wo er in voller Bedeutung des Worts Mensch ist, und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.“

In Zeiten zunehmender Vernetzung, Digitalisierung und Agilität werden jedenfalls sowohl der innere Dialog als auch Spiel-

kompetenz zum zentralen Thema für die Organisation. Die Kultur des Spiels ist der Schlüssel zum künftigen Umgang mit Vernetzung und Unsicherheit und Resilienz zugleich. Denn sie ermöglicht uns mit ihrer Rückbindung an unsere Natur, konstruktiv auf Widerstände und Erwartungsenttäuschungen zu reagieren und uns neugierig auf neue Bedingungen einzustellen.

Christian Heinrich, Theaterpädagoge und -regisseur, Schauspieler, Ausbilder für Clowndoktoren, Berater im Hessischen Kultusministerium, Förderpreisträger der Hessischen Schultheatertage. Theater-Ausbildung an der „Ecole Internationale de Theatre“ in Brüssel. Zu seinen Lehrern zählten: Saidi Lassaad, Gerry Flanagan, Patch Adams, Paco Gonzales, Jango Edwards, Phillip Gaulier und Wladimir Matuschin. Diverse Workshops und Theaterprojekte in sozialen Einrichtungen und Fachhochschulen. Für die Drogeriemarktkette „dm“ führt Christian Heinrich mit Auszubildenden innerhalb des „Abenteuer Kultur“ – Projektes seit 2009 Theater-Workshops durch. Er leitet das Kulturprojekt „Lachen-verbindet-Generationen“ mit Kita- und Schulkindern, SeniorInnen, LehrerInnen, ErzieherInnen und Künstlern, u.a. in Wiesbaden, Mainz, Darmstadt. Beim Projekt „Theater für Alle“ ist Christian Heinrich landesweit unterwegs und erarbeitet mit Schulkindern und der Lehrerschaft theatrale Methoden für den Unterricht.

christian.heinrich@epotech-ag.de

Andreas Fornefett, Vorstand der EPO-TECH AG und Seniorberater in den Bereichen Komplexitäts- und Risikomanagement. Chefredakteur des Magazins komplex. Er besitzt langjährige Erfahrung in der Entwicklung von Lösungen insbesondere im Finanzsektor und verfügt als Jurist und Volkswirt darüber hinaus über ein breites naturwissenschaftliches wie geisteswissenschaftliches Bildungsspektrum.

andreas.fornefett@epotech-ag.de

¹ Christian Schuldt, Playonomics: Wer spielt, gewinnt, in Magazin komplex, 1/2017, S.10ff.

² Ulrich Kritzner, Andreas Fornefett, Im Dialog vernetzen, in Magazin komplex, 1/2017, S.37ff.

³ Ulrich Kritzner, Andreas Fornefett, „Bevor wir etwas Neues tun, müssen wir etwas Neues denken!“, in Kredit & Rating Praxis, Heft 5/2014

⁴ Uwe Schacher, Andreas Fornefett, Der Mitarbeiter: Chance oder Risiko? Symposium Verlag 2010

Ulrich Kritzner, Diplomwirtschaftsingenieur, psychologischer Berater (VfP), Heilpraktiker für Psychotherapie und Entspannungstrainer. Stationen seiner Entwicklung: Kaufmännischer Leiter, Prokurist, COO verschiedener mittelständischer Unternehmen und Prüfungsleiter KPMG Deutsche Treuhand Gesellschaft, Frankfurt a.M. Er ist seit 2005 selbständig in der Beratung, Training und Coaching von Fach- und Führungskräften tätig. Sein besonderes Interesse gilt dem Komplexitätsmanagement und der Umsetzung von neurowissenschaftlichen Erkenntnissen ins Management.

ulrich.kritzner@epotech-ag.de