

„Corporate Games“ Spiele als Instrument der Unternehmenskommunikation

Von Michael Bürker *)

„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 „Über die ästhetische Erziehung des Menschen“, 1795

Unternehmen befinden sich vor einer gewaltigen Herausforderung: Verbraucher ändern ihr Verhalten, Märkte ändern sich. Der enorme Umbruch in der Medienlandschaft beschleunigt diesen Wandel, macht ihn kaum berechenbar. Die Mediennutzung hat sich durch neue, vor allem elektronische, digitale Medien gravierend verändert. Immer mehr Themen werden unter immer verschiedeneren Aspekten diskutiert. Die spezialisierten, zielgruppenorientierten Medien werden mehr und mehr zu kulturellen Integrationsfaktoren. Lebensstile werden zunehmend stärker von den entsprechenden Medien präformiert.

Immer größere Bereiche der Gesellschaft sind über die Medien erreichbar, aber zugleich eigener persönlicher Erfahrung entzogen. Massenkommunikation bildet die Brücke zur Welt. Die Schattenseite: Erfahrung, Kommunikation und Dialog werden virtualisiert. Die Konsequenz: Alte, archaische Formen der Kommunikation gewinnen in persönlichen Kontexten wieder an Bedeutung. Solche Retro-Trends haben das direkte Gespräch und den persönlichen Brief wieder aufgewertet. Sie haben zu einer Renaissance klassischer Spiele geführt.)

Über den Erfolg von Unternehmen entscheidet ihre Fähigkeit, sich schnell veränderten Situationen anzupassen. Kommunikation hängt davon ab, ob sie überhaupt zustande kommt. Unternehmen erreichen viele ihrer Zielgruppen nicht mehr auf herkömmlichen Kommunikationswegen. Wer sich in der Informationsflut bewähren will, muß sie abholen, wo sie stehen. Auch eigene Mitarbeiter. Broschüren werden wenig gelesen bzw. schnell wieder weggelegt. Dabei erfordern komplexe Themen hohe Kontakt- und Kommunikationsqualität sowie die Möglichkeit, eigene Erfahrungen zu machen. Eine Antwort auf diese Defizite: Corporate Games – Spiele als Informations- und Dialogmedium von Marketing und Unternehmenskommunikation.

Spiele kommen an, sind von Anfang an interaktiv. Sie ermöglichen Gemeinsamkeit und Vertiefung durch Wiederholung. Kinder lernen spielerisch erwachsenes Ver-

halten nachahmen und sprechen – ohne Grammatik und Vokabelbuch. Lebewesen tragen die Fähigkeiten für ihr Überleben in sich. Sie müssen nur entfaltet werden. In einem geschützten Raum. Im Spiel – als Hilfe zur Selbsthilfe.

„Beim Spielen sind die Deutschen Weltmeister“, so titelte die *Süddeutsche Zeitung* anlässlich der Internationalen Spielwarenmesse 1996 in Nürnberg. Nach Angaben der „Fachgruppe Spiel“, die 16 führende Hersteller vertritt, stapeln sich in jedem Haushalt ohne Kinder statistisch gesehen durchschnittlich 7,5 und bei Familien mit Nachwuchs 9,6 Gesellschaftsspiele. Nach ihren Berechnungen gingen 1995 Spiele und Puzzles im Wert von 840 Millionen Mark über die Ladentische. Spaß und Lust sind die stärksten Motive für Menschen, etwas zu tun. Olympia, Fußball und Tennis ziehen Millionen in ihren Bann. Video- und Computerspiele faszinieren über alle Kulturgrenzen hinweg. Familien entspannen sich beim Spiel.

Zugleich geben Spielregeln Sicherheit – auch im Unternehmen. Unsicherheit und Furcht sind die stärksten Beweggründe, etwas nicht zu tun. Die „Geheimen Spielregeln“ sind der häufigste Grund, warum Re-Engineering in Unternehmen scheitert. So Peter Scott-Morgan in seinem gleichnamigen Management-Bestseller. Von der Einsicht in die Spielregeln hängt ab, wie ein Spiel ausgeht, betont Paul Watzlawick. Und Spieltheoretiker Reinhard Selten, Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, wurde für seine Erkenntnisse über strategisches Handeln in unsicheren Situationen gewürdigt. In der Kommunikation ist Spielen ein Schritt nach vorn, so Evolutionsforscher Gregory Bateson.

Dennoch haben sich Spiele in der Kommunikations- und Marketingpraxis von Unternehmen noch nicht durchgesetzt. Einige der häufigsten Vorbehalte der Skeptiker: Spielen sei nur etwas für Kinder, Management dagegen ein ernstes Geschäft. So auch Journalisten anläß-

*) Michael Bürker ist Geschäftsführender Gesellschafter der ComMenDo Agentur für Unternehmenskommunikation und Lehrbeauftragter für Unternehmenskommunikation an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

lich eines Seminars des Ravensburger Freizeit- und Promotion-Service: „Die meisten waren mit einer gewissen Skepsis gekommen, ob sich die gefühlsorientierte, spielerische Art des Lernens von Kindern auch bei Erwachsenen einstellen würde. Andere hatten befürchtet, sich bei den Spielen lächerlich zu machen.“ („Mehr Kompetenz – spielend leicht gemacht“) Dabei leisten Spiele in wesentlich größerem Rahmen einen Beitrag zur Lösung von Problemen: Die Evolutionstheorie Manfred Eigens, die Sprachtheorie Ludwig Wittgensteins, die Lern- und Kommunikationstheorie der Schule von Paolo Alto und die systemische Wirtschaftstheorie – sie alle basieren auf spieltheoretischen Annahmen. Lernen, Kommunikation, menschliche Beziehungen, Wirtschaft, strategisches Verhalten und Public Relations als Spiel – kurz: das Leben als Spiel.

1. Vorspiel: Spieltheorie

1.1. Spiel als Begriff

Eine „Tätigkeit, die ohne bewußten Zweck, aus Vergnügen an der Tätigkeit als solcher bzw. an ihrem Gelingen vollzogen wird und stets mit Lustempfindungen verbunden ist“, so definiert die Enzyklopädie das Spiel (Meyers großes Taschenlexikon, Band 24, S. 353). Zu einem ähnlich weiten Spielbegriff kommt Johan Huizinga in „Homo Ludens“, seinem grundlegenden anthropologischen Werk über die Bedeutung des Spiels für die menschliche Kultur, wenn er resümiert: „Der Mensch ist ein spielendes Wesen.“ Daß es seither kaum Fortschritt gab in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung, zu diesem Ergebnis kommt Hans Scheuerl in seinem Überblick über die Geschichte der Spieltheorien: „Wer in älteren Spieltheorien stöbert, wird feststellen, wie wenig grundsätzlich Neues es unter der Sonne gibt und wie vieles Alte unmittelbar aktuell ist.“ („Alte und neue Spieltheorien“, S. 32) Zugleich weist er auf den meist eher metaphorischen Gebrauch des Spielbegriffs in Sprachwissenschaft und Evolutionstheorie hin (S. 49).

Scheuerl hat auch einen Versuch unternommen, die unterschiedlichen Spielbegriffe zusammenzufassen: „Und doch läßt sich unter den Theoretikern über alle Gegensätze hinweg ein in sich relativ geschlossener Zusammenhang entdecken, der auf ein einheitliches, in den verschiedensten Beobachtungsfeldern wiederkehrendes objektives Grundphänomen hinweist, das überall da auftaucht, wo von Spiel die Rede ist.“ (Das Spiel, S. 67) Als Gemeinsamkeit aller Begriffsbestimmungen nennt er die Merkmale: Freiheit, innere Unendlichkeit, Scheinhaftigkeit, Ambivalenz, Geschlossenheit und Gegenwärtigkeit (S. 67-102). Die Freiheit bedeutet, daß das Spiel „keinen außerhalb seiner selbst liegenden Zweck“ (S. 67) verfolgt. Seine 'innere Unendlichkeit' bezieht es aus der Kreisstruktur im Gegensatz zur zielgerichteten Zweck- bzw. Bedürfnishandlung (S. 75/76). In Fiktion und Abbild spiegelt sich das Verhältnis von Schein und Wirklichkeit im Spiel (S. 80-82). Seine Ambivalenz beruht auf dem Pendeln und Schweben zwischen Bekanntem und Fremdem, Schein und Realität, Spannung und Entspannung. Seine Geschlossenheit macht es zugleich zu einem sozialen Phänomen: „Nur weil ein Spiel geschlossen ist, nur weil es über die Aktivität hinaus auch ‚Gestalt‘ und ‚Gebilde‘

ist, kann es Formen annehmen, die sich über die Köpfe der tragenden Subjektaktivitäten hinweg erhalten, die sich ausdehnen und verwandeln, die neue Spieler aufnehmen und alte entlassen, neue Dinge einbeziehen und alte ausscheiden; Formen, die am Ende von keinem einzigen der Spieler, die das Spiel begonnen haben, mehr getragen zu sein brauchen und dennoch in ihrer Kontinuität erhalten bleiben.“ (S. 94) Innen- und Außenperspektiven markieren die Grenzen des Spiels (S. 124): „So schließt alles Spielen Grenzsetzung ein“ (S. 91).

Die Grenze zwischen Innen und Außen überschreitet, wer am Spiel teilnimmt oder aus ihm aussteigt. Der Übergang von der Beobachtung des Spiels zur Spielhandlung allein führt allerdings noch nicht zur Selbstbeobachtung. Erst die Regeln des Spiels markieren diesen Übergang: „Ein Minimum an Gesetzmäßigkeit, und wenn diese nur in einem einfachen Rhythmus besteht, gehört wesentlich zu jedem Spiele.“ (S. 92)

Zusätzlich beobachten sich die Spieler gegenseitig. Die Einheit aus Selbst- und Fremdbeobachtung sichert den sozialen Charakter des Spiels. Und sie stabilisiert zugleich die Einheit aus Spielregel und Spielhandlung: Wer sich nicht an die Regeln hält, scheidet aus dem Spiel aus. Scheuerl unterscheidet auf dieser Basis drei Typen des Spiels (S. 124f): Phänomene, die lediglich von externen Beobachtern als Spiele wahrgenommen werden; von Subjekten erzeugte Spiele, ohne daß sich die Spieler ihrer Rolle bewußt wären; und Spiele, bei denen sich die Spieler selbst als Spieler erkennen, bewußt erleben und auch von außen so beobachtet werden.

Die Bedeutung der Regeln für das Spiel haben auch Eigen/Winkler betont: „Jedes Spiel hat seine Regeln. Dadurch grenzt es sich von der Außenwelt, der Wirklichkeit, ab und setzt eigene Maßstäbe. Will man ‚mitspielen‘, so muß man sich dem geltenden Reglement unterwerfen – sonst ist man ein Spielverderber. Bei den Gesellschaftsspielen sind es im vorhinein getroffene Vereinbarungen, die den Ablauf des Spiels steuern und eine Wertskala definieren.“ (Das Spiel, S. 18) Eigen/Winkler haben zugleich daraufhin gewiesen, daß die Regeln ihre besondere Rolle erst im Wechselspiel mit dem Zufall erfüllen (S. 18). Daß der Zufall eintritt und wann er eintritt, ist den Spielern in der Regel bekannt. Doch welche Konsequenzen er hat, ist nicht vorhersehbar: Er kann allerdings stets nur zwei Werte annehmen: Glück oder Pech (S. 22).

Die Bindekraft der Spielregeln ist das Ergebnis des Wechselspiels von Spielhandlung und Spielregel. Spielregeln entstehen aus wiederholter Beobachtung von Spielhandlungen. Sie geben Ziel, Beginn, Ablauf und Ende des Spiels vor und begrenzen den Spielraum. Aber sie können nicht jede Spielhandlung festlegen.²⁾ Das ist der Spielraum. Genausowenig sind die Spielregeln durch die Spielhandlungen allein bestimmt. Als Ergebnis sozialer Evolution sind sie grundsätzlich änderbar.³⁾

1.2. Lernen als Spiel

„Von John Locke bis zu Jean-Jacques Rousseau, von den Philanthropen bis zu Kant wurden erstmals die seither oft wiederholten Theoreme entwickelt, mit denen an der offenbar zwecklosen Spieltätigkeit doch ein hintergründiger Nutzen und Wert nachgewiesen werden sollte: Erholung, Ausgleich und Abwechslung als unmittelbar

erlebte Reize, dazu die pädagogischen Möglichkeiten, sich Spiel als Motivationshilfe nutzbar zu machen, indem es lustvolle und angenehme Formen der Bewältigung auch mühevoller Aufgaben gestattet [...]“, so resümiert Scheuerl die Versuche der Spieltheorie, die Funktion des Spiels zu bestimmen („Alte und neue Spieltheorien“, S. 34). Kontroverse und Widerspruch zwischen Zweckfreiheit und Funktionalisierung lassen sich aus den verschiedenen Beobachtungsperspektiven erklären: Was in der Selbstbeobachtung als zweckfrei erscheint, kann in der Beobachtung von außen Funktionen erfüllen.

Scheuerl stellt das Lernen als Funktion von Spielen in den Vordergrund: „Lernen im Spiel ist zunächst Rekapitulation. Es ist ein erprobendes Anwenden, ein Einüben durch Ausüben.“ (Das Spiel, S. 167) Und weiter: „Diejenige notwendige Phase jeden Lernens, die man ‚Üben‘ nennt, ist nichts anderes als ein ‚Einspielen‘ des zu Erlernenden. [...] Die Spielphasen sind die Probe auf das jeweils schon Angeeignete.“ (S. 176)

Scheuerl unterscheidet deswegen zusätzlich zwischen „Üben“ und „Experiment“: „Das, womit experimentiert wird, sind nicht die angegebenen Gegenstände selbst, sondern Zeichen von ihnen und wechselseitige formale Verhältnisse zwischen diesen. [...] Eindeutig zielt das Lernspiel auf das Beziehung-Stiften zwischen schon Bekanntem. [...] Wo jedoch materiale Kenntniserweiterung angestrebt wird, kann das Lernspiel immer nur der zweite, einübende Schritt sein.“ (S. 200) ⁴⁾ Das „blinde“ Spiel des „Experimentierens“ vollzieht sich dabei ohne Regeln und vor jeder Erkenntnis. Wogegen das „bewußte“ Spiel des „Nachahmens“ nach vorgegebenen Regeln und in deren Kenntnis abläuft.

Auch Bateson hat auf den Zeichencharakter des Spiels hingewiesen und auf seine Bedeutung für die Kommunikation aufmerksam gemacht: Im Spiel ausgetauschte Mitteilungen und Signale sind stets unwahr oder nicht so gemeint. Oder: Was mit diesen Mitteilungen und Signalen bezeichnet wird, existiert nicht. (Ökologie des Geistes, S. 248) ⁵⁾ „Mit einer Erweiterung gewinnt die Feststellung ‚Dies ist ein Spiel‘ etwa folgendes Aussehen: ‚Diese Handlungen, in die wir jetzt verwickelt sind, bezeichnen nicht, was jene Handlungen, für die sie stehen, bezeichnen würden.‘“ (S. 244)

Was das Spiel von der Wirklichkeit bzw. den Zeichenprozeß von effektivem Handeln trennt, ist die Fähigkeit, bezeichnete Gegenstände und bezeichnende Signale voneinander zu unterscheiden: „Im Primärprozeß werden Karte und Territorium gleichgesetzt; im Sekundärprozeß können sie unterschieden werden. Im Spiel werden sie sowohl gleichgesetzt als auch unterschieden.“ ⁶⁾ (S. 251) In diesem Sinn versteht Bateson Zeichen, Drohungen, theatralisches Verhalten, Täuschungen und Rituale als dem Spiel ähnliche paradoxe Formen der Kommunikation (S. 245-247). Er ist überzeugt, „daß die Entwicklung der Kommunikation ohne diese Paradoxien am Ende wäre. Das Leben wäre dann ein endloser Austausch von stilisierten Mitteilungen, ein Spiel mit strengen Regeln, ohne Entlastung durch Veränderung oder Humor.“ (S. 261) Dieser verwirrenden Fähigkeit des Spiels, Unwirkliches wirklich werden zu lassen, verdankt es auch in der Unternehmenskommunikation seine Stärke gegenüber anderen Instrumenten.

1.3. Kommunikation als Spiel

Watzlawick/Beavin/Jackson haben die Analogie zwischen Spiel und Kommunikation in Anlehnung an ihren Lehrer Bateson weiterentwickelt:⁷⁾ An der Kommunikation sind – wie beim Spiel – mindestens zwei Menschen beteiligt. Wer kommunizieren und verstehen will, muß sein Gegenüber stets mitberücksichtigen (Wie wirklich ist die Wirklichkeit?, S. 103-108). Jede Mitteilung verändert die Kommunikation, so wie jeder Zug das Spiel verändert. Mit jeder Mitteilung wird, wie mit jedem Zug, die Zahl der Möglichkeiten, mit neuen Mitteilungen und Zügen daran anzuschließen, eingeschränkt (Menschliche Kommunikation, S. 126/127). Mit jeder Handlung bilden sich stets zugleich Regeln aus. (Wie wirklich ist die Wirklichkeit?, S. 99-102)⁸⁾ Daraus entstehen besondere Schwierigkeiten in Kommunikation und Spiel: „Es liegt in der Natur menschlicher Kommunikation, daß es keine Möglichkeit gibt, einen anderen Menschen zum Teilhaber von Informationen oder Wahrnehmungen zu machen, die nur einem selbst zugänglich sind. Der andere kann bestenfalls vertrauen oder mißtrauen, aber er kann es nicht wissen. Andererseits ist ein Grad von Vertrauen unerlässlich, denn die meisten menschlichen Tätigkeiten kämen praktisch zum Erliegen, wenn Menschen nur auf Grund direkter Informationen oder Wahrnehmungen handeln. Bei weitem die meisten unserer Entscheidungen beruhen auf Vertrauen. Vertrauen spielt also eine wichtige Rolle in der Abschätzung künftiger Ereignisse und, im engeren Sinn, deren Voraussagbarkeit.“ (Menschliche Kommunikation, S. 209)

Das „Gefangenendilemma“ ist ein Musterbeispiel solcher zwischenmenschlicher „Spiele“ (Wie wirklich ist die Wirklichkeit?, S. 103-108): Die beiden Spieler können nur unter der Bedingung gewinnen, daß sie bereit sind, auf den maximal möglichen Gewinn zu verzichten, dem jeweils anderen zu vertrauen und ihn am Gewinn zu beteiligen. Bei Mißtrauen verlieren zwangsläufig beide. Die rational „optimale“ Strategie endet für beide Spieler beim kleinsten gemeinsamen Verlust: Mit Vernunft und Verstand ist das Gefangenendilemma nicht zu lösen. (Menschliche Kommunikation, S. 209-212) ⁹⁾

Eine zweite Form menschlicher Beziehungen und Konflikte sind Spiele, die „keine Vorkehrung für ihr Aufhören vorsehen“ (Watzlawick/Weakland/Fisch: Lösungen, S. 41f). Dabei verstricken sich zwei oder mehrere Beziehungspartner in für sie selbst nicht auflösbare Auseinandersetzungen. Sie zeichnen sich dadurch aus, daß der Versuch zur Metakommunikation – wozu auch das Thematisieren oder Beenden von Spielen gehört – stets in Paradoxien führt (Menschliche Kommunikation, S. 216-220).

Watzlawick/Beavin/Jackson schlagen drei Strategien vor, um „Spiele ohne Ende“ aufzulösen: im Vorfeld ein zeitliches Ende oder eine Metasprache vereinbaren, oder den Konflikt mit Dritten beraten und deren Interventionen umsetzen (S. 217-219). Grundlegend für diesen Ansatz ist die Überzeugung, daß das Wissen um die Spielregeln entscheidend ist für den Ausgang eines Spiels (Watzlawick/Weakland/Fisch: Lösungen, S. 124): Wer sich der Spielregeln bewußt ist, ist ihnen nicht länger unterworfen, sondern es steht ihm frei, sich über sie hinwegzusetzen.

Zwei Interventionstechniken, die dies ermöglichen, beschreiben Watzlawick/Beavin/Jackson als „Symptomverschreibung“ (Menschliche Kommunikation, S. 220-224) bzw. „therapeutische Doppelbindung“ (S. 224-238). Im ersten Fall wird den Klienten deren problematisches Verhalten „verordnet“, wodurch sie nicht mehr vorbehaltlos in der Lage sind, sich spontan so zu verhalten. Im zweiten Fall machen es Widersprüche zwischen Inhalts- und Beziehungsaspekt der „Verordnung“ dem Patienten unmöglich, ihr nicht zu folgen.

Genau diese Kommunikationsstruktur machen sich vor allem strategische Plan- und Rollenspiele zunutze: Den Spielern wird vorgeschrieben, bestimmte Rollen zu übernehmen und Spielregeln einzuhalten, ohne wirklich mit Rolle und Spiel identisch zu werden. Die gleichzeitige oder nachträgliche Spielbetrachtung ermöglicht dann das Erkennen des eigenen Rollen- und Kommunikationsverhaltens.

1.4. Rollen als Spiel

Ments beschreibt menschliches Rollenverhalten im Anschluß an den „Symbolischen Interaktionismus“ als eine Sonderform des sozialen Beziehungsspiels (Rollenspiele, S. 16/17). Er definiert „Rolle“ im Anschluß an Dahrendorf als „Bündel von Erwartungen, die sich in einer gegebenen Gesellschaft an das Verhalten der Träger von Positionen knüpfen“ (S. 15). Menschen übernehmen im Verlauf ihrer Sozialisation Rollen („role-taking“) durch „Internalisierung von Erwartungen“ anderer („generalized other“).¹⁹⁾ Diese Konstellation führt in die oben von Watzlawick beschriebene Problematik: Was andere wirklich erwarten, kann man nie genau wissen. Hinweise dafür entnehmen wir „signifikanten Symbolen“: Gestik, Mimik, Körperhaltung usw. Sie geben Hinweise auf den Beziehungsaspekt der Kommunikation und haben daher metakommunikative Funktion.²⁰⁾ Damit gerät der Rollenspieler in eine paradoxe Situation: Er muß sich so verhalten, wie andere sich verhalten, und doch er selbst bleiben. In der Folge können aus sich widersprechenden Rollenerwartungen Konflikte entstehen.

Ein Instrument, dieses Rollenspiel in menschlichen Kommunikationsbeziehungen zu untersuchen und Lösungen für Rollenkonflikte zu finden, ist die Transaktions-Analyse nach Berne und Harris. Harris geht von „Transaktionen“ als kleinster Grund-, Beobachtungs- und Analyseinheit sozialer Verbindungen aus. Sie bestehen aus „Transaktions-Stimulus“ und „Transaktions-Reaktion“ (Ich bin o.k. – Du bist o.k., S. 12, 27). In diesen Transaktionen unterscheidet er drei Rollen: „Eltern-Ich“, „Erwachsenen-Ich“ und „Kind-Ich“, deren Kommunikationsverhalten im Konfliktfall nicht zueinander passen (S. 33).²¹⁾ Wobei das Kind-Ich für unreflektiertes Verhalten, das Erwachsenen-Ich für rationales Handeln und das Eltern-Ich für den Bereich sozialer Regeln steht. Das Spiel mit sozialen Rollen nutzen vor allem Rollen- und Phantasiespiele, um Erwartungen, Beziehungen und Konflikte zu erkennen und zu verändern.

1.5. Wirtschaft als Spiel

Als besonderes Spiel in der Gesellschaft beschreibt Hutter die Wirtschaft. Er folgt damit einer generellen Tendenz: „Die Spieltheorie war von Anbeginn auf öko-

nomische Problemstellungen zugeschnitten.“²²⁾ (Eigen/Winkler: Das Spiel, S. 28) Hutter konzipiert Wirtschaft im Anschluß an die Systemtheorie Luhmanns als Kommunikationssystem und betont zugleich das Innovative dieses Ansatzes: „In der traditionellen Wirtschaftstheorie spielt Kommunikation keine oder bestenfalls eine nebensächliche Rolle.“ (Wirtschaft als Kommunikationssystem, S. 193)

Die Spielmetapher verwendet er, um die wesentlich abstraktere Form der systemtheoretischen Beschreibung selbstreferentieller Systeme zu illustrieren (S. 195-197): „Die Spieloperationen operieren auch blind, das heißt, sie können sich nicht unmittelbar selbst beobachten und benennen. Was die Spielgeste auszeichnet, ist, daß sie gerade nicht als Spiel erscheint. Sobald die Spielgeste sagt, das ist Spiel, ist sie nicht mehr Teil des Spiels, sondern redet über das Spiel.“ (S. 196)

Hutter konzipiert Wirtschaft als gesellschaftliches Subsystem und Sprachspiel mit eigenen Regeln: „Innerhalb des Geredes, das wir Gesellschaft oder allgemeine Kommunikation nennen, gibt es also spezifischere Spiele, die nicht jedes Gerede zulassen, sondern nur ganz bestimmtes Gerede.“ (S. 199-204) Danach ist Wirtschaft das Sprachspiel, das mit der Leitunterscheidung Knappheit/Überfluß operiert und Zahlungen als Kommunikationsergebnisse auffaßt. Diese System- oder Spielelemente sind codiert als „Eigentum“ (Unterscheidung von Haben und Nichthaben) und „Geld“ (als symbolische Generalisierung von Eigentum). (S. 201) Produktion und Konsumtion erscheinen dann als Umwelt der Wirtschaft. (S. 203/204)

Davon unterscheidet er Organisationen in der Wirtschaft: „Ein Unternehmen ist aber kein reines Sprachspiel, wie das bei Recht, Wirtschaft, Kunst oder Politik der Fall ist. Unternehmen sind ein Gemisch verschiedener Sprachspiele, die in einer Identität zusammengefaßt werden.“ (S. 205) Sie sind auf verschiedene Kontexte bezogen und behandeln Entscheidungen als systeminterne Ereignisse. (S. 204-207)

Unternehmen sind also nicht nur wirtschaftliche Organisationen, sondern zugleich soziale, politische, rechtliche Systeme.²⁴⁾ Daß ihre wirtschaftliche Orientierung Priorität genießt, ist Ergebnis gesellschaftlicher Evolution – das war nicht immer so und ist auch heute noch in anderen Regionen der Welt anders.²⁵⁾ Dieses Spielmodell machen sich vor allem Planspiele zunutze, um Situationen und Prozesse in Märkten und Unternehmen zu simulieren.

1.6. Organisation als Spiel

Den Ansatz, Organisationen als Spielräume zu verstehen, greift Scott-Morgan wieder auf, um Veränderungen – und vor allem Gründe für ihr Scheitern – zu untersuchen. Er unterscheidet dabei zwischen „offiziellen“ und „geheimen Spielregeln“ im Unternehmen: „Je mehr man auf einem Veränderungsprogramm beharrt, das im Widerspruch zu wichtigen heimlichen Regeln steht, desto mehr drängt man die daraus entspringenden negativen Nebeneffekte in den Untergrund.“ (Die heimlichen Spielregeln, S. 169)

„Unter offizielle Regeln fallen alle formalen Aspekte von Strategie, Prozessen, Ressourcen und Organisation. Diese senden zusammen mit dem Verhalten der Topma-

nager Signale an das Unternehmen. Aber Faktoren, die sich jeder unmittelbaren Kontrolle entziehen – nationale und regionale Kultur, ökonomisches Klima, Rechtsprechung, Verwaltungsrichtlinien, Privatinteressen, bestehende heimliche Spielregeln –, verwandeln die Signale in parallele ungeschriebene Gesetze.“ (S. 168)

„Den heimlichen Spielregeln entsprechen die ‚politischen‘ Manöver innerhalb eines Unternehmens, auch wenn niemand so etwas offen ausspricht. Aber jeder weiß, wie er sich im Bedarfsfall ‚taktisch richtig‘ verhalten muß. In den ungeschriebenen Gesetzen spiegelt sich ein aufgeklärtes Eigeninteresse wider.“⁽¹⁶⁾ (S. 31) So erscheint die Orientierung an den geheimen Spielregeln für einen externen Beobachter häufig als unprofessionell. In der Innenperspektive, die allerdings nur die Mitarbeiter von Unternehmen einnehmen können, erweist sich das entsprechende Handeln immer als sinnvoll.

Die Faktoren, die das Entstehen geheimer Spielregeln in Unternehmen auslösen bzw. fördern, sind Motivation (Belohnung, Bestrafung), Machthaber (Vorgesetzte, Meinungsführer) und Beurteilungs- sowie Leistungsmaßstäbe (Beförderungsbedingungen) (S. 37-40). Das Scheitern vieler Re-Engineering-Projekte erklärt Scott-Morgan mit dem Mißachten dieser Faktoren und ihrer Konsequenzen im Unternehmen: „Wenn man sich den vielen Konflikten mit heimlichen Spielregeln nicht stellt, kann man die leistungshemmenden Barrieren nicht durchbrechen, ehe die nächste Veränderung noch mehr Nebeneffekte heraufbeschwört. All diese Nebeneffekte wirken zusammen und verstärken sich, bis das Unternehmen mit ungelösten Konflikten gesättigt ist: Veränderungsmüdigkeit tritt ein.“⁽¹⁷⁾ (S. 169)

Dieses Modell expliziter und impliziter Spielregeln läßt sich vor allem in Plan- und Rollenspielen direkt anwenden und für Veränderungsprozesse einsetzen.

1.7. Entscheidung als Spiel

Entscheidungen und Verhalten auf Wirtschaftsmärkten hat insbesondere die Theorie strategischer Spiele untersucht. Sie ist „ein Anwendungsgebiet der Mathematik, in dem – im Unterschied zur Wahrscheinlichkeitsrechnung – nicht nur reine Glücksspiele behandelt werden, sondern auch Spiele mit Entscheidungsproblemen, deren Ausgang auch (oder ausschl.) vom Verhalten der Spieler abhängt (strateg. Spiele). Der Begriff Spiel umfaßt dabei auch soziolog., wirtsch. und politische Gegebenheiten (Wettstreit und Wettbewerb, Konkurrenz- und Machtkampf, Konflikt bzw. Kooperation), die die gleichen formalen Strukturen aufweisen wie die übl., durch feste Spielregeln bestimmten Spiele. Das Hauptziel der S. ist das Auffinden der für einen Spieler günstigsten Spielverfahren, d. h. der bestmögl. Strategie.“⁽¹⁸⁾ (Meyers großes Taschenlexikon, Band 24: S. 355/356) Spielhandeln ist insofern stets strategisches Handeln: Ziele erreichen unter taktischer Berücksichtigung des Handelns anderer.

Die mathematische Spieltheorie unterscheidet „Nullsummen-“ und „Nicht-Nullsummen-Spiele“ (Watzlawick/Beavin/Jackson: Menschliche Kommunikation, S. 209/210): Bei Nullsummen-Spielen gibt es stets Gewinner und Verlierer. Es handelt sich also um reine Konfrontations- oder Wettbewerbsspiele. Sie sind rational lösbar. Ge-

winn- und Verlust der Spieler ergeben in der Summe Null. Ein Beispiel dafür ist das „Minimax-Theorem“ für endliche Nullsummen-Spiele. Es besagt, daß die Lösung stets beim Optimum aus Mindestgewinn und Verlustminimum der beiden Spieler liegt (Eigen/Winkler: Das Spiel S. 30/31).

In allen anderen Fällen spricht die mathematische Spieltheorie von Nicht-Nullsummen-Spielen. Sie sind reine Kooperations- oder Koalitionsspiele. Damit beide Seiten gewinnen können, ist Vertrauen notwendig, andernfalls verlieren beide Spieler. Zusätzlich unterscheidet die mathematische Spieltheorie in „endliche“ und „endlose“ Spiele.

Entscheidungsverhalten und Strategien für Wettbewerbs- und Kooperationsspiele lassen sich auf Basis der unterschiedlichen Spieltypen in entsprechend konstruierten Brett-, Plan- und Rollenspielen entwickeln und erproben.

1.8. Public Relations als Spiel

Faulstich hat die Spieltheorie in seinem Überblick über PR-Theorien in die Fachdiskussion in Deutschland eingeführt (Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit, S. 15/16): „Public Relations erscheinen dabei als Vermittlungsaktivitäten zur Bewältigung von Konflikten zwischen organisierten Gruppen, die aus einem Inventar von Strategien und Handlungsmöglichkeiten jeweils die geeignetste auswählen müssen.“ (S. 15) Er betont, daß die Spieltheorie darüber hinaus noch mögliche Antwort- und Gegenstrategien in ihre Überlegungen einbezieht. Mit der Unterscheidung von Nullsummen- und Nicht-Nullsummen-Spielen lassen sich, so Faulstich, „klassische PR-Aufgaben nach Spieltypen unterscheiden (...)“: z. B. „Timingspiele“ als Nullsummen-Spiele und „Verhandlungsspiele“ als Nicht-Nullsummen-Spiele (S. 16).

Kunzick hat die Spieltheorie aufgegriffen, um sie als Alternative zu dem von ihm kritisierten Symmetriemodell der Public Relations aufzubauen (Public Relations, S. 206-211)⁽¹⁹⁾: „Ein Spiel ist ein Konflikt, der nach festen Regeln ausgetragen wird. Der entscheidende Schlüsselbegriff der Spieltheorie ist Strategie, worunter der Gesamtplan verstanden wird, den ein Spieler unter allen möglichen Plänen aussucht, der einen Handlungsverlauf an jedem der Entscheidungspunkte festlegt, die in einem gegebenen Spiel auftreten können.“ (S. 208)

Dozier hat die Spieltheorie auf die vier Modelle der situativen PR-Theorie nach Grunig/Hunt angewandt. Dabei konzipiert er symmetrische Public Relations als „mixed motive game“ bzw. Anpassungsstrategie von Organisationen („Reputation“, S. 232-234). Asymmetrische Kommunikation erweist sich dagegen als „zero sum game“ und Manipulationsstrategie (S. 234). Kunzick zeigt jedoch am Beispiel der Krisenkommunikation während eines Streiks, wie sich scheinbare Konfrontationsspiele in der PR-Praxis als Nicht-Nullsummen-Spielen, erweisen können. Das entsprechend „falsche“ Handeln führt zwangsläufig für beide Seiten zu Verlusten. (S. 208)

Dieses Spielmodell der Public Relations ermöglicht es, Kommunikations- und Konfliktsituationen von Unternehmen in entsprechenden Spielen nachzustellen und Lösungen zu entwickeln bzw. deren Folgen zu testen.

2. Zwischenspiel: Theorie der „Corporate Games“

2.1. Begriff: Was sind „Corporate Games“?

Unter „Corporate Games“ werden alle Formen des Spiels in Organisationen verstanden. Im weiteren Sinn werden darunter sämtliche Aktivitäten mit spielerischem Charakter zusammengefaßt. „Corporate Games“ sind kein Selbstzweck. Sie unterstützen Ziele des Unternehmens, seiner Kommunikation und seines Marketing. Für die Unternehmenskommunikation steht dabei im Vordergrund, durch das Spiel Information zu vermitteln und Sachverhalte bewußt zu machen.

So unterstützt die Siemens AG ihr weltweites Programm „top“ zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bei ihren Mitarbeitern mit einem klassischen Brettspiel.²⁹⁾ Zwei bis sechs Spieler schlüpfen bei „top. Das Geheimnis des Erfolgs“ – allein oder im Team – in die Rolle eines Unternehmers. Sie müssen Aufgaben von Forschung über Fertigung bis Marketing lösen, um ans Ziel zu gelangen. Dabei lernen sie die wichtigsten Faktoren des Kulturwandels im Unternehmen kennen und anwenden: Flexibilität, Effizienz, Innovation, Kundenorientierung, Führungsverhalten und Projektplanung. Das Spiel wird intern in Workshops eingesetzt und kann von Mitarbeitern, die auch zu Hause spielen wollen, gekauft werden.

Mit einem Eventspiel pflegt die Beiersdorff GmbH das Image ihrer Marke „Nivea“ bei deren Kunden.²¹⁾ In den beiden größten deutschen Freizeitparks, im „Heide-Park Soltau“ und im „Europa-Park Rust“, spielen sich Kinder und Erwachsene im „Nivea Kinder-Land“ auf einer Fläche von jeweils rund 900 qm durch einen Parcours zum Thema „Sicherheit im und am Wasser“. Auf einer Wasserbahn und mit Hilfe von kindgerechten Schautafeln werden die Besucher über die wichtigsten Baderegeln informiert – vom Einsatz der Luftmatratze bis zum Verhalten bei Gewittern. Vier Großpuzzles, Glücksrad und Fotowand sowie weitere Spielmöglichkeiten variieren das Thema. Zuletzt bekommt jedes Kind ein Malbuch mit den Baderegeln, um das Erlernte zu Hause vertiefen zu können. Zusätzlich betreut ein fünfköpfiges Promotion-Team die Besucher.

Einen ähnlichen Weg beschreitet die BMW AG in der Kommunikation mit den Kunden ihrer Vertragshändler.²²⁾ In einem Lern- und Spielpavillon werden Verkehrsteilnehmer zwischen drei und acht Jahren auf den Straßenverkehr vorbereitet und lernen die wichtigsten Verhaltensregeln kennen. In der 200 qm großen Verkehrsschule können sie das Gelernte anschließend in verschiedenen Parcours – je nach Alter – praktisch üben. Am Schluß gibt's ein kleines Rennen und einen „Junior-Führerschein“ für den erfolgreichen Verkehrsnachwuchs. Auf einer 50 qm großen Spielstraße stehen zusätzlich zahlreiche Spiele rund um das Thema „Verkehrssicherheit“ zur Verfügung: vom Verkehrszeichen-Memory bis zum Motorrad-Brettspiel im Großformat.

2.2. Funktionen: Was bringen Spiele?

Was Unternehmensspiele im einzelnen zu leisten vermögen, hängt jeweils von der konkreten Zielsetzung und Aufgabe, den teilnehmenden Zielgruppen, dem gewähl-

ten Spielmittel sowie der jeweiligen Spielsituation ab. Folgt man der Argumentation, daß Spiele stets auch Kommunikationssysteme bilden, so können sie zum Erreichen sämtlicher klassischen Kommunikationsziele beitragen. Wie jede Kommunikation verändern auch Spiele Kontakte, Wissen, Einstellungen, Gefühle, Bewußtsein und Handlungsbereitschaft.²³⁾ Was ihr Leistungsvermögen von herkömmlichen Instrumenten der Unternehmens- und Marketing-Kommunikation unterscheidet, ist ihr ganzheitlicher Wirkungsmechanismus: kognitiv (Sach-, Handlungs- und Regelwissen), emotional (Erleben) und konativ (Umsetzen, Anwenden, Einüben).²⁴⁾

Kontaktfunktion: Zuwendung erleichtern

- Spiele wecken mehr Aufmerksamkeit, weil sie nicht Information, sondern Spielspaß versprechen,
- Spiele gewähren eine höhere Aufnahmebereitschaft, weil sich die Zielgruppen ihnen in Freizeitatmosphäre zuwenden,
- durch ihre niedrige Eingangsschwelle überwinden Spiele Abneigungen, Vorbehalte und Vorurteile leichter.

Wissensfunktion: Lernen fördern

- Spiele nutzen Neugier und Ehrgeiz als Lernmotivatoren,
- die Aktivität der Spieler überwindet die eher passive Informationsverarbeitung,
- der Zwang zur spielerischen Auseinandersetzung fördert das Erkennen von (regelhaften) Zusammenhängen im Spiel.

Einstellungsfunktion:

Meinungsänderungen unterstützen

- Spiele können durch die eigene Erfahrung im Spiel Verständnis für unternehmerisches Handeln wecken,
- Spiele bauen Vorbehalte ab und erhöhen die Glaubwürdigkeit von Aussagen, weil sie Sachverhalte erlebbar machen,
- die Spieler können ihre Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Zielen und seinen Produkten prüfen und fördern.

Gefühlsfunktion: Sympathie stärken

- der Zwang zum Spielhandeln und der Spielraum der Regeln fördert Entscheidungsverhalten, Selbststeuerung und Kreativität der Spieler,²⁵⁾
- der Spaß- bzw. Lustfaktor von Spielen erhöht die Sympathiewerte des Unternehmens und seiner Produkte.

Bewußtseinsfunktion: Selbsterkenntnis fördern

- die Spieler können eigene Verhaltensweisen und Einstellungen als Rolle erkennen,
- die Spieler können die Spielregeln für Rollenspiele erkennen, ihre Konsequenzen erleben und Veränderungen erproben.²⁶⁾

Handlungsfunktion: Verhaltensänderung motivieren

- die Spieler können im Spiel fachliche, soziale und unternehmerische Kompetenz, Management-Fähigkeiten, Entscheidungs- und Führungsverhalten sowie Teamarbeit trainieren und verbessern.²⁷⁾

- Spiele helfen Risiken mindern, indem sie Lösungsalternativen, Verhaltensänderungen und Zukunftsszenarien in einem geschützten Raum durchspielen.

3. Hauptspiel: Praxis der „Corporate Games“

3.1. Instrumente: Wie werden Spiele mit Kommunikation verknüpft?

Welches Spielmittel ein Unternehmen einsetzt, hängt von der konkreten Zielsetzung und Aufgabe, den anvisierten Zielgruppen sowie der angestrebten Spielsituation ab. Das Spielkonzept muß in jedem Fall eine auf die individuelle Situation zugeschnittene Problemlösung sein. Dazu muß die individuelle Unternehmens- bzw. Marktsituation analysiert werden. Für ihre Strukturen und Prozesse wird ein Simulationsmodell entwickelt und in eine fiktive Spielsituation transformiert. Anschließend werden Kommunikations- und Lernziele in Spielziele übersetzt. Erst dann werden Spielbeginn, -ablauf und -ende bestimmt. Das Spiel wird quasi von seinem Ende her entwickelt.²⁸⁾ Folgende Spieltypen werden in der Praxis in erster Linie eingesetzt:

Gewinn- und Wettbewerbsspiele

Gewinn- und Wettbewerbsspiele werden vor allem in der Marktkommunikation bei Zielgruppen mit geringem Informationsgrad bzw. Wissensstand eingesetzt.²⁹⁾ Sie werden im Rahmen der klassischen Werbung häufig als Anreiz zum Feedback eingesetzt und nutzen in erster Linie den Ehrgeiz der Mitspieler als Motivationsfaktor. Sie sind meist als Wissensspiele angelegt und lediglich zum Vermitteln einfacher Aussagen geeignet. Im Rahmen von Corporate-Identity-Maßnahmen ermöglichen sie zudem eine Erhöhung des Gruppenzusammenhalts.

Karten- und Brettspiele

Karten- und Brettspiele eignen sich vor allem zur Simulation realer Sachverhalte in märchenhaften oder historischen Situationen. Sie zeichnen sich durch ihre starke Interaktionsfunktion aus: Die Spieler treten von Anfang an über das Medium Spielkarte bzw. -plan miteinander in Kontakt. Karten- und Brettspiele sind fast immer als Wettbewerbsspiele konzipiert und werden in erster Linie im Rahmen der Marktkommunikation eingesetzt.

Plan- und Strategiespiele

Plan- und Strategiespiele übersetzen reale Situationen in einfache, nur wenig verfremdete Modelle. Sie ermöglichen dadurch auch die Projektion auf künftige Situationen („Szenario-Technik“). Planspiele sehen in der Praxis stets eine ausführliche Auswertung vor. Dadurch können die Mitspieler Prozesse bewußt erleben und die ihnen zugrunde liegenden Strukturen durchschauen und nachträglich thematisieren und bewerten. Planspiele ermöglichen es zudem, bekannte (Spiel)Regeln anzuwenden oder bewußt neuzuentwickeln und zu testen. Sie werden vor allem im Rahmen der Managementkommunikation und Strategieentwicklung eingesetzt.³⁰⁾

Rollen- und Phantasiespiele

Rollen- und Phantasiespiele übertragen reale Situationen in einfache, aber verfremdete Modelle. Die Spieler

verlassen ihren gewohnten Kontext und übernehmen fiktive Rollen. Durch den Rollenwechsel schaffen die Spieler Distanz zu ihrem Verhalten und ermöglichen es, sich selbst und die anderen „mit anderen Augen zu sehen“, Beziehungs- und Konfliktmuster zu erkennen sowie konkrete Lösungen in einem geschützten Raum durchzuspielen. Rollenspiele werden vor allem im Rahmen der Personalentwicklung in Trainings und Seminaren eingesetzt.³¹⁾

Aktions- und Eventspele

Aktions- und Eventspele nutzen Veranstaltungen von Unternehmen als Rahmen für Gewinn- und Wettbewerbsspiele. Vom Tag der offenen Tür über die Jubiläumsveranstaltung bis zur Messe. Aktions- und Eventspele leben davon, daß sie sehr vielen Menschen ermöglichen mitzuspielen.

Video- und Computerspiele

Video- und Computerspiele funktionieren nach denselben Mechanismen wie Karten-, Brett- und Planspiele, nur daß sie den Computer als Medium nutzen. Das führt in der Praxis bislang meist dazu, daß der Teilnehmer mit sich allein spielt. Internet- bzw. Intranet-Spiele ermöglichen allerdings auch Interaktionen zwischen mehreren Spielern bzw. Computern.³²⁾

Multi- oder Netzwerkspele

Multi- oder Netzwerkspele verbinden mehrere Spiele im Rahmen einer größeren Aktion. So können z. B. Aktionsspiele im Rahmen von Messen durch Kooperationen mit lokalen Tageszeitungen oder regionalen Hörfunksendern ein größeres Publikum einbinden und in mehreren Wettbewerbstufen bis an den Besucherstand führen: von der Quizfrage des Experten im Radio über die Suche nach dem Infomobil in der Stadt bis zum Info-Glücksrad vor Ort.

3.3. Aktionsfelder: Wo werden Spiele eingesetzt?

Unternehmensspiele sind prinzipiell in allen Unternehmensbereichen einsetzbar, die von Kommunikation mit den verschiedenen Kontakt-, Bezugs- und Anspruchsgruppen des Unternehmens geprägt sind:

- Management: Strategie- und Organisationsentwicklung,
- Mitarbeiter: Interne Kommunikation und Mitarbeiterinformation,
- Personal: Aus- und Fortbildung³³⁾ sowie Seminare³⁴⁾ und Trainings³⁵⁾ im Rahmen der Personalentwicklung³⁶⁾,
- Kunden und Handelspartner: Markt- und Marketingkommunikation bei Markteinführungen und Relaunches,
- Öffentlichkeit: themenbezogenes Issue-Management.

4. Beispiele: „Corporate Games“-Projekte

Die Beschreibung von drei konkreten Spiel-Projekten soll die Einsatzmöglichkeiten von „Corporate Games“ auf den verschiedenen Aktionsfeldern noch einmal exemplarisch illustrieren.

4.1. Info-Brettspiel „Schlaraffia“

Hintergrund: Vorbehalte der Verbraucher gegenüber Inhaltsstoffen und Produktion von Lebensmitteln.

Aktionsfeld: Öffentlichkeitsarbeit und Marktkommunikation der Foodbranche.

Zielgruppen: Kunden/Verbraucher und deren Familien.

Spielmittel: Spielplan, Spielfiguren, Würfel.

Spielmechanik: Glücks- und Strategiespiel.

Spielsituation: Im Schlaraffenland sind die Lebensmittel ausgegangen.

Spielaufgabe und -ziel: Drei bis sechs Spieler müssen so schnell wie möglich hochwertigen Ersatz beschaffen – ohne selbst zu arbeiten.

Spielablauf: Die Spieler würfeln und ziehen abwechselnd mit den Spielsteinen ihrer Mitspieler. Mitspieler, die man erfolgreich für sich hat „arbeiten“ lassen, erhalten Produktionschips. Außerdem stellen Aktionskarten das „Fachwissen“ der Spieler auf die Probe. Auf Ereignisfeldern können sie zudem mit Glück und Geschick ihren Gegenspielern weitere Spielpunkte (und damit „Arbeit“) zuspielen.

Wirkungspotential: Informationen rund um Rohstoffe, Zusammensetzung, Produktion von Lebensmitteln usw. vermitteln; Vorbehalte bei Verbrauchern gegenüber Lebensmittelherstellern und -verarbeitern abbauen; Akzeptanz der Kunden für Produktionsweisen erhöhen.

Spielmittel: Info-Glücksrad mit Moderator.

Spielmechanik: Glück- und Wissensspiel.

Spielsituation: Einmal im Jahr kürten Magier, Druiden und Hexen im Zauberswald ihren „Meister der Energie“. Jeder Teilnehmer muß sich dabei dem „Orakel der Energie“ stellen.

Spielablauf: In einem dreistufigen Wettbewerb beantworten die Mitspieler Fragen zu den Themenaspekten „Technik“, „Instandhaltung“, „Umwelt“ und „Kosten“ der Gas-Brennwerttechnik und wählen aus jeweils drei Antwortvorgaben aus. Dazu müssen sie ein großes Rad als Fragengenerator in Bewegung setzen.

Spielziel: Wer sich beim Thema „Energie“ auskennt und die drei Fragerunden ohne falsche Antwort übersteht, gewinnt einen Hauptpreis.

Zusatzspiel: Als Trostpreis erhalten alle Mitspieler das Infomittel-Spiel „Heiz’ Dir ein mit Brennwert“. Das Schiebepuzzle illustriert den Heizkreislauf der Gas-Brennwerttechnik und enthält auf der Rückseite die zentralen Botschaften zum Thema. Das Puzzle ist auch als Bildschirm-schoner einsetzbar.

Wirkungspotential: Besucher mit geringem Interesse an das Thema „Brennwerttechnik“ heranführen („Eisbrecher“ am Messestand); Vorteile der Gas-Brennwerttechnik kennenlernen; Unterschiede zu anderen Energieträgern verdeutlichen; Bedürfnis nach weiterer bzw. detaillierter Information wecken.

4.3. Internet-Spiel „Im Labyrinth der Unternehmenskommunikation“

Hintergrund: Veränderungen von Medienlandschaft und -nutzung; Spiele und Online-Kommunikation als neue Aktionsfelder der Unternehmenskommunikation.

Aktionsfeld: Online-Kommunikation (<http://ourworld.compuserve.com/homepages/commendo>).

Zielgruppen: potentielle Kunden von Kommunikationsagenturen, Wettbewerber, Web-Surfer.

Spielmittel: Online-Labyrinth.

Spielmechanik: Wissensspiel.

Spielsituation: Ein neuer Kommunikationsdirektor muß zehn Aufgaben aus dem Kommunikationsalltag seines Unternehmens bewältigen.

Spielablauf: In zehn Schritten arbeitet sich der Spieler durch das „Labyrinth der Unternehmenskommunikation“. In jedem Raum wird er mit einer Kommunikationsaufgabe konfrontiert. Die drei Antwortvorgaben entsprechen den drei Möglichkeiten, den Raum wieder zu verlassen. Nur eine Tür bzw. ein Gang führt jeweils in den nächsten Raum. Durch Anklicken der entsprechenden Türen oder Eingänge kann der Spieler herausfinden, ob er sich auf dem richtigen Weg oder in einer Sackgasse befindet.

Wirkungspotential: Unternehmensspiel als Kommunikationsinstrument erleben, Agentur, ihre Philosophie und Arbeitsweise kennenlernen.

5. Nachspiel: Hilfsmittel

5.1. Spielesammlung

„Der spielende Manager“: Praktische Anleitungen zu 61 kooperativen Spielen im Management. Für Veranstaltungen in Unternehmen (Mitarbeitertag, Betriebsfest,



4.2. Aktionsspiel „Info-Glücksrad: Orakel der Energie“

Hintergrund: Veränderungen im Energiemarkt, Umweltdiskussion, geringer Marktanteil von Gas als Energieträger, Preis dominiert Kaufentscheidung.

Aktionsfeld: Messeaktivitäten im Rahmen von Öffentlichkeitsarbeit und Marktkommunikation der Energiebranche.

Zielgruppen: Energieverbraucher/Gaskunden, Hausbesitzer, Bauherren.

Tag der offenen Tür, Seminar). Jeweils mit einer Beschreibung des Spielablaufs und der Spielregeln sowie Angaben zu Einsatzbereich, Zielgruppe, Spieldauer, Voraussetzungen, notwendiger Vorbereitung sowie benötigten Materialien.

5.2. Spielkartei

„Steiner Spielkartei“: Praktische Anleitungen für 158 Spiele in Gruppen. Aufgebaut nach Verwendungsbereichen: Kennenlernen und Einsteigen; Wahrnehmen und Beobachten; Kommunikation und Kooperation; Phantasie, Ausdruck, Gestaltung und Darstellung; Geschicklichkeit, Konzentration und Wettkampf; Bewegung und Tanz; Gruppendynamik. Jeweils mit einer Beschreibung des Spielablaufs und Variationsmöglichkeiten sowie Angaben zu Einsatzbereich, Zielgruppe, notwendigem Rahmen sowie benötigten Materialien.

5.3. „Management-Spielekoffer“

Der Ravensburger Freizeit- und Promotion-Service hat in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Kurt Nagel eine Spielesammlung für das Training von Managementfähigkeiten entwickelt. Der „Management-Spielekoffer“ enthält 13 Spiele. Sie sind für jeweils 24 Teilnehmer konzipiert und eignen sich für fast jede Trainings-, Seminar- oder Workshop-Situation. Die Spiele sollen in erster Linie sachliche, fachliche, soziale und unternehmerische Kompetenz vermitteln und trainieren.

5.4. Planspielzentrale

Die Deutsche Planspielzentrale in Nürnberg gibt eine Übersicht sowie eine Bibliographie zum Thema „Planspiel“ heraus. Die jährlich erscheinende „Europäische Planspielübersicht“ führt mehr als 450 Planspiele vorwiegend aus dem deutschsprachigen Raum auf. Die „Literaturliste Planspiel und Simulation“ zählt über 2.300 Titel einschließlich Diplomarbeiten und Dissertationen.

Darüber hinaus veranstaltet die Deutsche Planspielzentrale einmal jährlich das „Europäische Planspiel-Forum“ – ein Treffen von Personaltrainern und Organisationsberatern, die das Instrument „Planspiel“ kennenlernen wollen oder mit ihm arbeiten. Seit diesem Jahr bietet sie zusätzlich eine Ausbildung zum Planspiel-Trainer an.

Konkrete Hilfe im Einzelfall gibt sie bei der Entwicklung und Umsetzung von Planspielen in Unternehmen – von der Planspiel-Recherche über die Konzeption bis zur Vermittlung oder Übernahme der Spielleitung.

5.5. „Spielbox“

Special-Interest-Zeitschrift für Spieler und Spieleautoren. Mit umfangreicher Kritik neuer Spiele, Buchbesprechungen sowie Portraits von Spieleautoren. Erscheint alle zwei Monate.

5.6. „Spiel '96“

Taschenbuch für Spieler, Spieleautoren, Spielefachhändler, Spielehersteller und die Spielepresse. Mit Adressen von Spieleherstellern, -autoren, -verbänden, Spielkritikern und -medien, Spielverzeichnis, Terminen von Spielpreisen und Spielereisen und anderen Spielveranstaltungen. Ein ausführliches „Wörterbuch der Spiele“ erläutert die wichtigsten Begriffe sowie Spielarten.

Literatur

- Bateson, Gregory: *Ökologie des Geistes: anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. 3. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1990.
- Bühler, Karl: *Die Krise der Psychologie*. Frankfurt/M.; Berlin; Wien: Ullstein, 1978. (Erstausgabe 1965)
- Bürker, Michael: „Die Unternehmenskommunikation von Banken in einer veränderten Medienlandschaft“. *prmagazin* 27 (1996) Heft 9: S. 39-50.
- Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Hrsg. v. Siegfried J. Schmidt. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1988.
- Die erfundene Wirklichkeit: Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus. Hrsg. v. Paul Watzlawick. München: Piper, 1990.
- Dozier, David, M.: „Image, Reputation and Mass Communication Effects.“ Image und PR: Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Hrsg. v. Wolfgang Armbricht, Horst Avenarius und Ulf Zabel. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1993. S. 227-250.
- Eco, Umberto: *Zeichen: Einführung in einen Begriff und seine Geschichte*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1977.
- Eigen, Manfred; Winkler, Ruthild: *Das Spiel. Naturgesetze steuern den Zufall*. 8. Aufl. München: Piper, 1987.
- Faulstich, Werner: *Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit: Kritische Einführung in Problemfelder der Public Relations*. ILM-Arbeitsberichte 6. Bardowick: Wissenschaftler-Verlag, 1992.
- Geu, Rosemarie: *Spiel '96. Taschenbuch für Spieler, Spieleautoren, Spielefachhändler, Spielehersteller und die Spielepresse*. Bonn: Friedhelm Merz Verlag, 1995.
- Glaserfeld, Ernst von: *Wissen, Sprache und Wirklichkeit: Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus*. Braunschweig; Wiesbaden: Vieweg, 1987.
- Gross, Karl: „Wesen und Sinn des Spiels. Bemerkungen im Anschluß an die von F.J.J. Buytendijk unter obigem Titel veröffentlichte Schrift“. *Zeitschrift für Psychologie*, 133 (1934): S. 358-363.
- Harris, Thomas A.: *Ich bin o.k. – Du bist o.k.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1985. (Amerikanische Erstausgabe 1967)
- Huizinga, Johan: *Homo Ludens. Vom Ursprung der Kultur im Spiel*. 6. Aufl. Reinbek: Rowohlt, 1963. (Erstausgabe 1938)
- Hutter, Michael: „Wirtschaft als Kommunikationssystem“. Aufschwung durch Kommunikation: Erfolgsrezepte für das Management der Zukunft. Hrsg. v. Bernhard von Mutius u. Peter E. Grossklaus. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 1993. S. 191-207.
- Jokisch, Wolfram: *Steiner Spielkartei. Elemente zur Entfaltung von Kreativität, Spiel und schöpferischer Arbeit in Gruppen*. Hrsg. v. Bayerischen Mütterdienst der Evang.-Luth. Kirche. 4. Aufl. Münster: Utopia Spielvertrieb und Verlag, 1994.
- Karle, Roland: „Studenten üben Kräfte messen im Internet“. *Horizont*, 39 (29. Sept. 1995): S. 80.
- Karle, Roland: „Unternehmensspiele vermitteln globales Denken“. *Horizont* 39 (29. Sept. 1995): S. 80.
- Kessler, Martin: „Studenten aussuchen“. *WirtschaftsWoche* 42 (1994): S. 34.
- Kühn, Carmen E.: „Mehr Kompetenz – spielend leicht gemacht“. *Süddeutsche Zeitung* 249 (28./29. Okt. 1995): S. V1/12.
- Kunczik, Michael: *Public Relations – Konzepte und Theorien*. Köln: Böhlau, 1993.
- Loebbert, Heinz: „Machen Sie Ihr Spiel“. *texten* (1994) Heft 2: S. 22/23.
- Luhmann, Niklas: *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1988.
- Luhmann, Niklas: „Systemtheorie, Evolutionstheorie und Kommunikationstheorie“. *Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1986. S. 193-203.
- Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J.: *Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*. München: Goldmann, 1991.
- Mead, George Herbert: *Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus*. Hrsg. v. Charles W. Morris. 3. Aufl. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 1993. (Amerikanische Erstausgabe 1934)
- Mead, George Herbert: *Sozialpsychologie*. Hrsg. v. Anselm Strauss. *Soziologische Texte* 60. Neuwied/Rh.; Berlin: Luchterhand, 1969. (Amerikanische Erstausgabe 1964)
- Ments, Morry van: *Rollenspiel: effektiv. Ein Leitfaden für Lehrer, Erzieher, Ausbilder und Gruppenleiter*. 2. Aufl. München: Ehrenwirth, 1991.
- Merten, Klaus: „Konstruktivismus in der Wirkungsforschung“. *Empirische Literatur- und Medienforschung*. Hrsg. v. Siegfried J. Schmidt. Siegen: LUMS Universität-Gesamthochschule Siegen, 1995. S. 72-86.

- Merten, Klaus: „Wirkungen von Kommunikation“. Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Hrsg. v. Klaus Merten, Siegfried J. Schmidt u. Siegfried Weischenberg. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1994. S. 291-328.
- Meyers großes Taschenlexikon. Hrsg. u. bearb. v. d. Lexikonred. d. Bibliogr. Inst. 24 Bde. Mannheim; Wien; Zürich: Bibliographisches Institut, 1983.
- Murphy, P.: „Game Theory as a Paradigm for the Public Relations Process“. Public Relations Theory. Hrsg. v. Carl H. Botan u. Vincent Hazleton. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1989. S. 173-192.
- N. N.: „Beim Spielen sind die Deutschen Weltmeister“. Süddeutsche Zeitung 27 (2. Feb. 1996): S. 28.
- N. N.: „BMW macht Verkehrserziehung zum Kinderspiel“. Presseinformation der Ravensburger AG (Juli 1996).
- N. N.: „Gewinnen muß die Marke“. I PRO ... Below the Line (1994) Heft 9: S. 8-14.
- N. N.: „Sanft, aber wirksam: Markenpflege mit Nivea-Kinder-Land“. Point of Play 1 (1996): S. 2/3.
- N. N.: „top, not secret: Siemens verbessert sich spielend“. Point of Play 1 (1996): S. 2/3.
- Pölzl, Uwe: „Dynamic Management: Die Ökologisierung der Wirtschaft im Planspiel simulieren“. Ecoinforma '94. 3. Fachtagung und Ausstellung für Umweltinformation und Umweltkommunikation. Hrsg. v. Umweltbundesamt, Wien. Graz: Styria, 1994. S. 345-356.
- Rapoport, Anatol; Chammah, Albert M.: Prisoner's Dilemma: a Study in Conflict and Cooperation. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1965.
- Rohn, Walter E.: „In der Weiterbildung sind Planspiele längst unentbehrlich“. Weiterbildung (1992) Heft 1: S. 88-90.
- Schelling, Thomas C.: The Strategy of Conflict. Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1960.
- Schenk, Michael; Donnerstag, Joachim; Höflich, Joachim: Wirkungen der Werbekommunikation. Köln; Wien: Böhlau, 1990.
- Scheuerl, Hans: Das Spiel. Untersuchungen über sein Wesen, seine pädagogischen Möglichkeiten und Grenzen. 11. überarb. Neuauflage. 1. Bd. Weinheim; Basel: Beltz, 1990. (Erstausgabe von 1954).
- Scheuerl, Hans: „Alte und neue Spieltheorien. Wandlungen ihrer pädagogischen Interessen und Perspektiven“. Das Kinderspiel. Hrsg. v. Andreas Flitner. 5. Aufl. München: Piper, 1988. S. 32-52.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt, 1981.
- Schwarz, Martin: Der spielende Manager. Neue Spiele im modernen Management. Mainz: Namokel & Tosch, 1987.
- Schwertfeger, Bärbel: „Die heimliche Spielregel heißt: Egoismus zuerst“. Süddeutsche Zeitung (31. Dez. 1994).
- Scott-Morgan, Peter: Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der unschriebenen Gesetze im Unternehmen. Aus dem Engl. von Friedrich Mader. 2. Aufl. Frankfurt/M.; New York: Campus, 1995.
- Spiele-Sammlung zur Wissensvermittlung und Verhaltensänderung. Spielanleitung zum Management-Spielekofter. Ravensburg: Ravensburger Freizeit- und Promotion-Service, 1994.
- Steiner, Michael: „Image aus dem Computer“. prmagazin 25 (1994) Heft 5: S. 12-14.
- Watzlawick, Paul: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. 15. Aufl. München: Piper, 1987. (Erstausgabe 1976).
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 8. Aufl. Bern: Stuttgart; Toronto: Hans Huber, 1990.
- Watzlawick, Paul; Weakland, John H.; Fisch, Richard: Lösungen: Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. 5. Aufl. Bern: Stuttgart; Toronto: Hans Huber, 1992.

Anmerkungen

- ¹⁾ Zu den Veränderungen in der Medienlandschaft und zu den Konsequenzen veränderter Mediennutzung für die Unternehmenskommunikation vgl. ausführlicher Bürker („Unternehmenskommunikation in einer veränderten Medienlandschaft“).
- ²⁾ Zur Unmöglichkeit, ein System als Ganzes zu erfassen, vgl. Watzlawick/Weakland/Fisch (Lösungen, S. 43): Der Versuch führt in einen endlosen Wechsel auf Metaebenen.
- ³⁾ In diese Richtung zielt auch die Auseinandersetzung über Darwins Begriff von „the fittest“. Nicht nur der Stärkste überlebt, sondern jeder Angepaßte: Nicht „survival of the fittest“, sondern „death of the unfit“. Vgl. dazu ausführlicher Eigen/Winkler (Das Spiel, S. 71-76).

- ⁴⁾ Auch Bühler betont, daß das „spielerische Experimentieren“ der „spielerischen Nachahmung“ vorausgehen muß (Krise der Psychologie, S. 186f).
- ⁵⁾ Zur Unterscheidung von „Bezeichnung“, „Mitteilung“, „Metakommunikation“, „Zeichen“ und „Signal“ vgl. Bateson (Ökologie des Geistes, S. 241/242).
- ⁶⁾ Bateson unterscheidet „Primär-“ und „Sekundärprozeß“ nach dem Schema unbewußt/bewußt (Ökologie des Geistes, S. 251).
- ⁷⁾ Zur Nähe von „Beziehungsspiel“ bei Watzlawick/Beavin/Jackson und „Sprachspiel“ bei Wittgenstein vgl. Menschliche Kommunikation (S. 179).
- ⁸⁾ Zur „Entdeckung“ systemischer Perspektiven der Spieltheorie durch den „Symbolischen Interaktionismus“ bei Mead vgl. Scheuerl („Alte und neue Spieltheorien“, S. 44/45).
- ⁹⁾ Zur Umkehrung von Fragetechniken als Lösungsstrategie im Gefangenendilemma vgl. Watzlawick (Wie wirklich ist die Wirklichkeit? S. 108-111).
- ¹⁰⁾ Die Begriffe „role-taking“, „generalized other“ und „signifikantes Symbol“ stammen von Mead, dem Begründer des „Symbolischen Interaktionismus“.
- ¹¹⁾ Dieses Kommunikations-Modell von Bateson hat Schulz von Thun auf der Basis des Zeichen-Modells von Bühler um „Selbstoffenbarung“ und „Appell“ als Kommunikator- und Rezipienten- bzw. Wirkungsaspekt ergänzt.
- ¹²⁾ In der Psychoanalyse hat diese Trias allerdings schon länger Konjunktur als „Über-Ich“, „Ich“ und „Es“.
- ¹³⁾ Zum praktischen Nutzen der Spieltheorie am Beispiel der Außenhandels-theorie vgl. Kessler („Studenten aussuchen“).
- ¹⁴⁾ Wie systemisches Denken in der Wirtschaft zu neuen Erkenntnissen führt, verdeutlicht Hutter an einem sehr anschaulichen Beispiel („Wirtschaft als Kommunikationssystem“, S. 202-204).
- ¹⁵⁾ Zur Entwicklung der analytischen Ökonomie aus der Spieltheorie mit einigen Beispielen vgl. Eigen/Winkler (Das Spiel, S. 268-271).
- ¹⁶⁾ Zur Analyse „heimlicher Spielregeln“ in Unternehmen vgl. Scott-Morgan (Die heimlichen Spielregeln 169/170, S. 183-221).
- ¹⁷⁾ Zur Veränderung „heimlicher Spielregeln“ in Unternehmen vgl. Scott-Morgan (Die heimlichen Spielregeln, S. 79-101, 171).
- ¹⁸⁾ Als Begründer der mathematischen Spieltheorie gilt der ungarische Mathematiker John v. Neumann. Zu einem kurzen Überblick über ihre Geschichte vgl. Eigen/Winkler (Das Spiel, S. 27-28).
- ¹⁹⁾ Faulstich und Kunzick berufen sich dabei vor allem auf Murphy.
- ²⁰⁾ Vgl. Presseinformation „BMW macht Verkehrserziehung zum Kinderspiel“ der Ravensburger AG.
- ²¹⁾ Vgl. „Sanft, aber wirksam: Markenpflege mit Nivea Kinder-Land“.
- ²²⁾ Vgl. „top, not secret: Siemens verbessert sich spielend“.
- ²³⁾ Vgl. Merten (Wirkungen von Kommunikation) und Schenk/Donnerstag/Höflich (Wirkungen der Werbekommunikation).
- ²⁴⁾ So auch Rohn zu möglichen Zielen von Planspielen („Planspiele“, S. 88/89).
- ²⁵⁾ So auch Rohn („Planspiel“, S. 88) und Plötz („Dynamic Management“) am Beispiel von Unternehmensplanspielen.
- ²⁶⁾ So auch Ments am Beispiel von Rollenspielen (Rollenspiele, S. 13, 22, 26/27).
- ²⁷⁾ So auch Rohn („Planspiel“, S. 88) und Plötz („Dynamic Management“).
- ²⁸⁾ So auch Rohn zu den Voraussetzungen für erfolgreiche Planspiele („Planspiele“, S. 88-90).
- ²⁹⁾ Zu Gewinnspielen als Promotion- und Verkaufsförderungs-Instrument vgl. N. N. („Gewinnen muß die Marke“).
- ³⁰⁾ Zu Planspielen vgl. ausführlicher Rohn („Planspiel“). Zum Spiel-aufbau und -ablauf von Planspielen am Beispiel von „Dynamic Management“ vgl. Pölzl (S. 349-351).
- ³¹⁾ Zur Vorbereitung, Ablauf und Auswertung von Rollenspielen vgl. Ments (Rollenspiele, S. 62-129).
- ³²⁾ Zum Einsatz von Computerspielen als Kommunikations- und Marketing-Instrument am Beispiel „Snack-Zone“ (Union Deutscher Lebensmittelwerke), „Victor Loomes“ (LBS Hessen/Thüringen), „Auf dem Weg nach Europa“ (Außenministerium) und „Helicopter Mission“ (Verteidigungsministerium) vgl. Steiner („Image aus dem Computer“).
- ³³⁾ Zur Simulation von PR-Praxis in Rollen- und Planspielen als Methode universitärer PR-Ausbildung vgl. Bürker („Theorie & Praxis“).
- ³⁴⁾ Zum Einsatz eines Planspiels in einem Aufbau-seminar zum Thema „Korrespondenz“ bei Wüstenrot vgl. Loeber („Machen Sie Ihr Spiel“).
- ³⁵⁾ Rollenspiele als Manager- bzw. Verhandlungstraining vgl. Ments (Rollenspiele, S. 27).
- ³⁶⁾ So auch Pölzl („Dynamic Management“, S. 346).