

Spielerisches Gestalten – Ludologie als transdisziplinärer Forschungsbereich

Einleitung

Veränderung passiert durch den Menschen und trotz des Menschen. Wenn Veränderung durch den Menschen passiert, dann weil er sich etwas vorstellen kann, was es noch nicht gibt. Er „phantasiert“. Nach FREUD ist das Phantasieren der Ersatz für das kindliche Spielen.

„Der Heranwachsende hört also auf zu spielen, er verzichtet scheinbar auf den Lustgewinn, den er aus dem Spiele bezog. Aber wer das Seelenleben des Menschen kennt, der weiß, daß ihm kaum etwas anderes so schwer wird wie der Verzicht auf einmal gekannte Lust. Eigentlich können wir auf nichts verzichten, wir vertauschen nur eines mit dem andern; was ein Verzicht zu sein scheint, ist in Wirklichkeit eine Ersatz- oder Surrogatbildung.“ (FREUD [1907] 1969: 172)

Je ernster, je wirklicher ein Phänomenbereich scheinbar ist, desto weniger erlaubt sich der Mensch dort zu spielen, zu phantasieren – sogar entgegen jeder Notwendigkeit zur Veränderung. Die letzten Jahrzehnte Betriebswirtschafts- und Managementlehre sind Zeugen davon, wie starr sich die Wissenschaft und Praxis in diesem Bereich auf vermeintlich rationalisierbare, operationalisierbare und kontrollierbare Größen kasteit hat. Freiheit, Scheitern und Ausprobieren sind individuelle Risiken von Einzelnen, obwohl sie als Motor für Veränderung als systemimmanent in einer Unternehmenskultur anerkannt werden sollten. Die Fähigkeit und Möglichkeit zur Veränderung sind die Kernkompetenzen in einer dynamischen Umwelt, auf die sich das Management vorbereiten muss (siehe Kapitel 5.3). Denn wer nichts ausprobiert, nicht phantasiert, nicht scheitert, scheitert auf jeden Fall. Bisherige Managementansätze scheitern nun am Markt selbst – sie scheitern evolutionär, passen nicht mehr in diese Zeit. Das Testen neuer Wirklichkeiten braucht das Spiel als Raum für neue Zeiten.

Die Menschen konfrontieren Unternehmen mit Bedürfnissen, die von den bisherigen Managementtheorien oft vernachlässigt werden. Es fehlt die Lust, der Fun, das YOLO. Es ist zu ernst. Die Lust am Spiel ist daher der Ansatz für die Auseinandersetzung mit dem Management, mit dem sich der folgende Beitrag beschäftigt.

Ausgehend vom Diskurs in den Wissenschaften um das Spiel (Kapitel 1) wird das Spiel als maßgeblicher Moment kultureller und evolutionärer (Kapitel 2) sowie individueller Entwicklung (Kapitel 3) beschrieben. Seine Bedeutung für die Entwicklung komplexer Ordnungen und Systeme verdeutlicht Kapitel 4. Abschließend werden die Schlussfolgerungen in einem Appell für einen ludologischen Managementansatz eingebettet (Kapitel 5). Dieser zielt vor allem auf eines ab: Regeln zu formulieren, die den Menschen nicht beschränken, sondern befähigen und Veränderungen ermöglichen.

1. Die Ludologie - Eine kurze Geschichte von fast allem.

Biologie, Psychologie und Philosophie kennt jeder. Doch die *Ludologie*? Nach der Gründung des Instituts für Ludologie an der SRH Hochschule für Kommunikation und Design (design akademie berlin) schauten wir zum Teil in viele fragende Gesichter, andere waren wegen einer vermeintlichen Doppeldeutigkeit peinlich berührt. Nur Spieler und Gamer bekamen große Augen.

Lateinisch "ludus", das Spiel und das griechische "logos" für die Lehre, führt zur "Lehre über das Spiel", Ludologie zur Spielwissenschaft.

1.1 Diskurs um das Spiel in den Wissenschaften

Spiele zu spielen ist ein Grundphänomen des Menschen. Diese Tätigkeit gehört zu den natürlichsten Erscheinungsformen unseres Lebens. Philosophen und Dichter, Pädagogen und Soziologen, Theologen und Anthropologen, Verhaltensforscher, Mikrobiologen, Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftler haben Spiele vielfältig beschrieben und unterschiedlich analysiert. Daraus entstanden zahlreiche spieletheoretische Ansätze, die einzelne Aspekte des Spiels heraushoben, sich ergänzten oder widersprachen. Kernaspekte des Diskurses um das Spiel sind und waren jedoch häufig die Suche nach einer geeigneten Begriffsbestimmung sowie das Erfassen des Gegenstandsbereichs – also die Frage danach, WAS Spiele sind. Innerhalb dieses Diskurses wurde zudem die Funktion von Spielen sowohl für den Menschen als auch für die Kultur im Allgemeinen analysiert. Das Ziel der Ansätze war damit oft ähnlich, die Herangehensweisen und Ergebnisse nicht. Insbesondere in der Auseinandersetzung mit „Computerspielen“ entbrannte ein Paradigmenstreit zwischen Narratologie und Ludologie um die Frage, ob Videospiele mehr sind als eine bloße Geschichte und somit nicht zur Gänze mit literaturwissenschaftlichen Kategorien zu analysieren sind (vgl. PEARCE 2003; JUUL 1998; FRASCA 2003). Die Ludologie bejaht diese Frage. JESPER JUUL reagierte sogar mit der Feststellung: „*You can have a computer game without any narrative elements.*“ (JUUL 1999: 3) FRASCA fasste das Problem wie folgt zusammen:

„The problems of using a "game" perspective are many. Basically, traditional games have always had less academic status than other objects, like narrative. And because of this, game formalist studies are fragmented through different disciplines, and not very well developed.“ (FRASCA 1999: 1)

Und er konstatierte vor allem das Fehlen einer „eigenen“ Forschungsdisziplin:

„Our major problem is the actual situation of the study of traditional games: lack of clear definitions and theories; more functionalist approach rather than formalist; fragmented analysis from different disciplines.“ (FRASCA 1999: 1)

Als Konsequenz dieser Feststellung formulierte FRASCA daher den Begriff *Ludologie* als alleinstehende Disziplin (vgl. FRASCA 1999: 2), die die verschiedenen Ansätze bündelt, weiterentwickelt und in ein transdisziplinäres Forschungsfeld zusammenführt. Die ersten Versuche spielewissenschaftlicher Untersuchungen wie bspw. der des Spielverhaltens (*Play Behavior*) waren zumeist von einer *disziplinären* Herangehensweise geprägt. Dabei nährte sich das Aufstellen und

Operationalisieren von Hypothesen aus der Perspektive einer bestimmten wissenschaftlichen Disziplin.

Ein zweiter Ansatz nähert sich der Untersuchung spielewissenschaftlicher Phänomene zwar aus unterschiedlichen Perspektiven, führt diese aber weder konzeptionell noch methodisch zusammen (vgl. LEVY 1978: 55). JOSEPH LEVY trieb als einer der ersten Wissenschaftler transdisziplinäre und interdisziplinäre Ansätze zur Untersuchung von Spielverhalten voran. In seinem Werk *Play Behavior* (1978) präsentierte er ein konzeptionelles Paradigma, das die Perspektiven unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen zusammenbringt und somit eine *rigorose, zusammenhängende und holistische* Erforschung des Spielkonzeptes ermöglicht. Dieses *Play Paradigma* schafft einen konzeptionellen Raum für die wissenschaftliche Analyse von Determinanten (warum wir spielen), Charakteristika (was wir spielen), Strukturen (wie wir spielen) und Konsequenzen (welche Auswirkungen das Spielverhalten hat) des Spielens sowie der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Komponenten. In diesem Sinne, ist das Framework Ausdruck von LEVYS Bestreben, eine *grand theory of play behavior* zu entwickeln, die alle bis dato verbreiteten Theorien des Spielverhaltens umfasst und dadurch klassische, psychoanalytische, entwicklungsorientierte und ökologische Erklärungsansätze miteinander vereint.

1.2 Spielen als Grundphänomen

LEVYS Rahmenkonzept fußt auf wichtigen Ideen einflussreicher Pionierforscher auf dem Gebiet der Ludologie, die die Interaktion zwischen Person und Umwelt als Ursprung und entscheidende Determinante jeglichen Spielverhaltens betrachten. JOHAN HUIZINGA (1938), dessen Einfluss auf die Spielforschung in beinahe jeder relevanten Fachveröffentlichung ersichtlich ist, verdeutlichte, dass das Spielverhalten, mehr als jede andere menschliche Verhaltensform, zur kulturellen Weiterentwicklung und dem Aufblühen der Zivilisation beigetragen hat.

Doch Spielverhalten ist nicht nur als Ursprung der menschlichen Sozialisierung zu sehen, sondern kann gleichermaßen als Konsequenz sozio-kultureller Strukturen dargestellt werden. ROBERTS und SUTTON-SMITH (1962) verglichen das Spielverhalten unterschiedlicher Kulturkreise und fanden beispielsweise heraus, dass in religiös geprägten Kultursystemen, in denen das Wertebild den Einfluss übernatürlicher Kräfte betont, häufig Glück oder Zufall (*chance*) als vorherrschende Spielelemente zu finden sind. Spiele, deren Ergebnis vorrangig von mentalen oder physischen Fähigkeiten des Spielers (*skill*) abhängt, treten hingegen vermehrt in leistungsorientierten Gesellschaften auf. In diesen ist der Glaube verankert, dass der Mensch sein Leben selbst in der Hand hat und die Fähigkeiten besitzt, Einfluss auf seine Umgebung auszuüben. Strategische Spiele (*strategy*), bei denen die Qualität kognitiver strategischer Entscheidungen höheres Gewicht hat, sind wiederum beliebter in „strukturell komplexen“ Gesellschaften.

Die Ludologie stellt damit einen Paradigmenwechsel dar, der sich dadurch auszeichnet, dass der Zugang zum Verstehen der Welt das Spiel sei. ROGER CAILLOIS (1913-1978) formulierte dazu:

"Ich schreibe nicht nur eine Soziologie der Spiele, sondern ich habe die Absicht, die Grundlagen einer von den Spielen ausgehenden Soziologie zu erarbeiten." (CAILLOIS 1958: 78)

Der Spielpädagoge ULRICH HEIMLICH (geb. 1955) meint, CAILLOIS würde das Spiel mit "einer großen Aufgabe befrachten", wenn er vom Spiel ausgehend eine Theorie der Kultur, der Zivilisation oder der Gesellschaft entwickelt. Für ihn bleibt nur festzuhalten,

"[...] dass der Rückblick auf die Geschichte des Spiels in verschiedenen Kulturen und unterschiedlichen Gesellschaften die Frage nach seiner Bedeutung für den Menschen aufwirft." (HEIMLICH [1993] 2015: 92)

Diese Frage nach der Bedeutung des Spiels beantwortet der Biochemiker und Nobelpreisträger MANFRED EIGEN (geb. 1927) noch umfassender als die Geisteswissenschaftler:

"Das Spiel ist ein Naturphänomen, das schon von Anbeginn den Lauf der Welt gelenkt hat: von der Gestaltung der Materie über ihre Organisation zu lebenden Strukturen bis hin zum sozialen Verhalten der Menschen. Grundelemente des Spiels - Zufall und Gesetz - bestimmen jegliches Geschehen im Universum. So lassen sich Naturgesetze in Form von Spielregeln abstrahieren. Das setzt dem Würfelspiel des Zufalls, also der Unbestimmtheit der elementaren Ereignisse, enge Grenzen. Auf dem Spielfeld bilden sich Muster, Information entsteht, die Gesetze von Selektion und Entwicklung treten klar hervor." (EIGEN [1985] 1996: 2)

Während das Spiel in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen als grundlegend und kulturkonstituierend betrachtet wird, ist es in vielen Bereichen des täglichen Lebens explizit herausgelöst. Die empörte Aussage über die Verkennung der Realität zeigt sich allein schon in der Sprache: „Das ist doch hier kein Spiel! Das ist Ernst!“, „Wenn aus Spiel Ernst wird“ – oder auch in der pejorativen Verwendung des Begriffs „Spielerei“. „Spiel“ und „Ernst“ scheinen als diametrale Phänomenbereiche betrachtet zu werden, die sauber voneinander getrennt sein müssen.

Inwiefern insbesondere in Unternehmen die Chance und Notwendigkeit verpasst wird, vom Ernst zum Spiel zu kommen bzw. diese Bereiche zu verbinden, wird im weiteren Verlauf dieses Beitrags noch beleuchtet werden. Festsustellen ist schon jetzt, dass das Spiel als Methode sein Nischendasein verlassen wird. Hier beginnt die Arbeit (der Spaß) der Ludologen.

1.3 Themenbereiche der Ludologie

Die Ludologie fokussiert sich als Teilbereich der Spielewissenschaft auf das digitale Spiel, weil darin die meisten Elemente des Spielphänomens gebündelt zur Anwendung kommen. Nichtsdestotrotz bezieht sie sich auch auf Erkenntnisse über das Spiel im Allgemeinen und betreibt Grundlagenforschung dazu. Daraus ergeben sich Fragestellungen zu verschiedenen Aspekten des digitalen Spiels, die sich grob in folgende Bereiche einteilen lassen:

Analyse (digitaler) Spiele

- Design und Mechanik von Spielen (Gameplay und Game Design)
- Design und Mechanik von virtuellen Welten
- Funktionsweisen von Künstlicher Intelligenz

Funktion (digitaler) Spiele

- Sozial-kulturelle Bedeutung digitaler Spiele
- Individuell-psychologische Bedeutung digitaler Spiele
- Wirkungsforschung

Transdisziplinäre Anwendung der Theorie (digitaler) Spiele

- Konzeption von Serious Games (Lernspiele)
- Organisationstheorie
- Managementtheorie (Ludologisches Management)

Das Institut für Ludologie setzt an allen Punkten an und überführt die Erkenntnisse in die *transdisziplinäre Anwendung*. Was können wir von den Spielen oder mit Spielen in anderen Bereichen lernen und welche Aspekte sind hilfreich für die speziellen Fragestellungen der Organisation und des Managements für heutige Unternehmen? Der Anspruch umfasst einen transdisziplinären Forschungsansatz und mündet in konkreten Handlungsempfehlungen, die sich in der internen und externen Kommunikation für Institutionen und Unternehmen, ihrer Unternehmenskultur und -struktur, in ihrem Personalmanagement oder -recruiting widerspiegeln könnten sowie in dem Design von Produkten, Dienstleistungen und den kommunikativen Gestaltungselementen.

2. Startpunkt: Wie das Management des Spielens verlernte

Seit rund 2,8 Millionen Jahren leben Menschen auf dem Planeten Erde. Es dauerte sehr lange, bis sich daraus der Homo sapiens von heute entwickelte. Einige Menschenarten fingen an, um 300.000 vor Chr. das Feuer zu beherrschen. Der Speiseplan änderte sich und das menschliche Gehirn wuchs auf eine Größe, die wir bis heute haben.

Auf die Art und Weise, wie junge Tiere miteinander spielen, um ihre Umwelt, Artgenossen und andere Lebewesen zu erfahren, hat auch der Nachwuchs der verschiedenen Menschen weltweit seine Fähigkeiten mit Hilfe von *Explorationsspielen* erfahren, verbessert und ausgebildet. Diese Form des Spielens gehört zur Natur, besonders zu den Lebewesen, deren Verhalten durch ein entsprechend großes Gehirn gesteuert und trainiert wird. Das Spielen kann daher nicht nur als Kultur-, sondern auch als Evolutionsfaktor angesehen werden.

2.1 Sprache und Phantasie

Erst um das Jahr 35.000 v. Chr. begannen die Homo sapiens ihre Sprache zu entwickeln. Dieses neue Werkzeug versetzte uns in die Lage, eine ganz andere Form des sozialen Austausches zu praktizieren. Wir waren den anderen Menschenarten damit fundamental überlegen, organisierten uns in größeren Gruppen, jagten nicht mehr allein. Es wurde sich organisiert und Pläne geschmiedet, wie wohl gemeinsam das nächste Mammut erlegt werden könnte. Wir begannen, mit dieser Sprachfähigkeit ausgestattet, uns von der Natur abzukoppeln, die Natur beherrschen zu wollen, nicht nur uns selbst zu versorgen, sondern sicherer zu leben und von der Anzahl unserer Mitmenschen her wachsen zu wollen.

Genau in diese Zeit, 35.000 vor Chr., fällt die Datierung eines ersten Kulturgutes, die des *Löwenmenschen*, eine aus Mammutelfenbein geschnitzte Phantasiefigur, ein Fabelwesen aus Mensch und Löwe (www.loewenmensch.de). So wurde ein Gegenstand erschaffen, den es so real nicht wahrzunehmen gibt, der nicht zur Unterstützung des täglichen Überlebenskampfes benötigt wurde. Archäologieexperten sind sich noch nicht einig, ob dieser Löwenmensch einen spirituellen oder rituellen Hintergrund haben könnte, eine erste Gottheit darstellte, die angebetet wurde oder ob dieses Kunstwesen vielleicht auch einfach nur ein Spielzeug für den Nachwuchs war. In jedem Fall ist der Löwenmensch ein Indiz dafür, dass Menschen parallel mit ihrer Sprachenwicklung nicht nur anfangen, auf einem höheren Niveau zu denken, sondern auch dafür, dass der Homo sapiens ebenso ein Homo ludens, ein verspielter Mensch ist, der mit Kreativität seiner Phantasie handwerklich und künstlerisch geschickt Ausdruck verleiht. Der menschliche Geist schuf sich schon damals Dinge, die es nachweislich, materiell nicht gibt, er spielte mit seinen Gedanken, das *Phantasiespiel*, das Spiel *"wir-tun-mal-so-als-ob"* prägte ab jetzt unsere Vorstellungskraft.

2.2 Spiel und Entwicklung

Eine Vorstellungskraft des *"wir-tun-mal-so-als-ob"* und das damit einsetzende Denken - die damit verbundenen Gedankenspiele - bilden die Brücke zwischen den menschlichen Begierden und dem Willen, wie es PLATON (428-347 v. Chr.) beschreibt. Analog verstand FRIEDRICH SCHILLER (1759-1805) das Spiel als vermittelndes Element zwischen dem sinnlichen „*Stofftrieb*“ und dem rationalen, zielgerichteten „*Formtrieb*“:

„Denn, um es endlich einmal herauszusagen, der Mensch spielt nur, wo er in voller Bedeutung des Wortes Mensch ist, und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.“ (SCHILLER [1795] 2000: 62)

Die Bonner Philosophin INGEBORG HEIDEMANN (1915-1987) stellt in ihrem Buch *Der Begriff des Spieles* (1968) auf der Grundlage einer umfassenden Analyse zahlreicher philosophischen Ansätze u.a. die „*ontologische Ambivalenz des Spiels*“ ausführlich dar. Wie gelangt der Mensch von der Erkenntnis des Seins zum Werden? Wie gelangt der Mensch aus dem Reich der Natur in das Reich der Freiheit? Hinter all diesen polarisierenden Gedanken steht die dualistische Theorie, die von Materie und Geist ausgeht sowie dem zwischen diesen zwei Welten agierenden Menschen als spielenden Vermittler (vgl. HEIDEMANN 1968: 3-28). Das Spiel ist ein „*ontischer Schein*“, eine „*symbolische Repräsentanz*“ nach dem Heidegger-Schüler EUGEN FINK (1905-1975) und somit ist das Spiel ein Weltsymbol, es hat den Charakter des „*Zwischen*“.

Zahlreiche Pädagogen haben sich intensiv mit der multidimensionalen Entwicklung von Kindern befasst, die eigene Spiele spielen oder angebotene Spiele nutzen und deren Förderungspotential (HEIMLICH, 2015; SCHÄFER U. THOMPSON, 2014; WARWITZ, 2004; FRITZ, 2004; WALTER, 1993; SCHEUERL, 1979 u. 1994; HEBENSTREIT, 1979). Spiele bilden eine elementare Kontrasterfahrung zwischen der kindlichen Person und ihrer Umwelt. Sie beinhaltet biologische, sensomotorische, emotionale, kognitive und soziale Aspekte (vgl. HEIMLICH 2015: 45-62). Spiele tragen zur Entwicklung von Kompetenzen bei, sie fördern den Austausch und schlagen eine Brücke von der Unsicherheit zur Sicherheit. Sie helfen, dass sich das Individuum innerhalb einer gegebenen Kultur zurechtfindet, adäquat handelt und sich entsprechendes Wissen aneignet. Diese Aufgaben schreiben wir auch dem Management zu. Welche Spielarten beeinflussen also welche Kompetenzen und bieten damit Ansatzpunkte für das Management?

Unternehmer setzen sich Ziele und operationalisieren diese. Die Herausforderung besteht darin, die zuweilen begrenzten Ressourcen geschickt einzusetzen, um das kleine soziale System, für das sie verantwortlich sind, vom Ist zum Soll zu führen. Management beginnt mit einer phantasiegeschaffenen Welt, mit einer Fiktion und strebt die Verwirklichung - eine Realisation - an, wofür es Mittel, Methoden und Instrumente benötigt. Die Möglichkeit, das Grundphänomen Spielen einzusetzen, scheint verlernt worden zu sein. Spielen wird unterstellt, es sei dem Ernst der Lage nicht gewachsen, es sei Kinderkram. Der Ansatz des ludologischen Managements soll diese Annahme verändern.

3. Spielarten und die Entwicklung von Kompetenzen

Die Ausführungen zum Spiel als entwicklungsnotwendige Komponente werden nachfolgend differenziert, um anhand der verschiedenen Arten von Spielen ihren Einfluss auf die jeweiligen Kompetenzen aufzuzeigen und sie mit Managementanforderungen in Bezug zu setzen.

3.1 Explorationsspiel

Nach dem Pädagogen ULRICH HEIMLICH durchlebt jedes Kind mehr oder weniger intensiv die verschiedenen Spielformen in seiner persönlichen, psychologischen Entwicklung. (HEIMLICH 2015: 32 ff.) *Explorationsspiele* beginnen im Alter von zwei bis drei Monaten - wenn Kinder anfangen, aufmerksam mit den Gegenständen und Personen ihrer Umwelt zu interagieren - in einem Spannungsverhältnis zwischen *Vertrautheit* oder *Neuigkeit* bzw. Unsicherheit.

Dieses „Ausprobieren“ wird in Unternehmen zu einer schwierigen Gratwanderung. Mitarbeiter dürfen mit ihren Aufgabestellungen nicht unter- oder gar überfordert werden, gleichzeitig müssen sie ermutigt werden, neugierig zu sein, Veränderung zu wagen, kontrollierbare Risiken einzugehen. Sie müssen die sich verändernden Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse wahrnehmen können. Innerhalb von starren Unternehmensstrukturen fällt das oft schwer.

3.2 Phantasiespiel

Wenn sich die Sprache des Kindes geformt hat, bei dem jungen Menschen ab dem zweiten Lebensjahr ein Bewusstsein seiner selbst einsetzt, entwickelt sich unabhängig von der Alltagswirklichkeit das *Phantasiespiel* innerhalb der gefühlten Pole *Abhängigkeit und Freiheit*.

Aus der Phantasie heraus, wie die Welt, das Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen sein könnten, entstehen Innovationen, werden Ziele formuliert. Die Ludologie sucht hier die Frage zu beantworten, wie viel Freiraum und welche Verantwortlichkeiten Mitarbeiter erhalten können. Der Umgang mit Fehlern, Fehlritten und einem kompletten Versagen ist dabei ebenso eine Aufgabe des Managements, die mithilfe ludologischer Ansätze gelöst werden kann.

3.3 Rollenspiel

Auf der Basis von Phantasiespielen entsteht die nächste Entwicklungsform von Spielen, das *Rollenspiel*. In der kindlichen Entwicklung nehmen im Alter von vier Jahren Figuren und Puppen Charakterzüge an, reale Situationen werden nachgespielt, vielleicht zukünftige Situationen und Auseinandersetzungen simuliert. Das Spielgeschehen wird irgendwann immer komplexer, was dann eine ausgeprägte Spielorganisation voraussetzt. Ein solches Spiel gilt als entscheidender Faktor in der Identitätsbildung und der psychologischen Entwicklung des Menschen. Über die Nachahmung vertrauter Personen, über die emotionale Ausdifferenzierung von übernommenen Handlungsmustern bis hin zur Selbstdarstellung der eigenen Persönlichkeit kann sich eine Spielentwicklung ziehen. Ein solches Rollenspiel bewegt sich als Suchprozess zwischen den Polen der *Nachahmung* und der *Identität*.

Daher kann ohne Zweifel gefragt werden, wie ein Mitarbeiter in die zu ihm passende Rolle im Unternehmen reinfindet? Kann er eine emotionale Bindung zu seinem Unternehmen und den Produkten aufbauen? Die alljährliche Gallup-Studie mit ihrem Engagement Index müsste für viele Manager ein alarmierendes Warnsignal sein (vgl. NINK 2015). Wer nur arbeiten geht, um seine eigene Miete für sein Zuhause bezahlen zu können, ist gedanklich weit weg von der Notwendigkeit, die Dinge, Produkte oder Dienstleistungen kundenorientiert neu zusammensetzen.

3.4 Konstruktionsspiel

Bei der Kombination von Gegenständen, von Bauklötzen, Legosteinen bis hin zu großen Playmobillandschaften aus Ritterburgen, Wolldecken, Tischen und Stühlen zur Erstellung von Höhlenlandschaften in der eigenen Wohnung bewegen sich *Konstruktionsspiele* im Spannungsverhältnis von *Trennung* und *Verbindung*.

Es wird angepackt. Aus dem Sein wird über das Werden ein Ziel erreicht. Erfolge werden sichtbar, Anerkennung führt zu einer belastbaren Verbindung, zu einem Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Management.

Die menschliche Entwicklung selbst ist auch an der Art der Spiele ablesbar. Konstruktionen, neue Technologien treiben den gesellschaftlichen Veränderungsprozess, der ab der Industrialisierung umso rasanter voran schreitet. In die Kinderzimmer ziehen immer mehr *Konstruktionsspiele* ein. Bauspiele, Miniaturwelten mit natürlichen oder auch dann künstlichen Baumaterialien finden Anklang, es entstehen ideenreiche Spielzeugmodelle, die ganz eindeutig einen Übergang im Denken markieren – Spiele werden abstrakter, brechen aus dem unmittelbaren Erlebnisbereich aus, werden komplexer. Das Spielen wird immer mehr zu der erwähnten, ergänzenden Kontrasterfahrung zwischen Personen sowie der sich ständig verändernden Umwelt und führt zur nächsten Spielform, dem *Regelspiel*.

3.5 Regelspiel

Entwicklungspsychologisch entsteht bei Kindern ebenso ab dem vierten Lebensjahr das Bedürfnis, ihre sozialen Beziehungen im Spiel zu regulieren. Auf der Basis von erlernten Brett- und Kartenspielen, wo alle Beteiligten vermutlich gleiche Ausgangschancen haben, wird auf die Einhaltung von Regeln streng geachtet. Wer schummelt, verhält sich unfair und muss bestraft oder gar ausgeschlossen werden. Das gemeinsame Spiel setzt eine von allen beteiligten Personen akzeptierte erfundene Ordnung voraus, es pflegt die sozialen Beziehungen der Beteiligten. Die Spielregeln klären, wer teilnehmen darf und wer nicht. Somit bewegt sich das *Regelspiel* zwischen den Polen der *Exklusion und Inklusion*.

Um effizient und effektiv sein zu können, bedarf es der Regeln des Miteinanders. Die implementierte Ordnung bspw. in Form einer Unternehmenskultur wirkt maßgeblich und regulativ darauf ein. Die Formulierung der Regeln ist aber durchaus nicht banal. Das richtige Maß an Freiraum und Kreativität ist für die Durchsetzung von Regeln ebenso entscheidend.

Bei den Regelspielen zieht nun auch der Wettbewerbscharakter ein. Sich mit anderen regelmäßig, wiederholbar messen zu können, ist für viele Menschen ein Hauptmotiv, um sich an Spielen aktiv zu beteiligen. Dies zieht sich dann bis in das Erwachsenenalter hin, wo Sport- und monetär getriebene Glücksspiele sowie digitale Spielangebote warten.

"Dabei entwickeln sie spezifische Kompetenzen, die sie zur Gestaltung von Spielsituationen immer wieder abrufen können. Diese Kompetenzen ermöglichen ein Tätigkeitsspektrum, das sich zwischen den Polen Vertrautheit und Neuigkeit, Abhängigkeit und Freiheit, Nachahmung und Identität, Trennung und Verbindung sowie Exklusion und Inklusion immer weiter ausdifferenziert."

(HEIMLICH 2015: 42)

Diese fünf Spielformen mit ihren jeweiligen Entwicklungspolen verdeutlichen die multidimensionalen Aspekte rund um das Spielen. Deshalb ist es für die Wissenschaft so schwer, eine von allen akzeptierte Definition oder Theorie des Spielens zu formulieren. Jedoch schaffen es zumeist Spieleentwickler für digitale Spiele genau diese zentralen und elementaren Formen des Erlebens und Gestaltens in ihre Produkte einzuweben.

3.6 Digitale Spiele als Sonderform?

Der globale, digitale Transformationsprozess aller ökonomischen und sozialen Interaktionen hat inzwischen die Pädagogik und vor allem die Spielehersteller erreicht. Oder um es anders auszudrücken: die

Spielerhersteller haben mit ihren technisch und grafisch anspruchsvollen Produkten seit den Jahren der ersten Computer mit Mikroelektronik die Entwicklung der Digitalisierung sehr prägend vorangetrieben (s. z.B. Moorsches Gesetz von 1965: Verdoppelung der Schaltkreiskomponenten, Transistoren, pro Flächeneinheit).

Während unsere digitalen Speicher und Erinnerungsmöglichkeiten sich in den letzten Jahren rasant entwickelt haben, ist die durchschnittliche Lebenserwartung der Menschen weiter gewachsen und die Alterskrankheiten nehmen stark an Bedeutung zu, u.a. die Demenz. Dieses psychiatrische Syndrom umfasst die Defizite bei den kognitiven, emotionalen und sozialen Fähigkeiten. Maßgeblich ist der Verlust der erworbenen Denkfähigkeiten (vgl. Deutsche Alzheimer Gesellschaft e.V. 2015).

Genau diese Fähigkeiten, die kognitiven, emotionalen und sozialen, werden nach den Erkenntnissen der Spielpädagogik und kindlichen Entwicklungspsychologie durch das Spielen im Kindesalter aufgebaut. Sie tragen wesentlich zur menschlichen Identität, zu seiner Persönlichkeitsstruktur, seinen Fähigkeiten und seinen flexiblen Variationsmöglichkeiten bei seinen Verhaltensweisen bei.

Umfangreiche digitale Spiele, mit einer attraktiven Spieltiefe, fordern den Spieler dazu auf, sich explorativ zu verhalten, sich innerhalb einer Phantasiewelt zu beweisen, eine Rolle einzunehmen, sich an einem Aufbau einer Konstruktion mit der Bewältigung von immer neuen Quests zu beteiligen und durch sein Tun mühsam die komplexen Spielregeln dieser künstlichen Welt zu ergründen, um dann für sich selbst die passende Strategie, die notwendige Taktik und die anstehenden Operationen planen und umsetzen zu können. Das Lesen einer Bedienungsanleitung bietet keine Lösung zum Erreichen des Spielzieles, nur die Erfahrung, das tatsächliche Handeln führen zu Erfolgen.

Einer der Gründe, warum inzwischen der weltweite Umsatz für Computerspiele den Gesamtumsatz der Filmbranche überflügelt (vgl. BIU 2014) ist, dass die Spieleentwickler es verstanden haben, genau diese elementaren Spielarten, die jeder Mensch durch seine persönliche Kompetenzentwicklung in der Kindheit mehr oder weniger eingeübt hat, in ihre Spielkonzepte zu integrieren. Mit diesen persönlich antrainierten Kompetenzen kann der Spielende innerhalb eines ansprechenden, in sich geschlossenen Spielerlebnisses schneller und viel intensiver Erfolge erzielen als in einem Unternehmen. So liegt es nahe, danach zu fragen, was Unternehmen für ihr Management und ihre Organisationsentwicklung von Spieleentwicklern lernen können.

Anzumerken ist auch, dass Grenzziehungen zwischen analogem und digitalem Spiel immer mit Problemen einhergehen. Insbesondere in einer derart schnelllebigen Welt, in der ständig Neues produziert wird, Hybride auftauchen oder Neuschöpfungen, ist eine klare Grenzziehung zwischen digitalen und analogen Spielen maximal eine temporäre. Denn schon heute gibt es Spiele, die Hybride zwischen analogen und digitalen Spielen sind. Ein ludologischer Managementansatz fokussiert damit auch nicht nur auf Erkenntnisse aus den Theorien über digitale Spiele, sondern verfolgt einen holistischen Ansatz.

4. Regeln organisieren und Kultur schaffen

Der niederländische Kulturhistoriker JOHAN HUIZINGA (1872-1945) stellte als erster Wissenschaftler mit seinem Buch "Homo ludens" (1938) die These auf, dass der Ursprung unserer menschlichen Kultur im Spiel liegt. Er kam zu diesem Schluss, nachdem er Kunst, Philosophie, Wissenschaft und auch selbst Rechtssysteme analytisch betrachtet hatte. *"Kultur wird anfänglich gespielt."* (HUIZINGA [1938] 2012: 59). Der Anwendung von Regelsystem und damit dem Verhalten von Individuen geht also ein Testen im Spiel voraus.

4.1 Organisation durch das Testen im Spiel

Im Spiel schafft sich der Mensch Ordnungen, versucht Gesetzmäßigkeiten zu entdecken oder zu formulieren, sich Regeln aufzustellen, wie seine reale und soziale Umwelt für ihn kontrollierbarer, überschaubarer und damit kalkulierbarer und sicherer wird. Der Mensch erhält den Glauben, Einfluss nehmen zu können, er bekommt das Gefühl, die Welt um sich herum gestalten zu können.

Erfundene Ordnungen, regulative Ideen prägen bis heute unseren Alltag. Wir können auch gar nicht mehr anders oder zurück. Wir haben vom Baum der Erkenntnis genascht, haben uns als Menschheit aus dem Miteinander mit der Natur herauskatapultiert, uns über sie gesetzt und nun sind wir die Spielmacher. Zu diesen erfundenen Ordnungen, mit denen wir unser Miteinander und den Austausch mit unserer Umwelt organisieren, gehören u.a. Religionen und Gesellschaftsentwürfe, aber auch jedes Unternehmen. Jede Kapitalgesellschaft, als juristische Person, ist nichts anderes, als eine erfundene Ordnung in der regulative Ideen wirken.

So wie in jedem Spiel, werden im Unternehmen Ziele gesetzt, (künstliche) Hindernisse sind durch die Mitspieler zu beseitigen, Regeln bestimmen das Verhalten, ein Feedbacksystem macht den Erfolg ersichtlich etc.

Bis wir auf diesem Niveau von heute wirtschaftlich, gesellschaftlich angekommen waren und Notare mit ihrer "heiligen" (und sehr teuren) simplen Stempelfarbe eine juristische Person erschufen, sind wir Menschen Selbstversorger gewesen, reine Jäger und Sammler, domestizierten später das Vieh, liefen diesem als Nomaden hinterher, schufen damit Eigentums- und Erbrechte, wurden dann irgendwann sesshaft, bauten Weizen an, organisierten Arbeitsteilung, schufen Überschüsse, wuchsen mehr und gründeten Städte. Diese größeren Gemeinschaften benötigten sozialisierte Menschen, brauchten gemeinsame Spielregeln für das engere Zusammenleben.

4.2 Identität & Verunsicherung

Kognitive, emotionale und soziale Fähigkeiten, werden nach den Erkenntnissen der Spielpädagogik und kindlichen Entwicklungspsychologie durch das Spielen im Kindesalter aufgebaut (siehe Kapitel 3).

Nach diesem von Pädagogen und Psychologen als wesentlich beschriebenen, auf Spielen basierenden Kindheitsentwicklungsprozess, stellt sich die Frage, welches Modell die Identitätsforschung für Erwachsene empfiehlt. Für HANS-PETER FREY und KARL HAUBER entsteht und verändert sich die Identität des Menschen aus seinen situativen Erfahrungen heraus, welche übersituativ verarbeitet und generalisiert werden (vgl. FREY U. HAUBER 1987: 19ff.). Als wesentliche Komponenten benennen sie das kognitive Selbstkonzept, das emotional geprägte Selbstwertgefühl sowie die motivationale Kontrollüberzeugung.

Das kognitive Selbstkonzept stellt eine generalisierte subjektive Auffassung einer Person in Bezug auf die eigenen, relevanten Merkmale dar, die aus der Verarbeitung vielfältiger, bewusst und unbewusst ausgewählter Selbstwahrnehmungen in subjektiv bedeutsamen Situationen entstanden sind. Hier spielen Bestätigungsprozesse, Feedbackschleifen, Lob und alle Formen der Anerkennung und Bedürfnisbefriedigungen aus der Außenwelt eine wesentliche Rolle. Die emotionale Einschätzung des eigenen Selbstkonzeptes, mit den polarisierenden Ausprägungen Stolz oder Scham, Überlegenheit oder Unterlegenheit, Wohlbefinden oder Unwohlsein, Selbstzufriedenheit oder Selbstzweifel, Selbstakzeptanz oder Selbstablehnung, Selbstachtung oder Selbstverachtung bilden das Selbstwertgefühl.

Die positive oder auch negative Bearbeitung von Realitätsproblemen, das Managen von Ist- zu Soll-Zuständen, die Überbrückung vom Stofftrieb zum Formtrieb, der Weg vom Sein zum Werden kann zu Konsistenz-, Kontinuitäts- oder Individualitätsproblemen führen (vgl. FREY UND HAÜßER 1987: 20). Mit positiven Kontrollerfahrungen, die durch das eigene Verhalten ausgelöst werden, steigt das Selbstwertgefühl, bei negativen Kontrollerfahrungen sinkt es. Die Motivation, sich mit seinen Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen in eine Situation einzubringen, hängt somit von dem Niveau der Kontrollüberzeugung ab, das eng mit dem Selbstwertgefühl und dem Selbstkonzept korreliert.

Ein effektives Management beinhaltet Personalentwicklung. Es legt die Rahmen und Freiheitsgrade seiner Team-Mitglieder und Mitarbeiter fest. Welche Unternehmenskultur wird verfolgt? Welche Aspekte stehen im Fokus des unternehmerischen Handelns und bilden das geistige Führungssystem, das Referenzsystem, die Verfassung des betrachteten sozialen Systems?

Eine gelebte oder gar ausformulierte Unternehmensethik ist ebenso eingebettet in ethischen Rahmenbedingungen von Gesellschaften, Rechtssystemen und Nationalstaaten. Unter „Ethik“ wird allgemein die Lehre vom sittlichen Verhalten verstanden. OTTMAR DITTRICH (1865-1951) definiert sie als „ein System von Lebensregeln oder Anweisungen zu solchem Verhalten.“ (DITTRICH [1923] 1964: 1) Die Lehre der Ethik basiert auf theoretischen Forderungen, regulativen Ideen, wie sich Anwender der Lehre praktisch innerhalb eines definierten Systems, einer erfundenen Ordnung, einem logisch geordnetem Ganzen, verhalten sollten. Es geht somit um die Spielregeln auf einem abgegrenzten Spielfeld, in dem sich Menschen austauschen und zueinander verhalten.

Wie es bei Spielregeln üblich ist, unterliegen sie einem gewissen Spielziel und die in den Spielmechanismen implementierten Feedbacksysteme zeigen dem Mitspieler seine Spielerfolge, seinen Punkte- und Levelstand innerhalb des vorgegebenen Belohnungssystems an. Ethische Forderungen stellen somit nicht nur die Voraussetzungen für ein gewünschtes menschliches Verhalten zur Verfügung, sondern auch ein Bewertungssystem, eine Richtschnur für gutes oder schlechtes Verhalten, einen Ordnungsrahmen in dem positive oder negative Sanktionen zur Motivationssteuerung für die Mitspieler auf ihr Kontrollüberzeugung und Einflussmöglichkeiten wirken.

Welche Struktur hat ein System? Welche Funktionen erfüllt es, welche Spielziele werden verfolgt? Welches Verhalten ist erwünscht, welche Spielregeln werden eingesetzt, um dieses Verhalten zu steuern? Gehe über

Los und ziehe 4000 Mark ein oder gehe direkt ins Gefängnis. Spielregeln wirken absolut. Spielregeln können prinzipiell nur schlecht modifiziert werden, weil es ansonsten ein ganz anderes Spiel ist und die Voraussetzungen für alle Mitspieler andere wären. Die Spielbalance für die Mitwirkenden könnte außer Kontrolle geraten und damit die Motivation schwinden, sich am Spiel weiterhin zu beteiligen. Aber ist die Wirklichkeit denn wirklich als Spiel zu begreifen? Sind ethische Rahmenbedingungen simpel austauschbar? Menschen sind fähig, ihre Identität mit samt dem dazugehörigen Ethikkonzept zu modifizieren oder gar radikal auszutauschen. Das Konvertieren von einem proprietären ethischen System in ein anderes ist mit dem Austausch der sozialen Bezugspersonen verbunden - Manager nennen dies Personalfuktuation.

Mit dem Austausch von ethischen Konzepten verändern sich die Chancen und Möglichkeiten menschlicher Akteure, Erfolge zu erzielen, Anerkennung zu erhalten oder auch nicht. Die Bewertungskriterien der erfundenen Ordnung, des ethischen Rahmens, bilden die Grundlage für seinen Kompatibilitätscheck mit seiner Identität. Seine Wirklichkeit ist das Ordnungssystem in dem er handelt. Und dies ist austauschbar. Erfolg ist somit relativ.

SIEGMUND FREUD kommt zu der Aussage: „Das Gegenteil von Spiel ist nicht Ernst sondern Wirklichkeit“. (FREUD [1907] 1969: 171) Aus Phantasiespielen und Tagträumen entstehen konkrete Zielvorstellungen, entstehen motivationale Aspekte. Diese treffen auf die Wirklichkeit. Wir Menschen können klar unterscheiden, ob wir uns gedanklich in einer Spielwelt bewegen, ob wir die Spielobjekte und Verhältnisse an greifbare, erlebbare und sichtbare Dinge der Realität anlehnen. Durch diesen spielerischen Umgang, die kreative und phantasievolle Kombination unterschiedlicher Ressourcen und Handlungsoptionen bildet das Spiel das Bindeglied, nimmt die Vermittlerfunktion zwischen Ist und Soll ein, managet den Optimierungsprozess und das Erfolgspotential innerhalb eines abgrenzbaren Spielfeldes. Wenn das Spielfeld zu klein ist und sich die Teilnehmer mit dem Spielkonzept nicht anfreunden können, stellt sich die Frage, ob die Freiheit besteht, das Spiel oder die Wirklichkeit zu wechseln. Die Wirklichkeit beinhaltet nach der dualistischen Theorie das permanente Spannungsverhältnis von Geist und Materie, von Soll und Ist, von Werden und Sein. Das Spiel bietet Methoden und Instrumente, dieses Spannungsverhältnis zu harmonisieren, in Einklang zu bringen. Und wenn dies nur schlecht möglich ist, sind die Spannungsverhältnisse, das Spielfeld oder eben die ethischen Rahmen auszutauschen. Eine spannende Herausforderung für das Management, die die passende Agilität, Strategie, Taktik und Operation voraussetzt, um der Verantwortung für Unternehmen und Menschen gerecht werden zu können.

5. Appell für einen ludologischen Managementansatz

Das transdisziplinäre Forschungsfeld der Ludologie ist recht neu, auch wenn das Thema „Spielen als kulturstiftendes Phänomen“ von zahlreichen Autoren beobachtet, analysiert, beschrieben und erklärt wurde (vgl. HUIZINGA 1938 „Homo ludens“ sowie RAHNER 1948; FRITZ 2004; JUNGE 2002, 2005; LANGER & MERTENS 2012; LAUSBERG 2007; STAMPFL 2012).

Aufgrund der in den letzten Jahren durch Browser-, Social- und Mobile-Games entstandenen Theorie digitaler Spiele und den damit verbundenen neuen digitalen Dokumentations- und Analysemethoden sind kulturelle, kommunikative, strukturelle und vor allem technische Aspekte in den Fokus der Forschung rund um das Phänomen des Spielens gerückt. Auch die Übertragung dieses sehr gut dokumentierbaren menschlichen Verhaltens auf andere Erkenntnisgebiete wurde dabei thematisiert.

Wie bereits erwähnt, erschwert die Multidimensionalität des Spiels den Versuch, die ludologische Wissensdomäne allumfassend abzustecken und den Spielbegriff klar zu definieren. Werden jedoch jegliche technologischen Komponenten und Genre-Unterschiede außer Acht gelassen, können schnell prägende Merkmale ausgemacht werden, die einer jeden Spielform zugrunde liegen (vgl. MCGONIGAL 2012).

5.1 Spielemerkmale als Checkliste für das Management

Die Frage nach den konstituierenden Merkmalen von Spielen ist in der Ludologie nach wie vor nicht abschließend beantwortet. Nichtsdestotrotz können aus den verschiedenen Kategorien eine Auswahl von Merkmalen definiert werden, die für die Verbindung von Ludologie und Management besonders relevant sind.

1) Spielziel

Jedes Spiel verfolgt ein Spielziel. Diese können endlich aber auch unendlich sein. Die Ziele werden von unterschiedlichen Motiven und den jeweiligen menschlichen Persönlichkeitsmerkmalen angetrieben und können dem Spieler ein Gefühl von Sinnhaftigkeit verleihen.

2) Regeln

Spiele benötigen eine erfundene Ordnung. Erst im Rahmen von vorher definierten Spielregeln wird das Spiel attraktiv. Spielregeln nehmen der Handlung die möglicherweise individuell erwünschte einseitige Beliebigkeit und führen somit zu einer eher objektiven Erfolgskontrolle.

3) Feedbacksystem

Spiele beinhalten innerhalb ihres Regelwerkes ein sofortiges Feedbacksystem z.B. in Form einer Fortschrittsanzeige, einer Erfolgsmessung, einem Highscore-, Punkte- oder Levelsystems. Es bestehen visuelle, quantitative und qualitative Erfolgserlebnisse, die bei einem „süchtig“ machenden Spiel auch als „Flow“ bezeichnet werden.

In Unternehmen sind die Feedbacksysteme dagegen zeitlich stark verzögert. Ein Mitarbeiter erfährt oft erst innerhalb eines Jahresgespräches, wie seine Leistung bewertet und beurteilt wird. Zu diesem Zeitpunkt ist die Erinnerung an Einzelvorfälle fast unmöglich. Daher muss sich die Frage nach einem konstruktiv wirksamen Feedbacksystem gestellt werden, die von vielen Unternehmen noch unbeantwortet ist. So überwiegen in vielen Unternehmen für Mitarbeiter eher die täglichen, negativen Rückkoppelungen vom Vorgesetzten. Lob und Anerkennung finden nur selten Anwendung (vgl. NINK 2015).

4) Freiwilligkeit

Die Teilnahme an einem Spiel setzt Freiheit und Freiwilligkeit voraus. Der Spieler stellt sich bewusst der spielerischen Herausforderung, die z.B. die Überwindung von unnötigen Hindernissen beinhaltet. Spielen erfolgt selbstbestimmt. Wenn Spiele von oben „verordnet“ werden, fremdbestimmt erscheinen, verändern sie ihr Wesen. Ein freies Spiel fördert das engagierte Versenken und Vertiefen in den Spielgedanken - so werden kreative und schöpferische Kräfte innerhalb eines definierten Rahmens aktiviert.

5) Zweckfreiheit

Spiele funktionieren prinzipiell ohne einen bestimmten Zweck. Aber auch wenn solche Konzepte instrumentalisiert werden, können sie Spielfreude erzeugen, sofern sich die Zielgruppe nicht nur überlistet fühlt und das Spiel ganz offensichtlich dazu dient, unliebsame Übungsaufgaben oder andere Arbeiten zu kaschieren. So nutzen Lernspiele oder Serious Games die Möglichkeit, dem spielerischen Tun einen pädagogischen und didaktischen Zweck zu verleihen. Es kommt jedoch darauf an, wie aufdringlich der Zweck und die im Spiel zu erbringende Leistung den elementaren Freiheitsaspekt beeinträchtigen.

Unternehmen verfolgen immer mindestens einen Zweck: sie existieren, um ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erstellen, die ein menschliches Bedürfnis befriedigt. Zweckfreie Spiele und Unternehmen unterscheiden sich in diesem Punkt elementar. Daher können Unternehmen von der Adaption zweckbezogener, erfolgreicher Spielkonzepte profitieren. Zweckfreiheit bedeutet nicht Sinfreiheit, sondern stellt die intrinsische Motivation des Individuums in den Vordergrund.

6) Sinnhaftigkeit

Spiele können sinnvoll sein, weil sie Lebensglück sowie Zufriedenheit vermitteln und damit eine Bereicherung für den Menschen darstellen. Dabei können sie aber auch zweckfrei sein, also keinen messbaren oder materiellen Zweck mit Nutzeffekt verfolgen und trotzdem Sinn stiften.

Wenn ein Unternehmen die Frage nach seinem Zweck beantworten kann, stiftet es einen Sinn. Spiele und Unternehmen verfolgen somit in jedem Fall eine Sinnhaftigkeit.

Es besteht Grund zu der Annahme, dass wirtschaftliche Austauschprozesse nur eine andere Form des Spielens sind. Dieses Wirtschaftsspiel ist viel rationaler, weil es sich um existenzielle, materielle Fragen handelt und vielleicht auch weil die auf Nachhaltigkeit setzende Wirtschaft eher eine vertrauensvolle Win-Win-Situation anstrebt und nur ungern eine konstante Gewinner-und-Verlierer-Situation pflegt. Die gut funktionierenden Spielprinzipien und typischen Merkmale lassen sich ohne große Widersprüche in die Gestaltung der Unternehmenswelt übertragen.

Mitarbeiter bewerben sich freiwillig bei einem Unternehmen. Existenziell anmutende Verpflichtungen, wie z.B. Einkommensziele zur Finanzierung der eigenen Immobilie erfolgen aus einer Abhängigkeitsstruktur, die freiwillig eingegangen wurde. Bei menschlichen Handlungen besteht nie eine Alternativlosigkeit, jedoch spielen die jeweiligen Konsequenzen bei der Entscheidungsfindung eine elementare Rolle. Wie ist die Freiwilligkeit als Motivationsbasis im Unternehmen zu erreichen?

Diese kurzgefasste Darstellung des Spiels eignet sich bereits, um die Vorteile von Spielerfahrungen gegenüber der „Wirklichkeit“ aufzuzeigen. Verglichen mit Spielen scheinen die meisten erfundenen Ordnungen unserer realen Welt defekt zu sein. „Reality is broken“, proklamiert die Game-Designerin und Weltverbesserin JANE MCGONIGAL (2012) in ihrem richtungweisenden Werk. Damit reiht sich die Autorin in die immer größer werdende Riege von Denkern (siehe auch CASTRONOVA 2007; STAMPFL 2012; WALZ & DETERDING 2015) ein, die feststellen, dass insbesondere Computer- und Videospiele menschliche Grundbedürfnisse erfüllen, die im „echten Leben“ häufig zu kurz kommen. Demnach ermöglicht das Spiel dem Spieler, das „Good Life“ (vgl. SICART 2015) zu erfahren, indem er permanent gefordert ist, seine Fähigkeiten und Tugenden anzuwenden, um das menschliche Potential zu ergründen und vollends auszuschöpfen. Schon ARISTOTELES erkannte diesen Lebensweg als oberstes Ziel eines jeden Menschen und sah in ihr die Voraussetzung für Glück und Erfüllung (vgl. ARISTOTELES et al. 1969). Die Verknüpfung von Ludologie und Management geht daher von folgenden Thesen aus:

These 1: Menschen spielen lieber als arbeiten zu müssen.

These 2: Wenn Spiele besser sind als die Wirklichkeit, dann können Unternehmen und ihr Management etwas von Spielen lernen.

5.2 Arbeit als erfüllende Erfahrung

Wie schafft es also das Spiel, den Menschen zumindest innerhalb des „Magic Circle“ (HUIZINGA 1938) in seinen Bann zu ziehen und ihn dort abzuholen, wo die Wirklichkeit ihn stehen ließ? Anlehnend an theoretische Überlegungen aus dem Bereich der Positiven Psychologie, rückt ein weitverbreiteter Erklärungsansatz den zutiefst autotelischen Charakter des Spiels in den Vordergrund. Im Spiel verfolgt der Spieler keinen über das Spiel hinausgehenden Zweck. Seine Handlungen sind daher von reiner Eigenmotivation getrieben; die Belohnung liegt in der Spielerfahrung an sich. Das Spiel stellt somit eine besondere Form intrinsisch motivierten Verhaltens dar, die im augenscheinlichen Kontrast zu den meisten Herausforderung steht, vor die uns das gesellschaftliche Leben und die Arbeitswelt der heutigen Zeit stellen. So wird unser Leben teilweise stark von äußeren Einflüssen gelenkt und unser Handeln extrinsisch motiviert. Sozialer Druck, das Streben nach Anerkennung oder monetäre Anreize beeinflussen einen Großteil unserer alltäglichen Entscheidungen. Insbesondere im beruflichen Kontext, widmen wir uns häufig Aufgaben, die uns von Vorgesetzten aufgetragen werden. Wenn es diese dann versäumen, Ziele klar zu kommunizieren und direktes Feedback zu geben, kann Arbeit schnell frustrierend wirken. Spielen, dagegen, ist „harte, befriedigende Arbeit“ (vgl. MCGONIGAL 2012). Dabei ist es eine harmonisierende Kombination spielspezifischer Merkmale und Mechanismen, die dem Spieler ein Gefühl konzentrierter, produktiver Begeisterung verleihen kann. Dieser temporäre Zustand der Erfüllung wurde in der Psychologie bereits als „schöpferische Leidenschaft“ (HAHN 1930), „Polarisation der Aufmerksamkeit“ (Montessori [1916] 1976: 70 ff.) oder „peak experience“ (Maslow 1970) bezeichnet, bevor der ungarische Psychologieprofessor MIHÁLY CSÍKSZENTMIHÁLYI letztendlich den Begriff „Flow“ etablierte. Genau durch dieses „satisfying, exhilarating feeling of creative accomplishment and heightened functioning“ (CSÍKSZENTMIHÁLYI 1975: xiii) hebt sich das Spiel von den meisten Alltagssituationen ab. Nach der von RICHARD M. RYAN und EDWARD L. DECI (1985) entwickelten *Selbstbestimmungstheorie* (orig.: Self-Determination Theory, abgekürzt SDT)

kann der im Spiel zu beobachtende Gipfel intrinsischer Motivation durch die Befriedigung drei psychologischer Grundbedürfnisse erreicht werden. Zunächst liegt es in der Natur der Menschen, aus freien Stücken über ihr Leben entscheiden zu können und dabei sinnhaften Tätigkeiten nachzugehen, die im Einklang mit ihrem Werteverständnis stehen. Selbst die simpelsten Spiele adressieren dieses Bedürfnis nach *Autonomie*, da sie auf dem Grundsatz der Freiwilligkeit fußen und somit Raum für selbstbestimmte Entscheidungen und sinnstiftende Entfaltung bieten. Darüber hinaus wird der Mensch von dem Drang gelenkt, effektiv auf seine Umwelt einwirken zu können und dabei seine *Kompetenz* unter Beweis zu stellen. Im Spiel hat der Spieler unzählige Möglichkeiten, seine Fähigkeiten anzuwenden, um Probleme zu lösen, Herausforderungen zu bestehen und „künstliche“ Hürden zu überwinden. Zuletzt wird dem Gefühl *sozialer Eingebundenheit* (siehe Kapitel 4.2) eine große Bedeutung für psychisches Wohlbefinden zugeschrieben. Obwohl nicht jedes Spiel zwingend soziale Komponenten beinhalten muss, ist die Spielerfahrung häufig ein wirksames Vehikel, Menschen zusammen zu bringen, sie zur Interaktion und Kommunikation anzuregen und dadurch die Bedeutung zu stärken, die der einzelne für andere Personen und Gruppen hat. MCGONIGAL leitet aus der SDT vier Arten intrinsischer Belohnung ab, die sie auch als „Geheimnisse des Glücks“ bezeichnet (MCGONIGAL 2012: 49):

- Befriedigende Arbeit
- Erfolg
- Soziale Beziehungen
- Sinn

Mithilfe gezielt eingesetzter Spielmechaniken rufen Spiele häufig ein Gefühl „glückseliger Produktivität“ (*blissful productivity*) hervor. Jeder, der sich schon einmal tief in einer Aufgabe verloren und dabei unmittelbare und sichtbare Ergebnisse erzielt hat, ist mit diesem Gefühl vertraut. Spiele bieten beste Voraussetzungen und Möglichkeiten für das Ausführen „befriedigender Arbeit“: Ein klar gestecktes Ziel, gekoppelt an konkrete Aufgaben und unmittelbar umsetzbare Anweisungen, wie das Ziel zu erreichen ist motivieren den Spieler, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Direktes und lebhaftes Feedback erlaubt es dem Spieler, seinen Fortschritt permanent zu verfolgen und führt ihm vor Augen, welchen konkreten Beitrag er zur „Problemlösung“ leistet (*Kompetenz*). Dieses Gefühl, Kontrolle über das eigene Handeln zu haben und das Ergebnis direkt beeinflussen zu können verleiht dem Spieler zusätzlich Zielstrebigkeit und Tatendrang. Der Lernprozess, der in diese fortlaufende Schleife aus zielgerichteter Problemlösung und Feedback eingebettet ist, wirkt im Spiel wie eine Droge. Spielerfahrungen aktivieren das Dopamin-System des Gehirns und regen somit die vermehrte Ausschüttung dieses „Glückshormons“ an (ZICHERMANN & LINDER 2013: 174).

Um diesen Effekt noch zu verstärken, machen sich Game-Designer häufig Technologien zunutze, die es ihnen ermöglichen, dem Spieler durch Aufgabenstellung und Zielsetzung maximal zu fordern. Den höchsten Grad an „glückseliger Produktivität“ erfährt der Spieler dann, wenn eine Herausforderung ihn möglichst nah an das Grenze seiner Fähigkeiten bringt, er jene aber trotzdem meistert. Um diesen „Fiero-Effekt“

(MCGONIGAL 2012: 33) kontinuierlich zu reproduzieren, sollte die jeweils darauf folgende Herausforderung marginal schwerer sein als das soeben Erreichte. Im Laufe des Spiels wächst der Spieler an diesen Herausforderungen, lernt permanent dazu und erntet die Früchte seiner Mühen.

5.3 Neue Spielregeln in Unternehmen

Die Ordnung und das Selbstverständnis der Unternehmenswelt scheinen erschüttert. In der postindustriellen Gesellschaft sind Digitalisierung und kollektive Wissensverwertung die treibenden Kräfte. Alte Prinzipien der Produktion und Kapitalakkumulation werden überdacht und Unternehmen sind gezwungen, ihre Rolle neu zu definieren und Organisationsformen an die neuen Verhältnisse anzupassen. Anpassungsfähigkeit ist hierbei genau das Schlüsselwort. Denn nur mit der nötigen Agilität können die ständig avancierenden Herausforderungen der neuen wirtschaftlichen Dynamik (vgl. GIESA & CLAUSEN 2014) und des tiefgreifenden Umbruchs der Arbeitswelt (vgl. GEBHARDT 2014) erfolgreich bewältigt werden. Unternehmen der heutigen Zeit wachsen in ein Geschäftsumfeld hinein, das sich durch ein hohes Maß an Komplexität, Dynamik und Unvorhersehbarkeit auszeichnet. Umso vielschichtiger und idiosynkratischer die Bedürfnisse der Konsumenten werden, desto wichtiger wird es, diese auch tatsächlich zu verstehen und sie schneller und besser als die mittlerweile global agierende Konkurrenz zu befriedigen. Die erstarkte Macht der Konsumenten äußert sich in rapide verkürzten Produktlebenszyklen. Dieses allgegenwärtige Beschleunigungsstreben versinnbildlicht den Zwang, einem selten hinterfragten Innovations- und Wachstumsparadigma gerecht zu werden. Angesichts der weitreichenden und flächendeckenden Unruhen, geraten selbst alteingesessene Firmen ins Straucheln.

Gleichermaßen haben heranwachsende Firmen größere Schwierigkeiten, überlebensfähige Organisationen zu errichten. Während am S&P 500 gelistete Firmen im Jahr 1920 im Durchschnitt noch ein Lebensalter von 67 Jahren erreichten, liegt dieser Wert heute gerade noch bei 15 Jahren (GITTLESON 2012). Wer heute ein erfolgreiches Unternehmen führen will, sollte sich längst von fordistischen und tayloristischen Überzeugung wie der reinen Effizienzorientierung oder der strikten Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit verabschiedet und seinen Organisations- und Führungsstil nach Qualitäten wie Geschwindigkeit, Agilität und Innovationskraft ausgerichtet haben.

Doch der Veränderungsdruck wirkt nicht nur von außen auf die Unternehmen, auch die Mitarbeiter – der Kern eines jeden Unternehmens – haben ihre Ansprüche an die Arbeit radikal ausgeweitet. Gestern bedeutete Arbeit noch, sich einem Arbeitgeber zu verschreiben, Vorschriften auszuführen. Im Gegenzug bot der Arbeitgeber ein großes Maß an Planungssicherheit und eine angemessene finanzielle Entlohnung. Heute sitzt eine Generation am Steuer, die in der Arbeit mehr sieht als nur das „notwendige Übel“, das es einst war. Die „Generation X“ ist zur „Generation Y“ emanzipiert und hat ihre teilweise paradoxen Ansichten und widersprüchlichen Erwartungen mit in die Arbeitswelt gebracht. „Y“ fordert alles; und zwar sofort: Sicherheit und Selbstverwirklichung; Wandel und Stabilität; Freiheit, zu Scheitern und Erfolg; Autonomie und Gemeinschaft (FRECH et al. 2014: S. 14-18). Unternehmen, die sich in dem „Kampf um Talente“ behaupten wollen, sind gefordert, ihre Arbeitskultur

auf die komplexen Erwartungshaltungen und Persönlichkeiten dieser jungen Generation anzupassen.

Werte wie Autonomie, Freiheit und Flexibilität werden dabei stark an Bedeutung gewinnen. Führungskräfte sollten die Stärkung von Eigenmotivation und Teamdynamik in den Vordergrund rücken und Belohnungskonzepte entwickeln, die auf gemeinschaftliche Wertschätzung statt individuellen Konkurrenzkampf setzen.

Das Unternehmensspiel wartet also mit spannenden Herausforderungen auf. Unternehmen, denen es gelingt, ihre Organisationsstruktur und Führungsprinzipien schnellstmöglich an die Herausforderungen der modernen Wirtschaftswelt anzupassen, werden als Sieger hervorgehen - Game on!

5.4 Goodbye Management; Das Spiel beginnt!

Mit jeder Unternehmensgründung beginnt für alle Beteiligten ein neues Spiel. Spätestens der Gang zum Notar besiegelt die Entstehung der erfundenen Ordnung „Unternehmen“, innerhalb der auf ein gemeinsames Ziel hingearbeitet wird. Im Unternehmen halten – wie in jedem anderen Spiel – Regeln, Ziele, Prozesse und Kulturelemente als Regulierungsmechanismen her und schaffen somit den Handlungsrahmen oder das Spielfeld, in dem das Management schaltet und waltet. Insofern werden traditionell geführte Unternehmen durch die gleichen Struktur- und Kulturelemente geformt, die auch das Wesen von Massively Multiplayer Online Role-Playing Games (MMORPG) (z.B. World of Warcraft) prägen.

Der entscheidende - die Ludologie befeuernde - Kerngedanke entspringt der teils stark unterschiedlichen Wahrnehmung dieser prägenden Elemente in den erfundenen Ordnungen „leistungsorientiertes Unternehmen“ und „Spiel“ durch die jeweiligen Mitarbeiter bzw. Mitspieler (siehe Tabelle 1).

Folgt man dem traditionellen fordistisch geprägten Unternehmensverständnis, so dienen Regeln in Organisationen dazu, Hierarchieverhältnisse zu klären, Struktur aufzubauen und Prozesse zu definieren. *Freiheit* kann in dieser regulierten Organisationsform nur begrenzt entstehen und setzt paradoxerweise ein gewisses Maß an Disziplin und Regelgebundenheit voraus. Im Spiel schaffen Regeln vor allem Klarheit und Transparenz, Struktur ergibt sich emergent aus Zielen und Aufgaben. Innerhalb dieses fließenden und dynamischen Systems ist Freiwilligkeit eine Grundeigenschaft, die Raum für autonomes, selbstbestimmtes und kreatives Denken schafft.

Feedback geht in dieser Art leistungsorientierter Unternehmen selten über periodisch rückwirkende Mitarbeitergespräche hinaus. Dadurch erfolgt die Rückmeldung über Geleistetes häufig indirekt, eindimensional und distanziert. Eines der zentralsten Merkmale von Spielen ist es hingegen, dem Spieler kontinuierlich, direkt und unmittelbar Rückmeldung darüber zu geben, wie er mit seinen Taten und Entscheidungen das Spielgeschehen und seine Umwelt beeinflusst. Dem Spieler wird damit permanent lebhaft und visuell verdeutlicht, welchen Beitrag er zum Erreichend es Spielziels leistet. In erfundenen Ordnungen ist dieses *Spielziel* wiederum eng mit dem Element der Sinnstiftung verbunden. Unternehmerische *Sinnhaftigkeit* entsteht in der Regel aus einer Zweck- und Ergebnisorientierung und ist unmittelbar an den Wirtschaftlichkeitsgedanken sowie die spezifische Unternehmensvision und Strategie gekoppelt. Externe Faktoren wie

Marktentwicklungen, Kundenwünsche oder sonstige Zufälle bestimmen direkt, welche Aufgaben im Unternehmen an Priorität gewinnen und schüren den Zwang, Ziel und Sinn der Unternehmung ständig zu hinterfragen. Spiele auf der anderen Seite funktionieren ohne jegliches Streben nach einem Nutzen oder einem rational angestrebten Zweck. Dementsprechend "unnötig" können die Herausforderungen und Hindernisse erscheinen, denen sich der Spieler auf der Suche nach Bestätigung bereitwillig stellt. Trotz ihrer inhärenten Zweckfreiheit können Spiele in hohem Maße Sinn stiften. Insbesondere narrative Methoden verleihen dem Spiel "Epic Meaning" (MCGONIGAL 2012: 98) sorgen dafür, dass sich der Spieler als Teil eines größeren Ganzen versteht, sich einer weitreichenden Vision oder einer eng verbundenen Gemeinschaft verschrieben fühlt.

Tabelle 1: Die Wahrnehmung erfundener Ordnungen im Vergleich

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an einen Workshop der Enterprise Gamification Consultancy)

TABELLE EINFÜGEN

Welche Auswirkungen haben diese Unterschiede zwischen den jeweiligen Systemen also auf die Zufriedenheit der Mitspieler? Wie beeinflusst die Wahrnehmung der prägenden Merkmale die Beliebtheit der Ordnungen als Ganzes? Wer will da wo überhaupt noch freiwillig mitspielen?

Während die Popularität von digitalen Spielen in Deutschland stetig wächst, stellt die geringe emotionale Mitarbeiterbindung ein Dauerproblem für deutsche Unternehmen dar. Rund 30 Millionen Deutsche ab 14 Jahre (42%) geben mittlerweile an, Computer- und Videospiele zu spielen (POLSK 2015). Noch frappierender ist die Gaming-Affinität der deutschen Kinder und Jugendlichen: 93% der 10- bis 18-jährigen beschäftigen sich mit digitalen Spielen und das im Schnitt 104 Minuten pro Tag (HOLDAMPF-WENDEL et al. 2015). Führt man sich vor Augen, dass diese junge Altersgruppe nicht nur sehr bald einen Großteil der Unternehmensbelegschaft ausmacht, sondern auch aktiv Einfluss auf die zukünftige Gestaltung der Wirtschafts- und Arbeitswelt nehmen wird, eröffnet sich leicht die Relevanz dieser Einsicht.

Die aktuelle Arbeitnehmergeneration hingegen, zeigt bereits seit Jahren Anzeichen der Resignation und distanziert sich emotional von ihren Arbeitgebern. Der seit 2001 jährlich vom Beratungsunternehmen *Gallup* herausgegebene *Engagement Index* beziffert den Anteil der Beschäftigten deutscher Unternehmen, die eine geringe emotionale Bindung gegenüber ihrem Arbeitgeber haben und lediglich Dienst nach Vorschrift verrichten, auf 70%. Weitere 15% der Mitarbeiter haben laut Gallup aufgrund nicht vorhandener Bindung zu ihrem Unternehmen bereits innerlich gekündigt. Der Schaden, der jährlich durch diese fortgeschrittene Form von Demotivation entsteht, wird auf 73-95 Mrd. Euro geschätzt (NINK 2015).

Da Engagement, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter unmittelbar vom Führungsverhalten der Vorgesetzten abhängt, liegt es nahe, dass in erster Linie überholte Managementpraktiken für die fortschreitende emotionale Distanzierung verantwortlich gemacht werden. Die Diskussion über ein notwendiges Umdenken im Management und die Weiterentwicklung von Führungskräften wird längst rege geführt. Und im Grunde sind sich Vertreter eines "New Management" bereits einig, dass die Zukunftsfähigkeit heutiger Organisationen nur durch die Schaffung von

Agilität, kreativem Freiraum und Innovationsfähigkeit gesichert werden kann.

Die Organisationsform, die den Ansprüchen der heutigen Zeit am ehesten gerecht werden kann, entsteht aus einem völlig anderen Paradigma als ihre modernen und postmodernen Vorgänger (vgl. LALOUX 2015: 11-54): Moderne leistungsorientierte Organisationen, deren Selbstverständnis vorrangig dem Industriezeitalter entsprang, glichen in ihren Grundzügen Maschinen. Mit einem Fokus auf Effektivität und Effizienz justieren Führungskräfte moderner Organisationen zielgerichtet und rational relevante "Stellschrauben", um greifbare Probleme zu lösen. Die Funktionsweise postmoderner, wertorientierter Organisationen wird häufig mit der einer Familie verglichen. In diesen pluralistisch geprägten Organisationen, legen Führungskräfte großen Wert auf das Erhören und die Integration verschiedener Interessensgruppen. Kulturelle Werte und eine Sinnausrichtung, die möglichst von allen Mitarbeitern geteilt werden, sorgen dafür, dass Mitarbeiter einander unterstützen und sich als Teil einer Gemeinschaft fühlen.

Ansätze des New Management propagieren ein evolutionäres Verständnis von Organisationen (vgl. BRANDES et al. 2014; LALOUX 2015; ROBERTSON 2015), die in der Lage sein müssen, wie komplexe lebendige Systeme in der Natur ihre Struktur und Ausrichtung permanent an sich verändernde Umweltbedingungen anzupassen.

Dieser Metapherwechsel von der Familie hin zum lebendigen, adaptiven System ist als eine Reaktion auf ein verändertes Menschenbild zu verstehen. So setzt sich zum einen langsam die Überzeugung durch, dass der Mensch auch im Arbeitskontext nicht "grundlegend faul" und nur durch starke extrinsische Anreize zu motivieren ist, sich über den "Dienst nach Vorschrift" hinaus zu engagieren (BRANDES et al.: 22). Managementansätze, die ausschließlich dieser "Theory X" folgen, werden als überholt angesehen. "Theory Y" glaubt daran, dass Menschen grundlegend intrinsisch motiviert sind, aus Eigenverantwortung "gute Beiträge zu etwas Großem" (ib.) zu leisten. Gleichzeitig schreitet eine bewusste Distanzierung vom "Homo Oeconomicus" als zentrales Leitbild ökonomischer Theorien voran. Klar ist, dass der Nachfolger dieses rationalen Nutzenoptimierers auf einer komplexeren Ebene entscheidet und handelt, auf der er sich auch von Intuition und Emotion leiten lässt. Auf dieser integralen Bewusstseinsstufe sieht der Mensch das Leben als eine Reise der inneren Entfaltung, dessen Ziele eine Berufung und ein Gefühl von Ganzheit sind, die über das traditionelle Verständnis des menschlichen Egos hinausgehen (vgl. BRANDES 2015: 43-52).

Einem Menschen, der weit mehr als Maschine und Ratio ist, fällt es schwer, traditionell mechanistische Unternehmensstrukturen zu akzeptieren und sich in einer rigiden Hierarchie einzuordnen. Die New Management Bewegung hat das erkannt und unterbreitet mit *Management Y* (BRANDES et al. 2014), *Holacracy* (ROBERTSON 2015) oder *TEAL Organisationen* (LALOUX 2015) Führungs- und Organisationskonzepte, die auf Grundmerkmalen wie Hierarchiefreiheit, Eigenverantwortung, Ganzheit und evolutionärem Sinn beruhen. Das Credo dieser Organisationsform lautet: "Komplexität durch Selbstorganisation bewältigen". Neben flexiblen Organisationsstrukturen zählen Flow und Unternehmergeist zu den wichtigsten Grundvoraussetzungen für adaptive, sich selbst organisierende Unternehmensformen. Ein der Theory Y entsprechender Motivationsansatz fokussiert sich im Einklang mit der Selbstbestimmungstheorie darauf, die

Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit zu erfüllen und durch produktive Begeisterung (Flow) gezielt die Potential- und Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter zu fördern. Je mehr Eigenverantwortung, Freiwilligkeit, Partizipation und Sinnstiftung als Steuerungselemente in den Vordergrund rücken, desto schneller sinkt die Notwendigkeit klassischer Führungsinstrumente. Auch für die erfolgreiche Bewältigung von Komplexität müssen im Unternehmen Gestaltungsräume entstehen, die es ermöglichen, Chaos und Ungewissheit mit Wagnis und Innovation zu begegnen. Dazu bedarf es einer Unternehmenskultur, die Experimentierfreude und Fehlertoleranz groß schreibt und "Pionierinstinkte" weckt (vgl. BRANDES et al. 2014: 33-39).

Das sind sie also, die "Spielregeln" des New Management: Gestaltungsräume, Experimente, Freiwilligkeit, Sinnhaftigkeit, intrinsische Motivation, Partizipation, Flow. Spätestens bei dieser zusammengefassten Auflistung zukünftiger organisationsbezogener Erfolgsmerkmale dürfte nicht nur Ludologen auffallen, dass es bereits erfundene Ordnungen gibt, denen diese Eigenschaften in inhärenter Weise zu eigen sind: Die Spiele!

Aber so offensichtlich die Überschneidungen und so tief und lang bestehend die Verankerung des Grundphänomens Spiel in Kultur und Gesellschaft auch sein mögen, erst die oben beschriebene Wirtschaftsdynamik und ein verändertes Menschenbild eröffnen das Potential, das die Ludologie als transdisziplinärer Forschungszweig heute in sich birgt.

So können Spiele nicht nur als strukturelle und kulturelle Vorbereitung für risikobehaftete Innovationvorhaben dienen. Vielmehr kann ein gutes Verständnis für die Merkmale und Mechaniken von Spielen Managern dabei helfen, derartige evolutionäre und selbstorganisierte Organisationen zu gestalten, die den neuen Herausforderungen der schnelllebigen Wirtschaftswelt und den immer komplexer werdende Ansprüchen der heranwachsenden Arbeitnehmergeneration gerecht werden.

Denn ob Management Y, Holacracy oder TEAL: Am Ende ist auch das Unternehmen bloß ein Spiel!

I. Literaturverzeichnis

- ARISTOTELES; DIRLMEIER, Franz; FLASHAR, Hellmut & GRUMACH Ernst (1969): Nikomachische Ethik. Stuttgart: Reclam.
- BERGHAWN, Klaus L. (2000): Friedrich Schiller. Über die ästhetische Erziehung des Menschen. Stuttgart: Reclam, Philipp, jun. GmbH, Verlag. (Originalausgabe 1795).
- BRANDES, Ulf; GEMMER, Pascal; KOSCHEK, Holger; SCHÜLTEN, Lydia (2014): Management Y - Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur Attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- BUNDESVERBAND INTERAKTIVE UNTERHALTUNGS SOFTWARE (2014): Jahresreport der Computer- und Videospielebranche in Deutschland 2014.
- CAILLOIS, Roger (1982): Die Spiele und die Menschen. Maske und Rausch. Berlin: Ullstein Verlag. (Originalausgabe 1958).
- CASTRONOVA, Edward (2008): Exodus to the virtual world: How online fun is changing reality. New York: Palgrave Macmillan.
- CSIKSZENTMIHALY, Mihály (1975): Beyond Boredom and Anxiety – Experiencing flow in work and play. San Francisco: Jossey-Bass.
- CSIKSZENTMIHALY, Mihály (2004): Flow im Beruf - Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Stuttgart: Klett-Cotta.
- DECI, Edward L. & RYAN, Richard M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior. New York: Plenum Press.
- DITTRICH, Ottmar (1964): Geschichte der Ethik. Die Systeme der Moral vom Altertum bis zur Gegenwart. Leipzig: Felix Meiner Verlag. (Originalausgabe 1923)
- DOMINGUEZ, Adrian; SAENZ-DE-NAVARETTE, Joseba; DE-MARCOS, Luis; FERNANDES-SANZ, Luis; PAGES, Carmen & MARTINEZ-HERRAIZ, Jose-Javier (2013): Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. Computer & Education, Vol. 63.
- EIGEN, Manfred; WINKLER, Ruthild (1985): Das Spiel - Naturgesetze steuern den Zufall. München: Piper Verlag.
- FRASCA, Gonzalo (1999): Ludology meets Narratology: Similitude and differences between (video) games and narrative. Originally published in Finnish in Parnasso 1999: 3, 365–71. [Online] <http://www.ludology.org/articles/ludology.htm> [17.11.2015].
- FRECH, Monika; KONRAD, Greta; BEINKE, Christian (2014): Thank God It's Monday - Wie wir die Arbeitswelt revolutionieren. Berlin: Ullstein Buchverlage GmbH.
- FREUD, Sigmund (1969): Der Dichter und das Phantasieren. In: Sigmund Freud: Studienausgabe. Bd. 10: Bildende Kunst und Literatur. Frankfurt (Main): Fischer. (Originalausgabe 1907).
- GEBHARDT, Birgit (2014): New Work Order - Organisationen im Wandel. Vertiefungsstudie zur Zukunft der Büroarbeit im Auftrag des bso Verband Büro- Sitz- und Objektmöbel [online] http://www.birgit-gebhardt.com/new-work-order/New_Work_Order_Organisationen_im_Wandel.pdf [17.11.2015].
- GIESA, Christoph; CLAUSEN, Lena Schiller (2014): New Business Order – Wie Start-ups Wirtschaft und Gesellschaft verändern. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- GITTLESON, Kim (2012): Can a company live forever?, [online] <http://www.bbc.com/news/business-16611040> [15.11.2012].

- HAHN, K. (1930). Die Sieben Salemer Gesetze. In: Michael Knoll (Hrsg.): Reform mit Augenmaß - Ausgewählte Schriften eines Politikers und Pädagogen, S. 151-153. Stuttgart: Klett-Cotta.
- HAHN, K. (1998). Reform mit Augenmaß. Ausgewählte Schriften eines Politikers und Pädagogen. Mit einem Vorwort von Hartmut von Hentig.. Stuttgart: Klett-Cotta.
- HEIDEMANN, Ingeborg (1968): Der Begriff des Spiels. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- HEIMLICH, Ulrich (2001): Einführung in die Spielpädagogik. Eine Orientierungshilfe für sozial-, schul- und heilpädagogische Arbeitsfelder. 2. Aufl., Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- HOLDAMPF-WENDEL, Adél; SHAHD, Maurice; HAMPE, Katja (2014): Jung und vernetzt - Kinder und Jugendliche in der digitalen Gesellschaft. Studie der Bitkom Research GmbH. [online]
https://www.bitkom.org/Publikationen/2014/Studien/Jung-und-vernetzt-Kinder-und-Jugendliche-in-der-digitalen-Gesellschaft/BITKOM_Studie_Jung_und_vernetzt_2014.pdf [17-11-2015].
- HUIZINGA, Johan: (1938): Homo ludens - Vom Ursprung der Kultur im Spiel. Hamburg: Rowohlt.
- JUNGE, Jens (2002): Simulationstechnologien – Arbeitsmittel für Innovationen in einer wissensbestimmten Wirtschaft. Kiel: Technologiestiftung Schleswig-Holstein.
- JUNGE, Jens (2005): Unternehmenserfolg und Mitarbeiterverantwortung: Ein tauschtheoretisch basiertes, erfolgsorientiertes Vergütungskonzept. Flensburg: Zentrale Hochschulbibliothek Flensburg.
- JUUL, Jesper (2005): half-real. Video Games between Real Rules and Fictional Worlds. Cambridge: MIT Press.
- KURZ, Prof. Dr. Alexander; FRETER, Hans-Jürgen; SAXL, Susanna & NICKEL, Ellen (2015): Demenz. Das Wichtigste. Ein kompakter Ratgeber. Berlin: Deutsche Alzheimer Gesellschaft e.V. Selbsthilfe Demenz.
- LALOUX, Frederic (2015): Reinventing Organization - Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Verlag Franz Vahlen.
- LANGNER, Anne-Kristin & MERTENS, Mathias (Hrsg.) (2012): Flow aus Spielen - Optimale Erfahrungen durch Computerspiele. Salzhemmendorf: Blumenkamp.
- LAUSBERG, Michael (2007): Kinder sollen sich selbst entdecken - Die Erlebnispädagogik Kurt Hahns. Marburg: Tectum.
- MASLOW, H. Abraham (1970): Religions, Value, and Peak-Experiences. New York: Viking.
- MCGONIGAL, Jane (2012): Reality is Broken – Why games make us better and how they can change the world. New York: The Penguin Press.
- MONTESSORI, Maria (1976): Schule des Kindes. Hrsg. P. Oswald und G. Schulz-Benesch. Freiburg: Herder. (Originalausgabe 1916).
- NINK, Marco (2015): Engagement Index Deutschland 2014 - Pressegespräch. Präsentation zur Pressekonferenz anlässlich der Veröffentlichung des Engagement Index Deutschland 2014 der Gallup GmbH. [online]
<http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx> [17.11.2015].
- POLS, Axel (2015): Gaming-Trends in Deutschland. Präsentation zur Pressekonferenz anlässlich des Gaming Monitor Deutschland 2015 erhoben von der Bitkom Research GmbH. [online]

https://www.bitkom.org/Presse/Anhaenge-an-PIs/2015/07-Juli/Bitkom_Praesentation_PK_Gaming_29_07_2015_online.pdf [17.11.2015].

RAHNER, Hugo (1948): Der spielende Mensch. Freiburg: Johannes Verlag.

ROBERTSON, Brian J. (2015): Holacracy - The revolutionary management system that abolishes hierarchy. UK: Portfolio Penguin.

SICART, Miguel Angel (2015): Playing the good life: Gamification and ethics. In: S. Waltz, & S. Deterding (Eds.), The Gameful World: Approaches, Issues, Applications. Chapter 8. Cambridge, Mass: MIT Press.

STAMPFL, Nora (2012): Die verspielte Gesellschaft. Gamification oder Leben im Zeitalter des Computerspiels. Hannover: Heise.

SUTTON-SMITH, Brian (2009): The Ambiguity of Play. Harvard University Press.

WALZ, Steffen P. & DETERDING, Sebastian (2015): The Gameful World: Approaches, Issues, Applications. Cambridge, Mass: MIT Press.

WARWITZ, Siegbert A. & RUDOLF, Anita (2004): Vom Sinn des Spielens – Reflexionen und Spielideen. Hohengehren: Schneider Verlag.

ZICHERMANN, Gabe & LINDER, Joselin (2013): The Gamification Revolution – How leaders leverage game mechanics to crush the competition. New York: McGraw-Hill Education.