

# GEDANKEN. MACHEN.



Foto: Dstudio Ben/Unsplash

Beiträge zur  
Entrepreneurship-Forschung

2022-2024

## Inhaltsverzeichnis

Bildung und inspirierende Intuition - Triebkräfte für Entrepreneurship	Prof. Dr. Jochem Müller	S. 2
Im Spannungsfeld zwischen Subjekt und System – Eine Spurensuche nach den kommunikationstheoretischen Fragestellungen der Entrepreneurship- Forschung	Felix Liedel	S. 21
Die Chancen von KI bei der Personalauswahl nutzen: Künstliche Intelligenz und Gamifizierung – Chancen für die Förderung von Chancengerechtigkeit und Diversität?	Dr. Jessica Röhner, Melissa Schütz, Prof. Dr. Astrid Schütz	S. 31
Spielerisches Gestalten – Ludologie als transdisziplinärer Forschungsbereich	Prof. Dr. Jens Junge, Jonas Vossler, Stefanie Talaska	S. 35
Impressum		S. 57

# **Bildung und inspirierende Intuition – Triebkräfte für Entrepreneurship**

**Prof. Dr. Jochem Müller, Hochschule für angewandte Wissenschaften Ansbach**

## **Abstract**

Dieser Beitrag befasst sich mit der grundlegenden Beziehung und Bedeutung von Bildung, Intuition und Kreativität als entscheidende Triebkräfte für Innovationen und Entrepreneurship. In diesem Zusammenhang stellen sich die zentralen Fragen, was unter Bildung zu verstehen ist und welche kreativen Rollen Bildung und Intuition bei der Entstehung von Neuem spielen.

Der moderne Bildungsbegriff entwickelte sich im Wesentlichen aus den Ideen des Humanismus und der Aufklärung, die ihre Wurzeln in der Antike haben. Im heutigen Verständnis wird Bildung zu einer kontinuierlichen Anpassung und Entwicklung. Der Mensch ist ein dynamisches Wesen, das sowohl von der jeweiligen Umwelt beeinflusst wird, als auch selbst diese Umwelt verändern und beeinflussen kann. Bildung erzeugt und vermittelt lebenslanges Wissen. Für die Wahrnehmung und Beurteilung unserer Umwelt und des Lebens gibt es neben der Rationalität auch eine Welt der Gefühle, Emotionen und des Herzens.

In Anlehnung an das Wahrnehmungs- und Urteilsmodell von Carl Gustav Jung werden Intuition und insbesondere die intuitive Kompetenz als zentrale Einflussfaktoren von Bildung und Kreativität angesprochen. Intuitive Wahrnehmung öffnet uns den Zugang zu neuem Wissen und eröffnet ein vielschichtiges Spektrum an Kreativität. Als Motor der Innovation wird Bildung zum Bindeglied zwischen bewusster Rationalität und unbewusster Emotionalität.

Am Ende des Beitrages steht eine kritische Würdigung der innovativen Möglichkeiten des Menschen. Es ist zugleich eine Ermahnung zu einem bewahrenden und integrativen Schaffen aus ethischer Sicht. Unsere schöpferische Kraft gibt uns kreatives Potential und befähigt uns, die Welt immer wieder zu verändern und zu gestalten.

## **Keywords**

Bildung, Intuition, Inspirierende Intuition, Kompetenzen, Intelligenzen, Innovationskraft, Entrepreneurship, Wahrnehmung, Bewertung, Inkubation, Illumination, Künstliche Intelligenz

# 1. Einführung

Die große Bedeutung von Bildung und inspirierender Intuition, als wichtige ganzheitliche Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und innovative Handlungsinstrumente, ist wissenschaftlich noch nicht ausreichend erforscht. Intuitive Kompetenz spielt jedoch eine herausragende Rolle bei der Entscheidungsfindung bei knappen oder uneindeutigen Daten, beim Erfassen von vernetzten und interdisziplinären Zusammenhängen sowie bei der Orientierung und Lösungsentwicklung in komplexen Situationen (Müller und Rippel 2011: 119). Mit Hilfe der intuitiven Mustererkennung können wir komplexe Strukturen schnell rational und emotional erfassen und bewerten. Darüber hinaus hilft uns intuitive Kompetenz bei kreativen Denkprozessen, bei der Planung und Prognose in hochdynamischen, vernetzten oder disruptiven Umgebungen und als Aspekt der intuitiven Kommunikation in Beratungs-, Team- und Führungsbeziehungen.

Mit Hilfe der Intuition können z. B. Erfinderinnen und Erfinder neue Geschäftsfelder antizipieren. Solche zukunftsweisenden Handlungen lassen sich meist nicht rein rational planen, sondern erfordern ein intuitives Gespür. Visionen und Imaginationen eröffnen Handlungsoptionen jenseits der traditionellen und üblichen Lösungswege. Rein rationales Denken würde hier wohl in alten traditionellen Handlungsmustern verharren. Die Tür für evolutionäre oder revolutionäre Ideen bliebe ohne kraftvolle Bildung und inspirierende Intuition verschlossen.

Das Hauptziel dieses Artikels ist es, die Bedeutung von Bildung und inspirierender Intuition als Treiber von Innovation aufzuzeigen. Inspirierende Intuition bildet einen Katalysator für neue Ideen und Visionen und begünstigt dadurch Entrepreneurship, also unternehmerische Initiative und unternehmerisches Wagnis. Während Bildung vorhandenes Wissen verfügbar machen und vermitteln soll, sorgt inspirierende Intuition für die Schaffung von nicht vorhandenem, neuem Wissen. Durch das Zusammenspiel von Wissensbewahrung und Wissensgenerierung kann ein ständiger Wandel und Innovation erreicht werden. Es entsteht ein idealer Nährboden für mutiges Unternehmertum und Firmenneugründungen.

## 2. Material und Methodik

Der vorliegende Beitrag basiert auf einer selektiven Literaturrecherche und beabsichtigt eine systematische Zusammenstellung und Erschließung wissenschaftlicher Erkenntnisse. In diesem Zusammenhang wurden verschiedene Publikationen zum Thema Bildung und Intuition herangezogen und ausgewertet. Im Mittelpunkt der systematischen Aufarbeitung stehen die historische Entwicklung, definitorische Ansätze und terminologische Abgrenzungen. Mit Hilfe der Inhaltsanalyse werden zentrale Ergebnisse aufgezeigt.

Ergänzend zur selektiven Literaturrecherche stützt sich der Artikel auf das Wahrnehmungs- und Urteilsmodell von Carl Gustav Jung. Für das Zusammenspiel von Rationalität und Emotionalität hat der Psychoanalytiker ein Modell entwickelt, das erklärt, wie Menschen auf unterschiedliche Weise mit der Realität umgehen (Jung 2008: 23 ff.). Neben dem rationalen Empfinden, ist insbesondere die emotionale Wahrnehmung, in Form des Intuierens, von großer Bedeutung. Mit der inspirierenden Intuition eröffnet sich ein Gespür und frühes Erahnen für künftige Entwicklungen und unternehmerische Chancen.

Müller und Rippel entwickelten darauf aufbauend an der Hochschule Ansbach das Intelligenzmodell CREA LEADERSHIP® und setzten dabei insbesondere auf die intuitive Kompetenz als Alleinstellungsmerkmal (Müller und Rippel 2011: 91).

Als weiterer methodischer Ansatz zeigt die Stufenpyramide der Kreativität die verschiedenen Ebenen der Kreativität auf und adressiert insbesondere die inspirierende Intuition als zentralen Erfolgsfaktor. Ausgehend vom individuellen und kollektiven Kreativitätspotenzial können Kreativitätstechniken eingesetzt werden. Wirklich ganzheitliche Denkstrukturen können jedoch nur durch intuitive Ansätze genutzt werden (Müller und Rippel 2011: 281).

Als weitere Methode wird die systematische Theorie des kreativen Denkens nach Wallas angewendet. Darin wird die wichtige Brückenfunktion der inspirierenden Intuition zwischen rationaler Problemanalyse und intuitiver, emotionaler Lösungsgenerierung als Grundlage für Prototyping und Implementierung betont (Wallas 2015: 37).

## 3. Ergebnisse

### 3.1 Geistesgeschichtliche Entwicklung

Der lateinische Begriff „Humanitas“ hilft bei der Interpretation des Begriffs „Bildung“. Er beschreibt „Bildung“ mit Humanität und Philanthropie als Grundlage für Denken und Handeln. Der moderne Bildungsbegriff entwickelte sich im Wesentlichen aus den Ideen des Humanismus und der Aufklärung, bei Nikolaus von Kues, Erasmus von Rotterdam, Johann Gottfried Herder und Friedrich Schiller. Der „Humanismus“ als Gesellschafts- und Bildungsideal ist geprägt von der Achtung der Menschenwürde. Sehr wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Chance auf Bildung und Entwicklung. Dies erfordert, Gewaltlosigkeit sowie das Recht und die Möglichkeit, die eigene Meinung frei zu äußern. Die zentrale Frage lautete daher: Wie kann der Einzelne selbstbestimmt und vernünftig ein Leben in Freiheit, Anerkennung, Gleichheit und Gerechtigkeit führen?

Am Ende des 18. bzw. zu Beginn des 19. Jahrhunderts vollzog sich eine Entwicklung von der klassischen Bildung – als Erziehung zur Nützlichkeit – hin zum Bildungskonzept der Neohumanisten. Sie folgten der Idee, dass Bildung vom Menschen selbst ausgeht und weniger von außen bestimmt werden muss. Vor allem Wilhelm von Humboldt hat die neuhumanistische Bildung maßgeblich beeinflusst. In seinem Werk „Ideen zu einem Versuch, die Gränzen der Wirksamkeit des Staats zu bestimmen“ von 1792 beschrieb Humboldt auch die Grundlagen und Ziele seiner Bildungstheorie. „Der wahre Zweck des Menschen [...] ist die höchste und proportionierlichste Bildung seiner Kräfte zu einem Ganzen“ (von Humboldt 1851: 9). Die Perspektive ändert sich. Nicht mehr der Erzieher setzt die von der Gesellschaft vorgegebenen Ziele, sondern das Individuum soll sich frei und selbstbestimmt bilden (siehe Abbildung 1).

Die Epoche der Aufklärung, als gesamteuropäische Geistesbewegung des 18. Jahrhunderts, knüpfte an die Ideen des Humanismus an und setzte zugleich neue inhaltliche Akzente. Es ging darum, dass der Mensch „vernünftig“ ist und seine Probleme nach den Regeln der Vernunft besser lösen kann. So formulierte Immanuel Kant in der Berlinischen Monatsschrift von 1784 die Frage „Was ist Aufklärung“ und führte in den ersten beiden Sätzen aus: „Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen.“ (siehe Abbildung 1) (Kant 1784: 481).

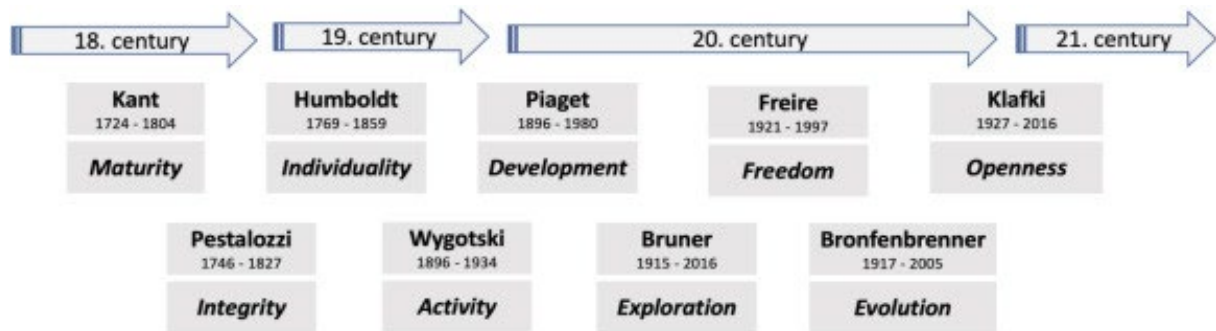


Abbildung 1: Bildungstheoretische Kerninhalte  
Quelle: Eigene Abbildung

Über den Fokus auf Humanität und rationale Mündigkeit hinaus wuchs der Wunsch, Bildung aus einer ganzheitlichen Perspektive zu betrachten. Hier ist vor allem der Name Johann Heinrich Pestalozzi zu nennen. Sein pädagogischer Ansatz von „Kopf, Herz und Hand“ stellte eine Verbindung zwischen Rationalität, Emotionalität und verantwortlichem Handeln her (siehe Abbildung 1). In seinem Werk „Nachforschungen“ von 1797 formulierte Pestalozzi das Zusammenspiel von Anlage, Gesellschaft und Eigenmotivation wie folgt: „Ich bin also ein Werk der Natur. Ein Werk meines Geschlechts. Und ein Werk meiner selbst.“ (Pestalozzi 1797: 171).

Aus Sicht der internationalen Forschung haben insbesondere die Arbeiten von Lew Semjonowitsch Wygotski, Jean Piaget, Jerome Bruner und Paulo Freire zu einer Erweiterung des Bildungsverständnisses geführt (siehe Abbildung 1). Wygotski gilt als Begründer der kulturgeschichtlichen Schule und der Aktivitätstheorie. Als Aktivitätstheorie ist sie ein Konzept über objektorientierte und objektvermittelte Aktivität. Bedeutung fand Wygotski vor allem in der amerikanischen Frühpädagogik, mit seinem Konzept der „Zone der nächsten Entwicklung“. Wygotski definiert: „Der Bereich der noch nicht ausgereiften, aber reifenden Prozesse ist die Zone der nächsten Entwicklung des Kindes“ (Wygotski 1987: 83). Seine Forschungen unterstützen die heutigen Forderungen nach einer kreativen Frühförderung von Kindern als Reservoir für Offenheit und Einfallsreichtum. Auch die Theorie der kognitiven Entwicklung von Jean Piaget unterstützt die Forderung nach einer frühen Entwicklung der Fähigkeiten von Kindern. Kognitive Fähigkeiten entstehen allmählich durch die sensomotorische Entwicklung. Wir durchlaufen einen Reifungsprozess, der durch den Kontakt mit der Umwelt, soziale Übertragungen und das Streben nach Wissen vorangetrieben wird (Piaget 1992: 8-11).

Die Anpassung an die Umwelt und die Gestaltung der Umwelt werden zu zentralen Tendenzen des Menschwerdens und -seins. Insbesondere die Gestaltung der Umwelt stellt eine Verbindung zur inspirierenden Intuition her, die unser ursprünglicher Zugang zu systemischem Wissen ist. Die wichtige Rolle der inspirierenden Intuition als treibende Kraft der Bildung tauchte bereits in Jerome Bruners Konzepten des entdeckenden oder problemlösenden Lernens auf und führte zu seinem didaktischen Prinzip des Spiralcurriculums (Bruner 1970: 44). Das Curriculum ordnet den Lernstoff dementsprechend in Form einer Spirale an, so dass einzelne Themen im Laufe der schulischen Ausbildung auf höherem Bildungsniveau mehrfach und in unterschiedlichen Unterrichtsformen präsentiert werden. Daraus entwickelten sich die Forderungen nach lebenslangem Wissenserwerb und multimedialen Lernformaten. Darüber hinaus sollten die „kleinen Entdecker“ in der Bildung frühzeitig in ihrem Wissensdurst bestärkt und ihr unternehmerisches Denken und ihr Initiativegeist gefördert werden. Paulo Freire verstand Bildung als Gewährung der Freiheit, die Welt selbst zu entdecken, wahrzunehmen und zu beurteilen. Freires Gedanken können als Vorbote der heutigen Diskussion um Agilität und Entrepreneurship verstanden werden. Er strebte eine Aufhebung der hierarchischen Ordnung

zwischen Lehrenden und Lernenden an, als eine Form der Lerngleichheit. In diesem Zusammenhang ist die Realität nicht statisch, sondern als Prozess zu verstehen und durch ständige Veränderung gekennzeichnet. Er prägte den Begriff der problemformulierenden Bildung und kann damit bereits als Vordenker des heutigen „kreativen Problemlösens“ verstanden werden. (Freire 2000: 32).

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts konkretisierten Erziehungswissenschaftler den Bildungsbegriff weiter und setzten die geistesgeschichtliche Tradition fort, wichtige Autoren in diesem Bereich waren Wolfgang Klafki, Hartmut von Hentig, Saul B. Robinson und Erich E. Geizler. Didaktisches Ziel sei es, so Wolfgang Klafki, dem Menschen eine Bildung zu vermitteln, die ihn zu kritischem, kompetentem, selbstbewusstem und solidarischem Denken und Handeln befähige. Klafki spricht von einer „kategorialen Bildung“. In diesem Lernprozess entwickelt das Individuum grundlegende Formen und Inhalte des Wissens und Verstehens (siehe Abbildung 1). Der Mensch soll sich selbst und sein Verhältnis zu sich und der Welt deuten und so ein begründetes Handeln entwickeln (Jank und Meyer 2005: 216). Der Entwicklungspsychologe Urie Bronfenbrenner beschreibt das Individuum als ein wachsendes dynamisches Wesen, das von seiner Umwelt beeinflusst wird und gleichzeitig selbst diese Umwelt verändern und beeinflussen kann (Bronfenbrenner 1981: 38). In diesem Verständnis wird Bildung zu einer kontinuierlichen Anpassung und Entwicklung (siehe Abbildung 1).

### **3.2 Definitiverischer Zugang**

Es gibt keine einheitliche und allgemeingültige Definition von Bildung. Kerschensteiner z.B. definiert: „Bildung ist ein individuell organisiertes Wertempfinden, das durch Kulturgüter von individuell möglicher Breite und Tiefe geweckt wird.“ (Kerschensteiner 1926: 17). Unter Individualität versteht Kerschensteiner „die eigentümliche und einmalige Aktions- und Reaktionsweise des einzelnen Menschen auf die Umwelt, wie sie durch die Vererbung in ihrem Wesen bestimmt ist und sich durch die Lebensverhältnisse zu einer bestimmten Form entwickelt hat.“ (Kerschensteiner 1926: 4). Dieser Erklärungsversuch trägt der wissenschaftlichen Diskussion über den Einfluss von Genetik, Umwelt und Lebensbedingungen auf die Erziehung eines Menschen Rechnung. Der Philosoph Henning Kössler definiert: „Bildung ist die Aneignung eines Systems moralisch wünschenswerter Einstellungen durch die Vermittlung und Aneignung von Wissen in der Weise, dass der Mensch durch Auswahl, Bewertung und Stellungnahme seinen Standort im Bezugsrahmen seiner historisch-sozialen Welt bestimmt, ein Persönlichkeitsprofil erhält und Orientierung im Leben und Handeln gewinnt. Stattdessen kann man auch sagen, dass Bildung Identität schafft.“ (Kössler 1989: 56).

Wolfgang Klafki, einer der bekanntesten Erziehungswissenschaftler der Neuzeit, betont eine weitere wichtige Aufgabe von Bildung, „die einzelnen Subjekte zu befähigen, sich gegen die der individuellen Entwicklung zuwiderlaufenden Forderungen und Ansprüche der Gesellschaft zu wehren. In dieser Hinsicht stellen Kritikfähigkeit und Rollendistanz ein zentrales Element der Bildung dar.“ (Klafki 1991: 22).

Urie Bronfenbrenner entwickelte eine systemische und chronologische Perspektive auf die menschliche Entwicklung. Nach der zentralen Annahme seines Modells „Die Ökologie der menschlichen Entwicklung“ wird die menschliche Entwicklung als ein Prozess fortschreitender, gegenseitiger Anpassung zwischen dem aktiven, sich entwickelnden Individuum und den sich verändernden Merkmalen seiner unmittelbaren Umgebung verstanden (Bronfenbrenner 1981: 37). Entwicklung ist demnach die „permanente Veränderung der Art und Weise, wie die Person die Umwelt wahrnimmt und mit ihr umgeht.“ (Klafki 1991: 19). Bronfenbrenners Ansatz spiegelt einen lebenslangen Prozess der Entwicklung und Veränderung des Menschen gegenüber seiner systemischen Umwelt wider. Vereinfacht

ausgedrückt, besteht Bildung aus einem lebenslangen Prozess des Erwerbs mehrdimensionaler Fähigkeiten und Fertigkeiten, um sie für verantwortliches Handeln und Gestalten einzusetzen. Lebenslange Bildung, in den Lebensphasen nach der Kindheit und Jugend, in der beruflichen Weiterbildung, der Erwachsenenbildung und der Persönlichkeitsentwicklung, ist ein kontinuierlicher Prozess der Selbstbildung des ganzen Menschen. Bildung erzeugt und vermittelt lebenslanges Wissen. Der Mensch verfügt damit über die Fähigkeit, sich ein eigenes bewusstes Urteil zu bilden, zu entscheiden und zu handeln. Daraus erwächst gleichzeitig ein Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt und die Dinge, die er beeinflusst (Mutzek 2008: 50).

Rationales Denken ist eine Voraussetzung für analytische Beobachtung, wissenschaftliches Experimentieren und logisches Schlussfolgern. Auf dieser Wissensebene lassen sich Ziele, Strategien und Taktiken rational ableiten. Dieses rein rationale Denken ist jedoch nur eine Seite der menschlichen Existenz.

Für die Wahrnehmung und Beurteilung unserer Umwelt und unseres Lebens gibt es noch eine Welt der Gefühle, der Emotionen und des Herzens. Für das Zusammenspiel von Rationalität und Emotionalität hat der Psychoanalytiker Carl Gustav Jung ein Modell entwickelt, das erklärt, wie Menschen auf unterschiedliche Weise mit der Realität umgehen (Jung 2008: 23 ff.). Dabei spielen die beiden Dimensionen „Wahrnehmung“ und „Bewertung“ eine zentrale Rolle. Innerhalb der Wahrnehmungsachse unterscheidet Carl Gustav Jung zwischen „Fühlen“ und „Intuieren“, innerhalb der Beurteilungsachse zwischen „Denken“ und „Fühlen“ (siehe Abbildung 2). Nach Jung nimmt der Mensch über seine Sinne verschiedene Eindrücke wahr und gestaltet daraus seine eigene Welt. Vorhandene Eindrücke werden von den Sinnesorganen registriert und es entsteht ein individuelles Bild.



Abbildung 2: Vier psychologische Grundfunktionen nach Carl Gustav Jung  
 Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Jung (2008: 23 ff.)

Während sich Carl Gustav Jung noch stark auf die menschlichen Sinnesorgane konzentrierte, sind heute vor allem technische Erweiterungen unserer Sinnesorgane wichtig. Technische Sensoren, Detektoren, Wandler oder Sonden, wie z.B. chemische Analyseverfahren, Mikroskope, Satelliten, hochauflösende Kameras, thermische Untersuchungen, erlauben es uns, die Wirklichkeit viel genauer, umfassender und regelmäßiger zu erfassen und auszuwerten. Die Grundlagen für Bildung und damit für Wissensgenerierung erweitern sich sprunghaft und eröffnen völlig neue Analyse- und Prognosemethoden für zielgerichtetes Handeln. Die sensorische und technische Wahrnehmung wird zu einem zentralen Überlebens- und Wettbewerbsfaktor. Jung sieht in der „Intuition“ eine weitere wichtige Quelle für den Menschen, seine Wirklichkeit wahrzunehmen. Er bezieht sich damit auf die psychische Funktion, mit der wir die Welt des Möglichen entdecken können, im Sinne einer Vorahnung. Die Funktion der „Vorahnung“ beschreibt die Fähigkeit, zu erkennen, was in



einem bestimmten Moment möglich ist und was nicht möglich ist. Mit der intuitiven Wahrnehmung erweitern wir unser Wahrnehmungsfeld. Intuition eröffnet einen größeren Wahrnehmungsbereich und unterstützt damit unsere Kreativität. In der Bewertungsdimension reflektieren wir über die durch Empfindung oder Intuition wahrgenommene Realität. Nach Jung können zwei verschiedene Techniken zur Bewertung eingesetzt werden: die geistige Ordnung (Denken) und die emotionale Bewertung (Fühlen). Intellektuelles Ordnen bedeutet, Kategorien zu bilden und Raster zu erstellen, in die die Fakten eingeordnet werden. Dieser Vorgang, den man als logisches Denken bezeichnen kann, setzt klare Unterscheidungskriterien und sinnvolle inhaltliche Ordnungskriterien voraus. Im Gegensatz dazu kann die emotionale Bewertung als eine innere Sichtweise verstanden werden. Eine emotionale Einstellung oder Haltung gegenüber dem Wahrgenommenen. „Vitarativ“ bedeutet im übertragenen Sinne, in Anlehnung an den lateinischen Ausdruck „in vita videre“, „das Leben mit dem Herzen sehen“ und die wahrgenommenen Sinneseindrücke emotional zu beurteilen. Der meist zitierte Satz aus dem Werk „Der kleine Prinz“ von Antoine de Saint-Exupéry „Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.“ (Leitgeb und Leitgeb 1950: Kapitel XXI.), drückt diese innere Wahrnehmung metaphorisch gut aus. Sie ergänzt die rationale Sichtweise und ermöglicht eine emotionale Bewertung des Wahrgenommenen.

Fasst man die Überlegungen in Anlehnung an Carl Gustav Jung zusammen, kann man in vereinfachter Form sehen, wie Menschen mit der Realität umgehen und daraus Handlungsoptionen ableiten. Wahrnehmung (Fühlen, Intuieren) und Bewertung (Denken, Fühlen) bilden die Grundlage seines Modells. Führt man das Modell fort (siehe Abbildung 3), so lässt sich ein Wahrnehmungsfeld zwischen „senso-motorischem Empfinden“ und „kreativer Intuition“ und ein Bewertungsfeld zwischen „analytischem Denken“ und „vitarativem Fühlen“ identifizieren (Müller und Rippel 2011: 63-64).

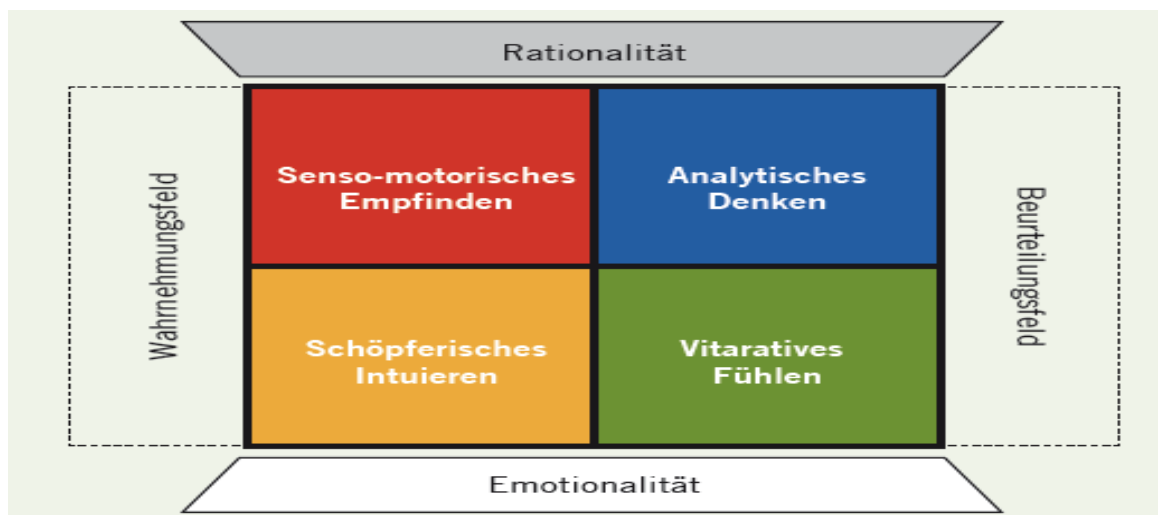


Abbildung 3: Wahrnehmungs- und Beurteilungsmodell nach Carl Gustav Jung  
 Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Müller und Rippel (2014: S. 64)

### 3.3 Kreativität, Intelligenz und Inspirierende Intuition

Kreativität trägt dazu bei, vorhandenes Wissen zu erweitern und den Bildungsprozess stetig voranzutreiben. Der Nobelpreisträger für Physik, Prof. Dr. Gerd Binnig, beschreibt Kreativität als „die Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln“ (Binnig 1989: 20). Im kreativen

Prozess entsteht aus vorhandenem Wissen neues Wissen, um sich an neue Gegebenheiten und Herausforderungen anzupassen. Lebenslanges Lernen wird somit als kreative Wissensgenerierung verstanden, bei der altes Wissen kontinuierlich erforscht, erworben, überprüft und gegebenenfalls durch neues Wissen ersetzt wird.

Intelligenz in ihren verschiedenen Ausprägungen spielt eine wichtige Schlüsselrolle bei der Aneignung von Wissen. Im Allgemeinen ist Intelligenz eine besondere Form der Wahrnehmung, des Begreifens, des Verstehens, des Urteilens und des Handelns. Der lateinische Ursprung des Wortes Intelligenz „*intelligentia*“, „*intellectus*“, „*intelligere*“ bedeutet Einsicht und Erkenntnisvermögen, Verstand und die geistige Fähigkeit, etwas zu sehen, zu verstehen und umzusetzen (Müller und Rippel 2011: 79 f.). Demnach bildet die Intelligenz eine wichtige Grundlage für den Zugang und die Entwicklung von Wissen. Je früher und besser die eigenen „Wissensspeicher“ gefüllt sind, desto besser kann man aus ihnen schöpfen, um neues Wissen zu generieren. Lange Zeit galt der klassische Intelligenzquotient (IQ) als das dominierende Maß für Intelligenz. Es stellte sich jedoch heraus, dass die rationale IQ-Intelligenzmessung zu einseitig war. Daniel Goleman erkannte dies und entwickelte eine zweite Messeinheit für Intelligenz, die emotionale Intelligenz (EQ) (Goleman 1996: 54 f.). Er konzentrierte sich dabei insbesondere auf die Dimensionen der intrapersonalen Intelligenz und der interpersonalen Intelligenz. Die intrapersonale Intelligenz als persönliche Kompetenz betont die Selbstwahrnehmung und das Selbstmanagement als wichtige Faktoren für das Erkennen und den Umgang mit den eigenen Emotionen. Im Umgang mit anderen Menschen geht es vor allem darum, empathisch zu sein, sich in andere einzufühlen und sich emotional auf sie einzustellen. Darüber hinaus ist es wichtig, Beziehungen aufzubauen und zu gestalten und nach Möglichkeit gemeinsam zu handeln. Eng verwandt mit dem Konzept der emotionalen Intelligenz ist der Begriff der „sozialen Intelligenz“, der ursprünglich von Edward Lee Thorndike geprägt wurde. Er konzentrierte sich auf die Fähigkeit, andere Menschen zu verstehen und in zwischenmenschlichen Beziehungen klug zu handeln (Thorndike 1920: 227 ff.). In den frühen 1989er Jahren formulierte Howard Gardner seine Theorie der „Multiplen Intelligenzen“ (MI). Mit seiner Theorie durchbricht Gardner das klassische Paradigma der einseitigen Intelligenzen und macht Intelligenz multidimensional. Mittlerweile unterscheidet Howard Gardner mehr als ein Dutzend verschiedene Formen von Intelligenz (Gardner 1983: 80).

Die Komplexität des Ansatzes erschwert jedoch das Verständnis der Intelligenz und macht ihre praktische Anwendung sehr kompliziert. Müller und Rippel hingegen greifen die Überlegungen von Carl Gustav Jung auf und differenzieren in ihrem CREA LEADERSHIP Intelligenzmodell zwischen rationaler und emotionaler Intelligenz. Diese wiederum werden weiter unterteilt in wahrnehmende und bewertende Intelligenz. Im Einzelnen ergeben sich daraus die senso-motorische, die intuitive, die analytische und die vitarative Intelligenz. Neben diesen elementaren Formen der Intelligenz gibt es noch eine fünfte, die persönliche Intelligenz (siehe Abbildung 4).

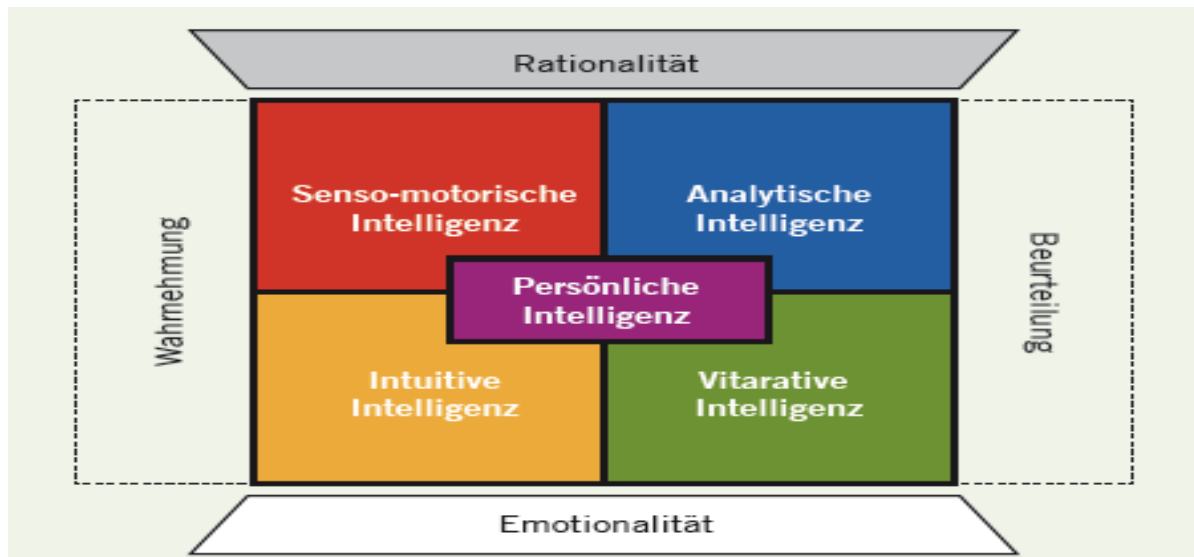


Abbildung 4: CREA LEADERSHIP® Intelligenz-Modell.

Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Müller und Rippel (2011: 91)

Die persönliche Intelligenz hilft uns durch ihre übergeordnete, reflektierende und koordinierende Perspektive, uns selbst zu erkennen. Mit ihr können wir bewusst Entscheidungen treffen und Handlungen ausführen oder auch bewusst davon absehen, uns selbst darin wahrnehmen und erleben. Durch die Selbstreflexion eröffnen wir uns die Möglichkeit, uns als Person zu entwickeln und unsere Stärken zu leben. Persönliche Intelligenz hat auch die wichtige Aufgabe, prioritäre Ziele in unserem Leben zu definieren, sie zu verfolgen oder gegebenenfalls zu modifizieren oder zu verwerfen. Wir suchen und folgen also unserer Berufung im Leben (Müller und Rippel 2011: 90).

Die einzelnen Formen der Intelligenz sind nicht isoliert voneinander zu sehen, sondern stehen in einer interaktiven Beziehung zueinander und bedingen sich gegenseitig. Von Geburt an beginnen sich die Intelligenz- und Wissensspeicher zu füllen. Die im Laufe des Lebens erworbenen Erfahrungen und Kenntnisse haben einen direkten Einfluss auf die Intelligenz und die schöpferische Leistung. Stellt man sich die Frage, welche der genannten Intelligenzen in unserem Bildungssystem besonders gefördert werden, so zeigt sich, dass die Fähigkeiten der linken Gehirnhälfte überwiegend betont werden, während die Fähigkeiten der rechten Gehirnhälfte, insbesondere Phantasie, Intuition und Kreativität, ins Hintertreffen geraten. Gerade die Intuitionskompetenz hilft uns bei kreativen Denkprozessen, beim Planen und Prognostizieren in hochdynamischen, vernetzten oder disruptiven Umgebungen und als Aspekt der intuitiven Kommunikation in Beratungs-, Team- und Führungsbeziehungen.

Mit Hilfe der Intuition können z.B. Erfindende und Gründende neue Geschäftsfelder antizipieren. Solche zukunftsweisenden Handlungen lassen sich meist nicht rein rational planen, sondern erfordern ein „intuitives Gespür“. Visionen und Imaginationen eröffnen Handlungsoptionen jenseits der ausgetretenen Lösungspfade. Dies bezeichnen wir als „inspirierende Intuition“. Diese inspirierende Dimension der Intuition wirkt langfristig, ganzheitlich und schrittweise. Mögliche Erscheinungsformen der inspirierenden Intuition sind der integrative Dialog, die Steigerung des Selbstbewusstseins, die Verarbeitung von Emotionen, die Entwicklung von Fokus, die Verfeinerung der Sinne und die Förderung von Ethizität (Jagtiani 2018: 2, Abstract).

Die Inspirierende Intuition und die inspirierende Wissensvorstellung, ist ein neuer Bereich, der in den Wirtschaftswissenschaften noch nicht ausreichend erforscht und gemessen

wurde. Über das 2-System-Denken nach Kahneman (Kahneman 2011: 20 f.) hinaus scheint hypothetisch ein drittes System notwendig, um der inspirierenden-imaginären Seite der Intuition gerecht zu werden (siehe Abbildung 5). Diese neue Form der inspirierenden Intuition arbeitet langsam, ganzheitlich, einfühlsam und inkubativ. Inspirierende Intuition dient der Generierung neuen Wissens und nicht der beschleunigten Entscheidungsfindung. Im Gegensatz zu Kahnemans System 1, das schnell und affektiv wirkt, entfaltet sich die Wirkung von System 3 allmählich und mit der Zeit.

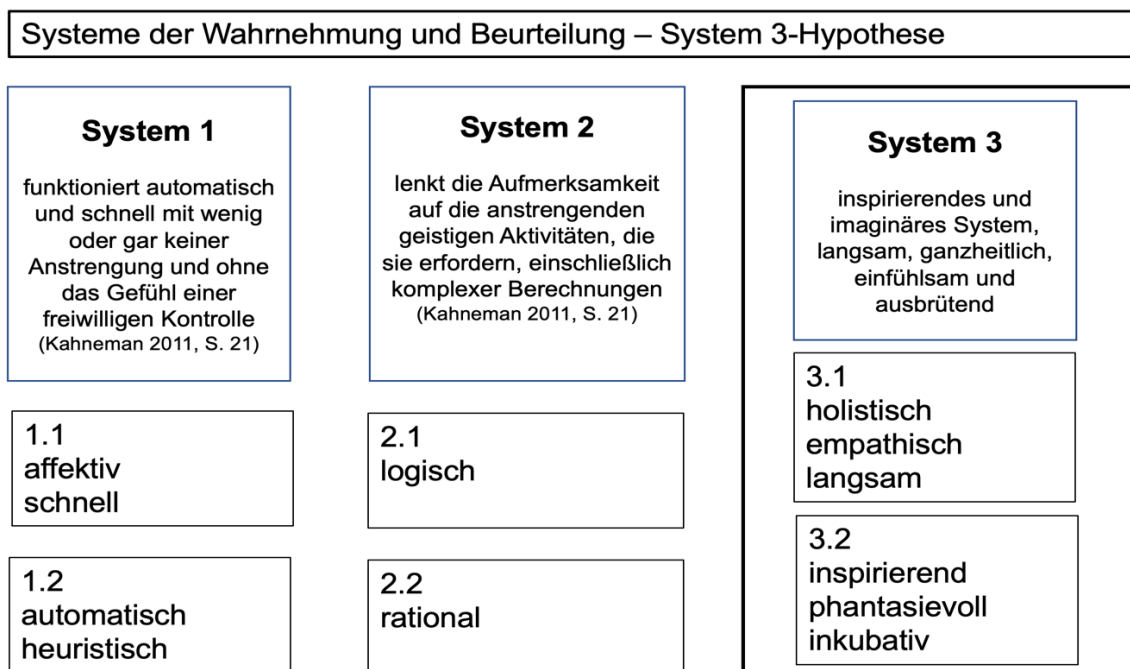


Abbildung 5: System3-Hypothese – Forschungslücke betreffend der Inspirierenden Intuition  
 Quelle: Eigene Abbildung

Rein rationales Denken würde hier wohl in alten traditionellen Handlungsmustern verharren. Die Tür für evolutionäre oder revolutionäre Ideen bliebe ohne Intuition verschlossen. Angetrieben von Intuition ist Kreativität die evolutionäre Kraft, die adaptiven Wandel vorantreibt. Sie ist ein nie endender Bildungsprozess, der auf der multidimensionalen Basis von Intelligenz, Kreativität und Kompetenz immer wieder innovatives Wissen und Handeln hervorbringt (siehe Abbildung 6).

Kreativitätstechniken können auf der Grundlage des eigenen oder kollektiven Kreativitätspotenzials angewendet werden. In der einfachsten Form werden Techniken eingesetzt, die auf linearen Denkstrukturen beruhen. Sie erzeugen lineare Kreativität, die sich auf unser vorhandenes Wissen stützt. Wir bewegen uns in einem begrenzten Kreativitätsraum. Wirklich neue Dinge können auf diese Weise nicht entstehen. Um die Grenzen weiter auszudehnen, können wir Kreativitätstechniken einsetzen, die auf lateralem Denken aufbauen. Neues Wissen wird vor allem durch Assoziationen und Bisoziationen erzeugt. Es findet eine Verknüpfung von Konzepten, Bildern oder Ideen aus verschiedenen konzeptionellen Bezugsrahmen statt. Unser Betrachtungshorizont wird erweitert und der Weg für neue Ideen ist offener. Ganzheitliche Denkstrukturen können letztlich nur schrittweise entwickelt werden; sie erfordern einen langfristigen Lernprozess. Dieser erfordert förderliche und vorbereitende Maßnahmen und Techniken (siehe Abbildung 7).

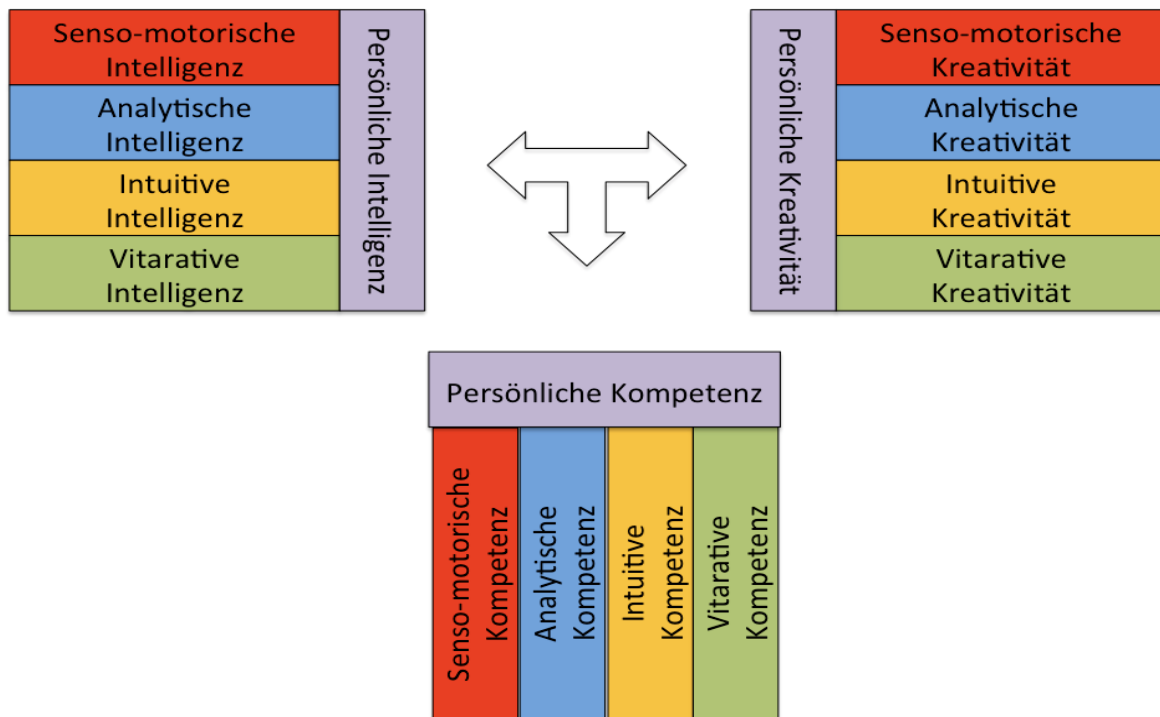


Abbildung 6: Zusammenspiel von Intelligenz, Kreativität und Kompetenz  
 Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Müller und Rippel (2011: 238)

Dazu gehören z. B. eine verbesserte Wahrnehmung, eine positive Grundeinstellung, eine starke geistige Fokussierung, eine hohe Identifikation mit dem Thema und ein Gespür für das Mögliche. Unsere Kreativität umfasst somit ein mögliches mehrstufiges Spektrum der Kreativität (Müller und Rippel 2011: 240 ff.).

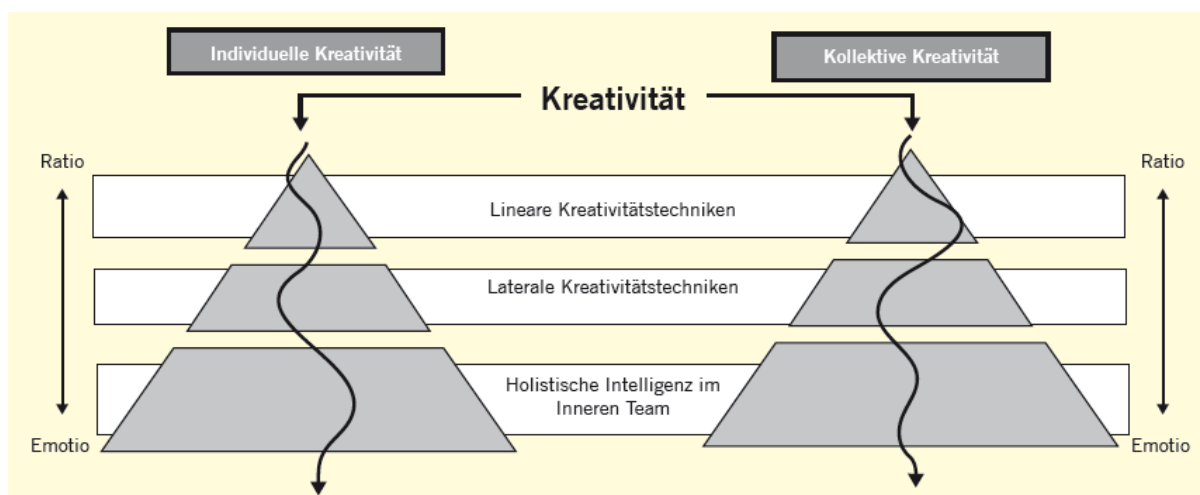


Abbildung 7: Stufenpyramide der Kreativität  
 Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Müller und Rippel (2011: 281)

Nach Gerd Binnig zeigen sich die ureigenen Prozesse der Isolation, Attraktion, Reproduktion, Mutation und Selektion als prozessuale Grundlagen für kreative Prozesse (Binnig 1989: 143). Auch kreative Denkprozesse werden als Gedanken und Denkmuster in dieser allgemeinen Form ständig reproduziert, mutiert und kritisch hinterfragt. Je nach Intelligenz, Kreativität und Kompetenz wirken unterschiedliche Stimmen in uns. Der Psychologe Friedemann Schulz von Thun hat für den Umgang mit unserem eigenen menschlichen Innenleben das Modell des „inneren Teams“ geprägt. Mit diesem Modell betont er das „Innere“ der Kommunikation. Denn das Miteinander und Gegeneinander finden wir nicht nur zwischen Menschen, sondern auch innerhalb von Menschen. (Schulz von Thun und Stegemann 2008). Nach den Vorstellungen des CREA LEADERSHIP® Kompetenzmodells wirken verschiedene Rollenmodelle des „inneren Teams“ in uns und sprechen mit unterschiedlichen „Stimmen“ (siehe Abbildung 8).

(Anm. d. Red.: Maskuline Begriffe werden auf Grundlage des Modells genutzt)

Da ist der „Macher“ mit seiner sensorischen und motorischen Kraft. Unser „Analytiker“, der sich vor allem auf das analytische Denken verlässt und durch Rationalität und Logik glänzt. Der „Entdecker“ als Magier der kreativen Intuition. Er spricht aus der Vorstellungskraft und beschwört erste Visionen und Ideen herauf. Er verlässt sich vor allem auf die inspirierende Intuition. Der „Gestalter“ arbeitet für ein harmonisches Ganzes und nutzt seine emotionale Urteilskraft. Was noch fehlt, ist der „Meister“, der schließlich allen einzelnen Akteuren zuhört und sie schließlich zusammenführt. Vergleichbar mit einem Dirigenten, führt er die einzelnen inneren „Musiker“ zu einem stimmigen „Orchester“ zusammen. Die Ausbildung der einzelnen Stimmen ist wichtig für den Reifungsprozess der eigenen Persönlichkeit, denn jede innere Stimme ist mit einem individuellen Nutzen verbunden. Im Bildungsprozess ist es unsere Aufgabe, die Stärken und ihre jeweiligen Ausprägungen zu erkennen, sie bedarfsgerecht zu entwickeln und zielgerichtet einzusetzen. Wenn uns eine der „inneren Stimmen“ dominiert, bildet sich ein Dominanzprofil. Das bedeutet, dass der eine eher ein „Macher“, der andere eher ein „Entdecker“, „Gestalter“ oder „Analytiker“ sein kann. Das Dominanzprofil bildet den Ausgangspunkt für die eigene Persönlichkeitsentwicklung.

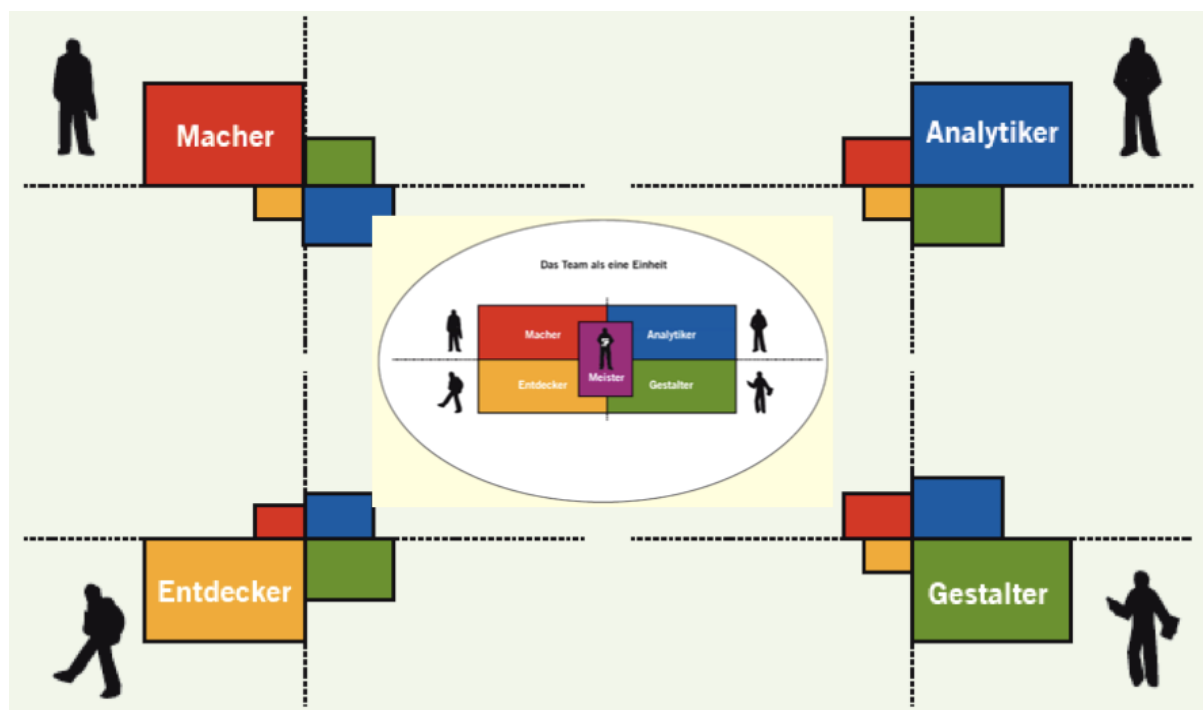


Abbildung 8: Abstimmung (Matching) des Inneren und Äußeren Teams  
Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Müller und Rippel (2011: S. 293)

Die Kenntnis der verschiedenen Persönlichkeitsprofile hilft auch, die Stärken und Schwächen anderer wahrzunehmen, zu reflektieren und zu schätzen. Auf diese Weise können unterschiedliche Talente synergetisch zu einem „äußeren Team“ zusammengeführt werden. Müller und Rippel bezeichnen diesen Prozess als „Matching“. (siehe Abbildung 8). Je breiter oder tiefer die Rollenmodelle des Einzelnen sind, desto vielfältiger und wertvoller sind die unterschiedlich wahrgenommenen Rollen für das „Äußere Team“. Das Teammitglied ist vielseitig oder spezifisch. Durch gezieltes Rollen- und Kompetenzmanagement können die Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder und damit auch des gesamten Teams durch den „Meister“ entwickelt und gesteuert werden. Als methodischer Ansatz zur Kompetenzerfassung und Erstellung eines Kompetenzprofils wird hier auf das CREA LEADERSHIP® Kompetenzspiel nach Müller und Rippel verwiesen (Müller / Rippel 2014: 92-97). Das Kompetenzspiel macht Fähigkeiten und Potenziale sichtbar. Auf diese Weise können neue Möglichkeiten erkannt und kreative Strategien zur Kompetenzentwicklung erarbeitet werden. Das Spiel enthält Karten für die fünf grundlegenden Kompetenzdimensionen (sensorisch, analytisch, sozial, intuitiv, persönlich) und 10 Stärken und Schwächen für jede Dimension. Mit Hilfe der Analyse sollen die Hauptkompetenzen und ein ganzheitliches Gesamtprofil sichtbar werden.

### 3.4 Invention und Innovation

Innovation bedeutet so viel wie „etwas Neues schaffen“. Der Wortstamm stammt aus dem Lateinischen und setzt sich aus den beiden Begriffen „novus“ (neu) und „innovatio“ (etwas neu Geschaffenes) zusammen. Schumpeter formulierte bereits 1911 eine grundlegende Definition von Innovation: „Innovation ist der Prozess der wirtschaftlichen Anwendung von technischen Erfindungen (Schumpeter 1911, zitiert in Scholtissek 2009: 163)“. Demnach basiert jede Innovation auf einer Idee oder Erfindung. Die Erfindung wird jedoch erst dann zu einer Innovation, wenn sie erfolgreich vermarktet wird. Eine Erfindung ist also nicht per se eine Innovation. Eine Erfindung wird erst dann zur Innovation, wenn der Erfinder oder die Erfinderin den Marktwert und den Nutzen der Erfindung einschätzen kann und den Antrieb hat, die Idee auf dem Markt umzusetzen.

Aus der Perspektive des Erkenntnisgewinns muss die ursprüngliche Definition Schumpeters um den Aspekt der Nachhaltigkeit erweitert werden. Zur Zeit Schumpeters spielte das Thema Nachhaltigkeit noch keine große Rolle. Unser Bewusstsein und unser Bildungsstand haben sich grundlegend geändert. In Zukunft wird nachhaltiges Wirtschaften zu einer existenziellen Frage für die Menschheit werden. Aus dieser Perspektive muss der reine Markterfolg kritisch hinterfragt werden. In Zukunft werden nicht nur „ökonomische Anwendungen“ gefragt sein, sondern es muss auch der ökologische Sinn der Anwendung nachgewiesen werden. Aus den „ökonomischen Anwendungen“ werden „ökonomische und nachhaltige Anwendungen“. Schumpeter bezog sich seinerzeit auf technische Erfindungen.

Aus heutiger Sicht hat sich das Spektrum der möglichen Innovationen deutlich erweitert. Neben den nach wie vor wichtigen technischen Innovationen („technische Erfindungen“) kann heute auch das Problemlösen im Allgemeinen als Innovationsansatz verstanden werden („problemlösende Erfindungen“). Die Erfindung muss also als Problemlöser funktionieren. Um erfolgreich zu sein, sollte die Erfindung eine Einzigartigkeit aufweisen. Jede Einzigartigkeit ist daher auch bahnbrechend und innovativ. Die einzigartige Innovation muss sich nicht mehr nur auf das Produkt beziehen, sondern kann sich auch auf andere Unterscheidungsmerkmale

beziehen. So gibt es heute neben reinen technischen Erfindungen auch Markeninnovationen wie bei Red Bull oder Vertriebsinnovationen wie bei Tupperware oder Amazon. Bei allen Innovationen wird deutlich, dass der Innovationsprozess grundsätzlich aus zwei Teilphasen besteht. Zum einen aus der Phase der Erfindung („problemlösende Erfindungen“) und zum anderen aus der Phase der Einführung und Anwendung („wirtschaftliche und nachhaltige Anwendungen“).

In der bahnbrechenden Theorie des kreativen Denkens nach Graham Wallas (siehe Abbildung 9) nehmen der Wissenserwerb und die vorbereitende Problemlösungsphase ebenfalls einen großen Raum ein. In der Vorbereitungsphase geht es zunächst darum, den kreativen Prozess in Gang zu setzen, um innovatives Wissen zu initiieren. Dazu werden insbesondere Ziele und Erwartungen konkretisiert, genau formuliert, terminiert und dokumentiert. Diese Vorarbeit bildet die Basis, um im weiteren Verlauf des Innovationsprozesses vor allem durch inspirierende Intuition Ideen zu generieren und Innovationen zu konkretisieren.

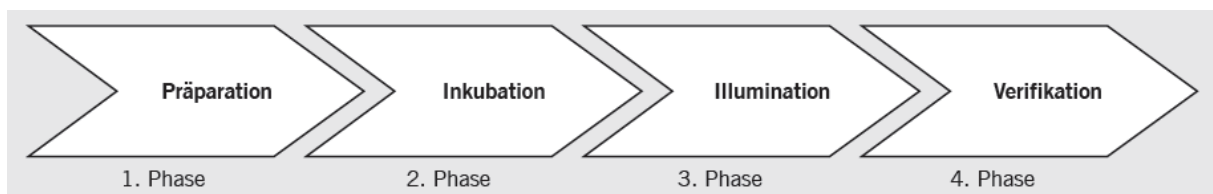


Abbildung 9: Systematische Theorie des kreativen Denkens  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Wallas (2015: 37)

Visionäres und strategisches Handeln von Unternehmensführenden und –gründenden ist immer mit Dynamik und Agilität verbunden. Einerseits können Visionen und die strategische Ausrichtung klar geplant und verfolgt werden, andererseits muss Offenheit und Anpassungsfähigkeit vorhanden sein, um überraschende Chancen und Möglichkeiten wahrnehmen zu können. Kreative Führungskräfte werden zu Moderatoren zwischen strategischer Planung und Spontanität. Das Erkennen des richtigen Augenblicks – im Griechischen „kairos“ genannt – oder die zufällige Wahrnehmung von Gelegenheiten (Serendipität) entscheiden manchmal über Erfolg oder Misserfolg, statt eine vorhersehbare Strategie. Der Ausspruch von Sokrates „Ich weiß, dass ich nichts weiß“ ist die Aufforderung und der Ausgangspunkt für die Suche nach neuen Wissensquellen und inspirierenden Ideen. Ausgehend von der Erkenntnis, dass das vorhandene Wissen endlich ist, wird es notwendig, das vorhandene Wissen ständig zu aktualisieren und weiterzuentwickeln. Wissen kann abgebaut und aufgebaut werden. Wissen kann aber auch verfallen und verloren gehen. Neben dem Wissensverfall kann Wissen auch vollständig zerstört und verworfen werden. Viele Erkenntnisse und Fähigkeiten gehen verloren, weil sie nur in impliziter Form weitergegeben wurden. Im Rahmen des Wissensmanagements – als Teil der Bildung – ist es daher notwendig, Wissen zu identifizieren, zu bergen, explizit zugänglich und damit übertragbar und lernbar zu machen. Erst durch eine konkrete Umsetzung in Form des Entrepreneurships wird Wissen zu Kompetenz und schließlich zur realen Veränderung.



## 4. Diskussion

Bildung, im Sinne der Ausbildung von Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Zukunft, ist eine immerwährende Aufgabe. Sowohl geplante als auch disruptive Veränderungen erfordern lebenslanges Lernen und Weiterbildung. Die zunehmende Dynamik der Unternehmensumwelt und der Lebensbedingungen macht eine agile Ausrichtung notwendig. Agilität kann als eine Form der Strategie beschrieben werden, die es ermöglicht, Herausforderungen zu antizipieren, das Umfeld selbst zu gestalten und damit Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Marktteilnehmern zu schaffen. Agilität ist also nicht nur eine Form der Flexibilität, sondern die höchste Form der Anpassungsfähigkeit. Ziel ist es, eine schnell lernende Organisation aufzubauen, die sich kurzfristig an veränderte Umstände anpassen kann und organisatorische Trägheit vermeidet (Sambamurthy et al. 2003: 238). Bildung ist ein Schlüsselfaktor und Zugang zu innovativem Denken und Unternehmertum. Die Bedeutung von Bildung, Intuition, Kreativität und Erfindungsreichtum als Vorläufer von Innovation wird, wie in diesem Artikel gezeigt, weiter zunehmen. Die Menschen müssen sich neue Fähigkeiten aneignen, die durch digitale Technologien zunehmend zugänglich werden. Und wir brauchen die Zeit und die finanziellen Mittel, um neue Möglichkeiten verfolgen zu können. Das Weltwirtschaftsforum beschreibt die fünf wichtigsten unternehmerischen Fähigkeiten von heute als „aktives Lernen und Lernstrategien“, „analytisches Denken und Innovation“, „komplexe Problemlösung“, „kritisches Denken und Analyse“ und „Kreativität, Originalität und Initiative“ (World Economic Forum 2020). Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, die Rolle der Bildung und der inspirierenden Intuition bei diesen Triebkräften der Innovation und deren große Bedeutung zu erkennen.

Intuition und Kreativität spielen als Katalysatoren eine wichtige Rolle bei der Entstehung von Innovationen. Im Zusammenspiel von Wahrnehmen, Bewerten und Handeln findet die notwendige evolutionäre Weiterentwicklung mit Hilfe der menschlichen Schlüsselkompetenz „Bildung“ statt. Bildung und Intuition werden so zum kreativen Weg zur Innovation. Auf dem Gebiet der Kompetenzentwicklung besteht weiterer Forschungsbedarf. In deutschen Kindertagesstätten, Schulen und Hochschulen werden bisher vor allem vier Arten von Kompetenzen gefordert und gefördert: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz. Vor allem die intuitive Kompetenz sollte jedoch in den Mittelpunkt der bildungswissenschaftlichen Überlegungen rücken. Durch die Erweiterung der bisherigen Kompetenzmodelle von vier auf fünf Dimensionen, einschließlich der „intuitiven Kompetenz“, wird ein ganzheitlicher Ansatz zur Kompetenzentwicklung geschaffen (Müller und Rippel 2011: 116).

Bisherige Kompetenzprofile sollten Intuition einschließen und durch Selbsteinschätzung auf der Basis eines Inspirational Intuition Inventory bewertbar und gestaltbar gemacht werden. Ein entsprechendes Inspirational Knowledge Imagination-Inventory (IKII) befindet sich derzeit in wissenschaftlicher Entwicklung seitens des Autors.

Intuition im Sinne einer inspirierenden Wissensvorstellung kann die Entwicklung von neuem Wissen fördern und die intuitive Brücke zu einer imaginären und geahnten Welt schlagen. Auf der Grundlage einer selektiven Analyse einschlägiger Literatur, Forschung und Studien wurde ein Fragebogen mit zehn Fragen entwickelt, der eine Likert-Skala zur Messung des Ausdrucks von Inspirational Knowledge Imagination verwendet. Das Inventar basiert auf der Annahme, dass Menschen mit einer hohen inspirativen Intuition auch kreativer und innovativer sind. Auf diese Weise kann ein solches Inventar dazu beitragen, die intuitive Kompetenz von Organisationen und deren Mitgliedern zu verbessern. Das Inspirational Knowledge Imagination-Inventory bietet zum Beispiel die Grundlage für vertiefende psychologische Interviews und für die Auswahl intuitiver und kreativer Mitarbeiter (Müller 2022: 52-56).

Es scheint eine zentrale praktische Empfehlung zu sein, dass Trainer und Trainerinnen mit einer Kombination aus inspirierender Intuition und praktischer Kompetenzausrichtung und -entwicklung in der Lage sind, aufstrebende Führungskräfte zielgerichtet und effektiv auszustatten und zu entwickeln. Im Sinne eines Spiralcurriculums nach Jerome Bruner sollte die ganzheitliche Kompetenzentwicklung bereits in der Vorschule beginnen und sich über das gesamte Leben erstrecken. Mit Hilfe der spiralförmigen Kompetenzentwicklung erhalten Bildungseinrichtungen und Unternehmen ein Instrument zur kompetenzorientierten Aus- und Weiterbildung. Durch die Reflexion über angestrebte und vorhandene Kompetenzen wird ein konkreter und praxisorientierter Handlungsrahmen für die Zukunft geschaffen. Neue Anforderungen erfordern neues Wissen und neue Fähigkeiten. Aus visionären Kompetenzen erwachsen innovative Wertschöpfungsbeiträge und Wettbewerbsvorteile. Aus inspirierender Intuition entsteht ein kontinuierlicher Motor für dynamische Kompetenzentwicklung. Die Balance zwischen Sensorik und Intuition ermöglicht es, das gesamte Spektrum der rationalen und emotionalen Wahrnehmung und Beurteilung für unser ganzheitliches Handeln zu nutzen. Intuition und ganzheitliche Kreativität ebnen uns den Weg in eine visionäre Welt, die es noch nicht gibt. Albert Einstein nannte die Intuition ein „heiliges Geschenk“ und den rationalen Verstand einen „treuen Diener“. (Samples 1976: 26). Im Zusammenspiel von Intuition und Logik tun sich immer wieder neue Ideen und Innovationen auf.

Doch wo liegen die Grenzen und möglichen Gefahren dieser menschlichen Schaffenskraft? Yuval Noah Harari beschreibt in seinem Buch „Homo Deus: A Brief History of Tomorrow“ den möglicherweise drohenden Kontrollverlust der menschlichen Spezies. Der Mensch verändert nicht nur seine Umwelt, sondern beginnt auch, sich selbst durch künstliche Intelligenz und Biotechnologie maximal zu verändern und damit eine neue Welt zu schaffen (Harari 2015: 281 ff.) Die Menschheit ist in Gefahr, ihre Führungsrolle in Zukunft zu verlieren oder aus der Hand zu geben. Wir stoßen an unsere humanistischen Grenzen und riskieren nichts weniger als den Verlust der menschlichen Existenz auf der Erde. Wir beschleunigen die Evolution immer mehr und streben eine Veränderung des Menschen selbst an. Eine optimale Entwicklung des Körpers, des Gehirns und des Wissens. Eine Superrasse, die dem heutigen Menschen um ein Vielfaches überlegen sein könnte. Mit Fähigkeiten, die einst als göttlich galten. Die Menschen könnten ihren eigenen Untergang vorbereiten, wenn diese neuen „Herrscher der Erde“ nicht auch eine Evolution der Toleranz, des Miteinanders und der Harmonie durchlaufen. Es gibt keine Garantie, dass es einen Existenzschutz für vermeintlich „minderwertige menschliche Lebensformen“ geben wird. Leider könnte auch die uneingeschränkte Zugehörigkeit zur Technik und der naive Glaube an das Gute in der technischen Entwicklung enttäuscht werden. Auch hier tobt der innere Kampf des Menschen zwischen „Gut“ und „Böse“ (Müller 2021: 62 ff.) Die technische Entwicklung kann also durchaus zum Wohle der gesamten Menschheit genutzt werden. Im Mittelpunkt sollte die Unterstützung und Förderung des Menschen stehen, und der Mensch sollte stets die Herrschaft über die von ihm geschaffenen „Helfer“ behalten. Andernfalls könnte es ihm wie dem Zauberlehrling in der Ballade von Johann Wolfgang von Goethe ergehen und die dienenden Kräfte außer Kontrolle geraten, was leicht zu seinem Untergang führen kann.

Ob und in welchem Ausmaß dies geschehen wird, hängt sicherlich davon ab, inwieweit wir Menschen bereit sind, unsere Menschlichkeit aufzugeben und uns gleichzeitig für eine technologische Transhumanität zu öffnen. Bislang diente uns die Technik als Werkzeug zur Unterstützung und Verbesserung des Lebens und als Chance für die Zukunft der Menschheit. Wenn wir den technologischen Rubikon überschreiten, um unsere Menschlichkeit und menschliche Existenz zunehmend zu ersetzen und zu beseitigen, werden die Folgen für uns unabsehbar sein. Letztlich käme es wohl einer erneuten „Vertreibung aus dem Paradies“ gleich, weil die Menschheit erneut und unwiderruflich die Grenzen ihres eigenen Handelns überschreitet. Nur wären es diesmal die Menschen selbst, die sich aus Hybris für alle Zeiten aus dem Garten Eden verbannen würden.

## 5. Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Bildung und inspirierende Intuition zwei zentrale Triebkräfte für Erfindungen, Gründungen und Innovationen sind. Entrepreneurship steht in diesem Zusammenhang für gelebte Visionen und umsetzendes, mutiges Unternehmertum. Wirtschaftswachstum und Wohlstand fußen auf diesen wichtigen Wurzeln. Bildung bedeutet in diesem Kontext die Vermittlung von explizitem und implizitem Wissen. Ausgehend von der Tatsache, dass vorhandenes Wissen endlich ist und veralten kann, ist es notwendig, Wissen weiterzuentwickeln. Neben dem Verfall von Wissen kann Wissen auch vollständig zerstört und wertlos werden. Viel Wissen geht im Laufe der Zeit verloren und entgeht der Bildung, weil es nur in impliziter Form weitergegeben wurde. Es ist daher eine wichtige Aufgabe, implizites Wissen wiederzugewinnen und explizit zugänglich zu machen.

Je höher der Innovationsgrad ist, desto wichtiger wird das neue Wissen im Vergleich zum bisherigen Wissen. An dieser Stelle wird die wichtige Rolle der inspirierenden Intuition deutlich. Intuitive Wahrnehmung und emotionales Urteilsvermögen erschließen neue Ideen und generieren neues, noch nie dagewesenes Wissen. Inspirierende Intuition und Kreativität beschreiben dabei die Fähigkeit, sich vorzustellen, was möglich ist. Wissenstransfer und Wissensteilung im Sinne von Bildung und Wissensaustausch ermöglichen kollektive Kreativität für innovative Impulse. Mit Hilfe der Intuition können neue Wege und neue Produkte und Dienstleistungen erspürt und geschaffen werden. Bildung und inspirierende Intuition schaffen also eine Verbindung zwischen dem vorhandenen und zugänglichen Wissen einerseits und dem möglichen, intuitiv erfassbaren Wissen der Zukunft andererseits. Intuition ist auch im Zeitalter von KI nach wie vor eine Schlüsselkompetenz des Menschen. Gerade bei Entscheidungen, die unter schwierigen und komplexen Bedingungen getroffen werden, ist Intuition aber ein integraler Bestandteil der Entscheidungsfindung und Wissensgenerierung. Dabei spielt die menschliche Intuition auch als ethischer Kompass eine immer wichtigere Rolle, um Humanität und menschliche Existenz in einer zunehmend technisierten Welt zu verteidigen und zu bewahren (Müller 2021: 62).

## Literaturverzeichnis

- Binnig, Gerd (1989): Aus dem Nichts – Über die Kreativität von Natur und Mensch, München, Zürich.
- Bronfenbrenner, Urie (1981): Die Ökologie der menschlichen Entwicklung. Natürliche und geplante Experimente, Stuttgart.
- Bruner, Jerome (1970): Prozess der Erziehung, Schwann, Berlin, Düsseldorf.
- Freire, Paulo (2000): Pedagogy of the Oppressed, New York, London.
- Gardner, Howard (1983): Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences, New York.
- Goleman, Daniel (1996): Emotionale Intelligenz, München, Wien.
- Harari Yuval, Noah (2015): Homo Deus. A Brief History of Tomorrow, London.
- Von Humboldt, Wilhelm (1851): Ideen zu einem Versuch, die Grenzen der Wirksamkeit des Staates zu bestimmen, Breslau.
- Jagtiani, Jessica (2018): The natural power of intuition: exploring the formative dimensions of intuition in the practices of three visual artists and three business executives, Dissertation, Columbia University, Columbia, Date accessed: March 5, 2021.
- Jank, Werner; Meyer, Hilbert (2005): Didaktische Modelle, 7. Auflage, Berlin.
- Jung, Carl Gustav (2008): Typologie, 9. Auflage, München.
- Kant, Immanuel (1784): Beantwortung der Frage: was ist Aufklärung?, Berlinische Monatsschrift, 400, S.481-494.
- Kerschensteiner, Georg (1926): Theorie der Bildung, Wiesbaden.
- Klafki, Wolfgang (1991): Neue Studien zur Bildungstheorie und Didaktik. Zeitgemäße Allgemeinbildung und kritisch-konstruktive Didaktik, 2. erw. Aufl. Weinheim, Basel.
- Kössler, Henning (1989): Bildung und Identität. in: Identität: Fünf Vorträge, Erlanger Forschungen, 20. Reihe B; Bd., Erlangen, S. 51-65.
- Leitgeb, Grete; Leitgeb, Josef (1950): Der kleine Prinz (Originaltitel: Antoine de Saint-Exupéry: “Le Petit Prince”), Zürich.
- Müller, Jochem (2021): Menschliche Intuition als kreatives Korrektiv für KI, in: Controlling & Management Review: Zeitschrift für Controlling & Management, 65. Springer, Berlin, S. 62-65 (1).
- Müller, Jochem (2022): Inspirierende Intuition von Mitarbeitern quantifizieren, in: Controlling & Management Review: Zeitschrift für Controlling & Management, 66. Springer, Berlin, S. 52-56 (8).
- Müller, Jochem; Rippel, Jürgen (2011): CREA LEADERSHIP®. Der kreative Weg zur Innovation, Ansbach.
- Müller, Jochem; Rippel, Jürgen (2014): Crea-m5®. Systematisch zur Innovation. Erfolgreiches Innovationsmanagement in fünf Schritten, Ansbach.
- Mutzek, Wolfgang (2008): Kooperative Beratung, 6. Auflage, Leipzig.
- Pestalozzi, Johann Heinrich (1797): Meine Nachforschungen über den Gang der Natur in der Entwicklung des Menschengeschlechts, Zürich: bei Heinrich Gessner. ETH-Bibliothek Zürich, Rar 6364, 1797 (Public Domain Mark).
- Piaget, Jean (1992): Biologie und Erkenntnis. Über die Beziehungen zwischen organischen Regulationen und kognitiven Prozessen, Frankfurt am Main.
- Sambamurthy, Vallah; Bharadwaj, Anandhi; Grover, Varun (2003): Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms, in: MIS Q, 200. Reihe, S. 237-263.
- Samples, Bob (1976): The Metaphoric Mind: A Celebration of Creative Consciousness, Massachusetts.
- Scholtissek, Stephan (2009): Die Magie der Innovation – Erfolgsgeschichten von Audi bis Zara, München.

Schulz von Thun, Friedemann; Stegemann, Wibke (2008): Das Innere Team, Reinbek.

Schumpeter, Joseph A. (1911): The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, 1934 Translation, Cambridge.

Thorndike, Edward Lee (1920): Intelligence and its use, in: Harper's Magazine 1920, 140. Reihe, S. 227-235.

Wallas, Graham (2015): Art of Thought, London (first published 1926).

World Economic Forum (2020): The Future of Jobs Report 2020, in: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them> (Zuletzt aufgerufen am 27.10.2022).

Wygotski, Lew (1987): Ausgewählte Schriften. Band 2: Arbeiten zur psychischen Entwicklung der Persönlichkeit, Köln.

## **Im Spannungsfeld zwischen Subjekt und System:**

# **Eine Spurensuche nach den kommunikationstheoretischen Fragestellungen der Entrepreneurship-Forschung**

**Felix Liedel, Technische Hochschule Würzburg-Schweinfurt**

## **Abstract**

Dieser Beitrag untersucht das Potenzial kommunikationstheoretischer Fragestellungen in Bezug auf die Entrepreneurship-Forschung. Dabei werden holistische, individualistische und handlungstheoretische Perspektiven befragt und Schlüsselbegriffe wie Kommunikation, Interaktion, System und Subjekt identifiziert. In den besonderen Fokus der Betrachtungen rückt dabei das Spannungsfeld aus determinierenden Strukturen und handelnden Subjekten. Abschließend werden erste Überlegungen zu vermittelnden Konzepten skizziert, die Ausgangspunkt weiterer Forschungen sein könnten.

## **1. Einleitung: Entrepreneurship als Wissenschaft?**

„Unter dem Begriff Entrepreneurship verstehen wir unternehmerisches Denken und Handeln als einen Prozess des Erkennens (Entdecken oder Kreieren), des Analysierens und Bewertens sowie des Wahrnehmens (Nutzen) einer unternehmerischen Gelegenheit, die in einer Existenzgründung oder einem anderen „Wagnis“ resultieren kann“, so Claus Becker in dem Strategiepapier „Entrepreneurship Education und Existenzgründung“ der TH Köln (Becker 2018: 3).

Für die Gründungsforschung ist diese Definition insofern von Interesse, da der Entrepreneurship-Begriff damit eine interessante Parallele zum Wissenschaftsbegriff selbst aufweist. Schließlich ist das Beschreiben, Analysieren und Bewerten von Phänomenen seit jeher Aufgaben von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern (wenn auch nicht die Einzige). Auch Entrepreneurs analysieren ökonomische und oft implizit oder explizit gesellschaftliche Herausforderungen und nutzen die ihnen zur Verfügung stehenden Mittel, um mit innovativen Ideen Lösungen vorzuschlagen. Diese Parallele von Wissenschaft und Unternehmertum geht so weit, dass Ludwig Paul Häußner beides als „zwei Seiten einer Medaille“ (Häußner 2010, in Harbrecht 2010: VII) bezeichnet:

Der unternehmende Mensch wie auch der untersuchende Mensch sind letztlich nicht voneinander zu trennen [...]: der ganze, aus durch Wahrnehmen und Denken gewonnener Erkenntnis handelnde Mensch im Hinblick auf die Notwendigkeit der Gesellschaft. Dabei ist Unternehmertum – ganz allgemein – im soziokulturellen, geschichtlich-räumlichen wie auch politisch-rechtlichen Kontext zu leben und zu gestalten, um sinnvoll leben und sozial wirksam werden zu können. (Ebd.)

Auffallend dabei ist, dass in der Gründungsforschung Wahrnehmung, Analysieren, Denken und Handeln zentrale Begriffe zu sein scheinen – Begriffe, die auch in der Kommunikationstheorie von großer Bedeutung sind und dort eine breit rezipierte und diskutierte Tradition haben. Ein Ansatz, der Entrepreneurship dezidiert aus kommunikationstheoretischer Sicht denkt, scheint allerdings bislang nicht ausformuliert worden zu sein, obwohl sich hinreichend viele Fragestellungen eröffnen: So definiert der Stifterverband der deutschen Wirtschaft beispielsweise Entrepreneurship als Teil eines breiten Transverständnisses (Stifterverband d. deutschen Wirtschaft 2021: 6) – schließlich wird Hochschulwissen durch den Prozess des Gründens gesellschaftlich und wirtschaftlich anwendbar gemacht. Transfer ohne Sender, Empfänger, Kanäle, Medien, mögliche Störquellen – und damit die Bedingungen von Kommunikation – zu beschreiben, scheint aber wenig zielführend. Gleichzeitig kann auch die Entstehung von Gründungsaktivitäten selbst als ein Prozess der Kommunikation und Interaktion beschrieben werden:

Erfolgreiche Teamarbeit ist nicht unmittelbar gleichzusetzen mit dem unternehmerischen Teamerfolg, sie ist vielmehr eine Voraussetzung dafür. Neben der zentralen Gründungsaufgabe ist bei der Betrachtung von Teams zu berücksichtigen, dass die Arbeit im Team eine eigene Herausforderung für die Gründer darstellt [...]. Es wird [...] unterstellt, dass ein Team per se dann erst ein Team ist, wenn die Teammitglieder interagieren und zusammenarbeiten. (Schmelter 2010: 83)

Eine Metastudie zur qualitativen Entrepreneurship-Forschung aus dem Jahr 2020 attestiert ein starkes Bemühen seitens der wissenschaftlichen Community, die *Entrepreneurship Studies* als eigenständige wissenschaftliche Disziplin zu etablieren. Ein Indikator dafür ist auch die deutlich steigende Anzahl an Entrepreneurship-Professuren in Deutschland – von nur einer im Jahr 1995 bis auf 128 im Jahr 2015 ist ein eindeutiger Trend auszumachen (Fussan 2021: 8). Es wird auch deutlich, dass von organisationstheoretischen Ansätzen, bis hin zu ökonomischen Geschäftsmodellierungen, ein breites Spektrum an wissenschaftstheoretischen Perspektiven bemüht wird, um Entrepreneurship wissenschaftlich beschreibbar zu machen (Javadian, et al 2020). Ein wirklich einheitliches Forschungsprofil der *Entrepreneurship Studies* scheint derzeit nicht gegeben zu sein, weder in Bezug auf die zu bearbeitenden Fragestellungen, noch auf die darauf anzuwendenden Theorien oder die erforderliche wissenschaftliche Methodik. Wie bereits angemerkt sind auch dezidiert kommunikationstheoretisch orientierte Ansätze bislang kaum auszumachen, obwohl Kommunikation als Schlüsselbegriff präsent zu sein scheint.

Es wird deutlich, dass Entrepreneurship nicht ausschließlich ökonomisch gedacht werden kann, da es nicht (nur) darum geht, das wirtschaftliche System des Kapitalismus mit neuen Inhalten zu (er-)füllen. Vielmehr kann Entrepreneurship als soziale Praxis aufgefasst werden, bei der geistige und kulturelle Konstruktionen Wirklichkeit und zahlreiche sozial- und geisteswissenschaftliche Interessensgebiete berührt werden – so beispielsweise Gender, unternehmerische Ethik, gemeinschaftliches Handeln und die mediale Inszenierung von Unternehmerpersönlichkeiten.

Dieser Beitrag begibt sich auf eine Spurensuche nach möglichen kommunikationstheoretischen Perspektiven für die Entrepreneurship-Forschung. Ausgehend von einer historischen Betrachtung der Notwendigkeit sozialer Handlungen im Gründungsprozess werden holistische, individualistische und handlungstheoretische Perspektiven aufgerufen und auf ihre Produktivität in Bezug auf kommunikationsrelevante Fragestellungen der Entrepreneurship-Forschung befragt. Dabei wird insbesondere der Konflikt zwischen determinierenden Strukturen und selbstbestimmten Akteurinnen und Akteuren zentral: Während strukturgebende Rahmungen Handlungsoptionen zu determinieren scheinen, werden Gründungsprozesse doch immer durch aktiv handelnde, interagierende und kommunizierende Gründungspersonen verwirklicht.

## 2. Die historische Dimension der Innovation in Frühzeit und Moderne

„Der ideengeschichtlich einflussreichste Gegenstand ökonomischer Kooperationstheorien ist der vorteilsorientierte freiwillige Markttausch. Ohne Berücksichtigung ihrer Geschichte, ihres Hintergrunds und sozialer Strukturen im Allgemeinen treffen Individuen im freien Gütertausch mit dem Ziel individueller Besserstellung zusammen“, so Ergen und Seeliger (2018: 4). Es spricht vieles dafür, diese historischen und sozialen Faktoren des Gründertums genauer in Augenschein zu nehmen: Sie erlauben Rückschlüsse darauf, warum und vor allem wie Gesellschaften sich in spezifischen historischen und kulturellen Kontexten mit Gründungsprozessen auseinandersetzen und -setzen. Carsten Fussen sieht in diesem Zusammenhang sogar Anzeichen dafür, dass „Entrepreneurship ein sehr altes Phänomen ist und als soziologisch-immanenter Teil der Menschheitsentwicklung betrachtet werden kann.“ (Fussen 2021: 8)

Anzeichen für diese These findet Fussen bereits in der frühen Menschheitsgeschichte von vor über 3,3 Millionen Jahren: Zur Herstellung von Werkzeugen seien nicht nur zwingend individuelle Lernerfolge und damit einhergehende Spezialisierungen erforderlich gewesen, sondern darüber hinaus auch höchstwahrscheinlich kooperative *Handlungen*, die sich irgendwann in *unternehmerischem Handeln* bemerkbar machten. Spätestens im römischen Reich lässt sich eine branchenspezifische Spezialisierung in der Produktion nachweisen. Diese Verknüpfung von Innovationskraft, Spezialisierung und die „prozessuale Nutzung von Kompetenzen einer Gruppe“ (Ebd.: 9) sei schließlich das, was wir auch heute noch mit Unternehmertum und Entrepreneurship in Verbindung bringen. Bereits hier wird deutlich, dass *Kooperation* und damit auch *Kommunikation* ein möglicherweise unterschätztes Stichwort in der Entrepreneurship-Forschung ist: Denn nur durch erfolgreiche zwischenmenschliche Austauschprozesse wird eine Nutzung spezialisierter Kompetenzen in Gruppen und über Gruppen hinweg möglich.

Doch auch wenn Entrepreneurship ein immanenter Teil der Menschheitsgeschichte ist, lässt sich kaum bestreiten, dass die mediale Inszenierung der *Entrepreneur*-Persona gerade in den vergangenen Jahren zunehmend an Präsenz gewonnen hat. Damit einher geht die Stilisierung der *Entrepreneurs* als „Verteidiger des Freiheitsversprechens der Moderne [...] von dem Impulse zur Ausbalancierung des Verhältnisses zwischen Subjekt und System erhofft werden dürfen“ (Geissler 2016: 105).

Immer wieder und immer öfter wird in weiten Bereichen des Lebens der gefühlte Verlust von Freiheit reklamiert und auf verschiedene persönliche, soziale oder auch ökonomische Zwänge zurückgeführt. Diese gelten als Resultat [...] der Moderne [...], das von der auf Dauer gestellten Auseinandersetzung zwischen „Subjekt“ und „System“ als Modus ihrer Geschichte geprägt ist, wodurch das Verhältnis zwischen der Freiheit des Subjekts und den funktionalen Mechanismen des Gesellschaftssystems immer wieder neu bestimmt werden muss. (Ebd.)

Dabei wird deutlich, dass das Phänomen Entrepreneurship nicht zuletzt auch ein gesellschaftliches Versprechen ist, das semantisch mit einer Vielzahl von Eigenschaften besetzt ist, die nicht oder nur am Rande mit den ökonomischen Dimensionen des Gründens zu tun haben:



Im semantischen Raum von Entrepreneurship ist das Neue, Andersartige, Alternative, die Innovation angesiedelt. Es handelt sich um Begriffe, die in der Semantik der Neuzeit in den Kommunikationen der sozialen Systeme positiv belegt sind, weil sie mit Evolution verbunden werden, mit Zukunftschancen – und es handelt sich um Begriffe, deren Konstituens das „Auch-Mögliche“, die Aufmerksamkeitsverschiebung ist. (Ebd.: 192f)

Während in der Frühgeschichte vor allem die Notwendigkeit dominierte, durch Kooperationen, Spezialisierung und Innovation gesellschaftlichen Fortschritt möglich zu machen, werden in der Moderne nicht zuletzt subjektorientierte Faktoren und Motivationen zentral: Selbstverwirklichung und –entfaltung durch Gründung scheinen an Bedeutung zu gewinnen. Das ‚Subjekt‘ als „identifikatorischer und legitimatorischer Kampfbegriff der Moderne“ (Benedikter 2018) manifestiert sich hier in der Persona der selbstständigen Entrepreneurs.

Gleichzeitig sind diese individuellen Faktoren eingebettet in ein soziales und ökonomisches System, das besondere Anforderungen an die Subjekte stellt, wie Hartmut Winkler betont: „In dem Maß, wie die gesellschaftlichen Strukturen von Traditionen gelöst und mobilisiert werden, braucht es Subjekte, die bereit sind, die Veränderungen - unabhängig davon, ob sie ihnen zustimmen - mitzutragen, sie durch ihre Arbeit konkret herbeizuschaffen, und zudem bereit und in der Lage, sich selbst, als Subjekte, auf den Stand einer ständig erneuerten Welt zu bringen.“ (Winkler 2012: 109, Hervorhebungen im Original) Dabei betont Winkler vor allem, dass die Selbstbestimmtheit des unternehmerischen Subjekts sich in engen Grenzen bewegt: „>Selbstständig< ist vor allem derjenige, der nicht von anderen abhängig ist. Für den Kleinkapitalisten ist dies vollständige Illusion, insofern er tatsächlich von seinen Kunden abhängig ist, von seinen Lieferanten und Konkurrenten, vom Staat und von vielem mehr. Anders als der Lohnabhängige oder Militär aber ist er zumindest nicht Weisungen unterworfen.“ (Ebd.: 110)

Entrepreneurs bewegen sich also immer in einem Spannungsfeld aus Bedingungen, die das (wirtschaftliche und gesellschaftliche) „System“ vorgeben sowie eigenen, individuellen Vorhaben und Ideen. Subjekte als zentrale Akteure und Systeme als Abgrenzung zwischen einem definierenden „innen“ und „außen“ werden folglich zentral. Kommunikation ist in all diesen Ansätzen nicht nur Mittel der Verständigung, des Austauschs und der Konstruktion von Wirklichkeiten, sondern gewährleistet vor allem auch die intersubjektive Beobachtbarkeit und Beschreibbarkeit von Vorgängen.

Es lohnt sich, dieses Spannungsfeld im Folgenden genauer zu untersuchen. Hilfreich ist dabei, zwei unterschiedliche Bezugsrahmen in den Blick zu nehmen: Während holistische Theorien stets das „System“ als Ausgangspunkt wählen, fokussieren individualistische Theorien die Handlungsfähigkeit einzelner Akteure (vgl. dazu Schmelter 2010: 87f).

### **3. Systemtheoretische und holistische Perspektiven**

Als wohl einflussreichster Theorieansatz holistischer Sozialtheorien scheint die Systemtheorie Niklas Luhmanns (sowie darauf bezugnehmende Ansätze) geeignet, um wertvolle Ansatzpunkte zur Definition sozialer Systeme und derer Handlungsoptionen zu liefern. Kommunikation, bestehend aus dem Dreiklang von „Information, Mitteilung und Verstehen“ (Luhmann 1987: 203) ist in diesem Ansatz Voraussetzung für die Entstehung von Systemen – so auch von Gründungsprozessen: Sie macht die Selbsterzeugung von Gründungssystemen möglich und erhält sie aufrecht, solange Anschlusskommunikation möglich ist.

Dies führt zu der Differenz von „innen“ und „außen“, die für Niklas Luhmanns Verständnis sozialer Systeme wesentlich ist: Das personale System eines Gründungsteams definiert sich

über organische Prozesse, die unmittelbares Erleben und Handeln ermöglichen, in Abgrenzung zu dessen Umwelt (Luhmann 2011: 4).

In Bezug auf diese Sichtweise kann man demzufolge alles als System bezeichnen, worauf man zum einen die Unterscheidung von innen und außen anwenden kann. Das bedeutet, dass eine Innen- und eine Außen-Differenz gegeben sein muss. Es muss also eine Ordnung geben, die sich nicht beliebig ausweitet, sondern der aufgrund ihrer inneren Strukturen Grenzen gesetzt sind. Aufgrund dieser Strukturen verhält sich das System in einer andersartigen Umwelt gegenüber jeder Veränderung relativ invariant. [...] Zum anderen erfüllt ein System eine bestimmte Funktion, d.h. es lässt sich ein Systemzweck definieren, den wir als Betrachter erkennen. (Lienig 2017: 114)

Das System eines „Gründungsteams“ besteht in Abgrenzung zu anderen Systemen, also beispielsweise anderen Teams oder den Systemen „Gründungsberatung“ oder der „Hochschule“ selbst, wobei diese Systeme ineinander existieren und so gleichermaßen System wie Umwelt anderer Systeme sein können (Luhmann 2011: 6). Darüber hinaus befinden sich innerhalb eines Gründungsteams die Handlungssysteme der einzelnen beteiligten Gründungspersönlichkeiten. Diese Systeme interagieren miteinander und bilden so wiederum Interaktions-, bzw. Handlungssysteme – es kommt also zu einem permanenten kommunikativen Austausch (Ebd.: 12f). Wählt man bei der Analyse ein bestimmtes Bezugssystem, sind alle anderen benachbarten Systeme, darunter beispielsweise die der Gründungsberatung der Hochschule und der Gründerzentren, in der Umwelt des Gründungsteams angesiedelt.

Die Systeme erfüllen jeweils bestimmte Funktionen, über die sie sich definieren. Im Falle des Gründungsteams ist die definierende Funktion die der Unternehmensgründung. Es ist auffallend, dass es offenbar dann zu Problemen in wachsenden Unternehmen kommen kann, wenn sich das ursprüngliche Ziel ändert – beispielweise ein Wechsel von der Startup- in die Wachstumsphase ansteht.

Was darüber hinaus persönlich als „Erfolg“ gewertet wird, ist allerdings weitaus subjektiver, wie Andreas Lienig aufzeigt:

Um das System Unternehmen abzubilden, könnte man danach fragen, was der wichtigste Zweck des Unternehmens sei. Viele würden antworten: „Erfolg“. Also würde man, ausgehend von dem Zweck Erfolg das Unternehmen modellieren, um so das System zu erfassen. Ausgehend von dem Begriff Erfolg könnte man fragen, was den Erfolg unmittelbar in der Gegenwart positiv wie negativ beeinflusst. Man könnte sämtliche Faktoren, wie z.B. Kosten, Leistungen, Mitarbeitermotivationen, Qualität, Marketing etc. erfassen und die Relationen in einem System bzw. Modell darstellen und analysieren. Aber ist der Zweck eines Unternehmens Erfolg? Man könnte z. B. auch ganz anders argumentieren und sagen, dass sich der Grund eines Unternehmens aus seiner prinzipiellen Existenz heraus ergibt. (Lienig 2017: 121)

Es zeigt sich also, dass der Faktor „Erfolg“ subjektiv definiert werden kann, wobei der ökonomische Faktor zwar der offensichtliche, aber keinesfalls der einzige legitime ist. Faktisch definiert sich Erfolg allerdings im sozialen Prozess der Selbstwahrnehmung im Austausch mit der Umwelt.

## **4. Subjektorientierte und individualistische Perspektiven**

Luhmanns Systemtheorie reflektiert auch soziale Handlungen, aber eben nur auf systemischer Ebene: „Für ihn bestehen soziale Systeme nicht aus Individuen oder Gruppen, sondern aus: Kommunikation.“ (Beck 2007: 47) Es scheint geboten, insbesondere solche subjektbezogenen und individualistischen Perspektiven bei der Beschreibung von Gründungsaktivitäten zu berücksichtigen: Es sind Individuen, die ihre eigenen Vorstellungen, Wünsche, Motivationen und Persönlichkeitseigenschaften mitbringen und Kommunikation nutzen, um sich auszutauschen, zu reflektieren und zu gestalten. Bei individualistischen Ansätzen rücken diese in das Zentrum der Diskussion: Statt Systeme als Bezugsrahmen zu untersuchen, fokussieren solche Ansätze, subjektgesteuertes Handeln, basierend auf konkretem Denken und Entscheidungen (Schmelter 2010: 87f).

Insofern scheint es zu kurz gegriffen, die Rolle des Subjekts auf die eines ‚Erfüllers des Systems‘ zu reduzieren. Vielmehr sind auch individuelle Faktoren zu untersuchen, die aufzeigen, was das Unternehmertum den einzelnen Gründungspersönlichkeiten verspricht. In einem ersten Schritt lohnt es sich daher, zu untersuchen, *was* ein Gründungsteam eigentlich ist. Christiane Schmelter geht in diesem Zusammenhang von einem Zusammenschluss mehrerer Personen aus, die durch ihre Kooperation ein kollektives Ziel verfolgen. Dabei zeigt sich, dass Teamgründungen in der Regel erfolgsversprechender sind, als Einzelvorhaben (Schmelter 2010: 2). Aus diesem Grund ist es wichtig, die individuellen Eigenschaften der einzelnen Gründungspersönlichkeiten zu berücksichtigen: „Zentraler Faktor unternehmerischen Erfolgs ist der Unternehmer bzw. das Unternehmerteam. Seine Fähigkeiten und Charakteristika bzw. die des Gründerteams sind die Ausgangsbasis für jede unternehmerische Aktivität.“ (Ebd.: 1) Kommunikation ist also in dieser Perspektive Grundlage der Entstehung von Gründungsaktivitäten, aber ein Ausdruck spezifischer eigener Fähigkeiten, die Verbalisierung individueller Wünsche, Erwartungen und Ängste sowie potenziell Quelle von wechselseitigem Verständnis und Unverständnis. Die Fähigkeit ein in der Gemeinschaft funktionales Kommunikationssystem zu bilden, macht sich bereits bei der Teamformierung bemerkbar: Zum Zusammenschluss unterschiedlicher Gründungspersönlichkeiten existieren laut Schmelter grundsätzlich zwei Hypothesen. Das rationale Prinzip geht davon aus, dass sich Teams zusammenfinden, wenn sich die individuellen Eigenschaften in für das Gesamtteam optimaler Art und Weise ergänzen und sich durch möglichst große Heterogenität maximales Potenzial entfaltet. Das sozial-psychologische Prinzip dagegen geht davon aus, dass freundschaftliche Beziehungen, die Stabilität und Verlässlichkeit garantieren, wesentlich bei der Teamgründung sind. Grundlage dafür sind in der Regel eher ähnliche Persönlichkeitsprofile (ebd.: 43). Dabei macht Schmelter deutlich, dass sich die beiden Prinzipien nicht ausschließen müssen:

Im Gegenteil können Teams, die im Sinne des rationalen Prinzips agieren, gleichwohl auch Teammitglieder wählen, die als gleichgesinnt und damit als besonders „attraktiv“ empfunden werden. Genauso können Teams, die sich unter den Bedingungen des sozial-psychologischen Prinzips formieren, Teammitglieder bewusst nach ihren Fähigkeiten auswählen. (Ebd.: 44)

In jedem Fall hat die Kommunikationsebene eine besondere Bedeutung für eine funktionale Kooperationsgemeinschaft. Dies kann grundsätzlich über beide Hypothesen argumentiert werden: Während die „rationalen Teams“ möglicherweise für sich beanspruchen, private Konflikte aus der Geschäftsbeziehung herauszuhalten und Kommunikation lediglich als Mittel der Verständigung betrachten, erleben freundschaftlich verbundene Teams die Fähigkeit zur vielschichtigen und empathischen Kommunikation vielleicht sogar als ökonomischen Vorteil. Eine bewusste Auseinandersetzung und Übereinkunft über bevorzugte Kommunikationsstrategien, scheint in jedem Fall geboten. Ob eine streng rationale Kommunikation (die sich lediglich auf Inhalts- und nie auf Beziehungsaspekte beschränkt)

überhaupt möglich ist, darf darüber hinaus aber bezweifelt werden (vgl. exemplarisch, Watzlawick et al 1996: 53).

## 5. Handlungstheoretische Perspektiven

Es wird deutlich, dass unterschiedliche Perspektiven auch jeweils unterschiedliche Erkenntnisse in Bezug auf die kommunikationstheoretischen Fragestellungen der Entrepreneurship-Forschung produzieren. Während Luhmanns Ansatz in der Lage ist, Kommunikation als Bedingungen für die systemische Selbsterzeugung zu beschreiben, reflektieren individualistische Perspektiven den Anteil, den (Gründungs-)persönlichkeiten an der Kommunikation haben.

Auf einer anderen Ebene könnte man dies als einen Konflikt zwischen strukturierenden Bedingungen und subjektiven Handlungen beschreiben: Während Strukturen und Bedingungen zu determinieren scheinen, was in einem bestimmten Rahmen geschieht, gibt es doch immer auch selbstbestimmte Akteurinnen und Akteure, die sich den Bedingungen gegenüber auf eine individuelle Art und Weise verhalten.

Es spricht viel dafür, gerade dieses Spannungsfeld im Prozess des Gründens genauer in den Blick zu nehmen. Hier können Handlungstheorien produktive Erkenntnisse zur Unternehmensgründung liefern: „Der Fokus dieser Ansätze liegt damit im sozialen Umfeld und der sozialen Einbettung des handelnden Menschen und auf der Bedeutung der Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen für das Handeln.“ (Throm 2018: 55)

Jenseits ökonomischer Zwänge geht es bei Gründungsprojekten um Handlungsoptionen, die notwendigerweise durch Menschen verwirklicht werden: „Ein Gründerteam besteht aus Gründern. Ihr gemeinsames Ziel – die erfolgreiche Unternehmensgründung – ist nur durch ihre unternehmerischen Handlungen erreichbar.“ (Schmelter 2010: 25)

Im Vorgang der Kommunikation definieren und wandeln sich Ziele und im Vorgang des Handelns werden diese konkret, beobacht- und beschreibbar. Dies ist auch insofern von Interesse, als sich menschliches Handeln eben gerade dadurch auszeichnet, dass Ziele mehrdimensional, vielseitig und vor allem auch wandelbar sein können und dass es immer mehrere Möglichkeiten geben kann, ihnen nachzukommen. So stellt Throm anschließend an Ajzens Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen 1991) fest:

Für eine Handlung besteht regelmäßig nicht nur eine Möglichkeit der Zielerreichung, sondern eine Vielzahl von alternativen Handlungsmöglichkeiten. Dabei ist zwischen Ob und Wie einer Handlung zu unterscheiden. Dies ist jedoch stark vom jeweiligen Bezugsrahmen und von konkreten Handlungen und von dem System, in dem die Handlung abläuft, abhängig [...]. (Throm 2018: 59)

Es vor allem deutlich, dass die (unternehmerische) Handlung sich eben nicht nur dadurch auszeichnet, auferlegte und systeminhärente Bedingungen zu erfüllen. Vielmehr haben *Entrepreneurs* die Möglichkeit, Ziele zu akzeptieren, umzudeuten und neu zu definieren. Denn das Projekt der Moderne gibt dem Individuum vor allem die Möglichkeit zur Entscheidung, sich wahlweise als Produkt oder Produzent von Gesellschaft zu verstehen (Geissler 2016: 107).

## 6. Im Spannungsfeld zwischen Subjekt und System

Es lohnt sich, an dieser Stelle gesondert auf diesen soziologischen Klassiker in der Tradition von George Herbert Mead (Mead 1973) und Herbert Blumer (Blumer 2013) zu verweisen, der (unter anderem) auch das angesprochene Spannungsfeld zwischen strukturierenden Bedingungen und handelnden Subjekten untersucht.

Kernaussage des symbolischen Interaktionismus ist, dass wir uns in der Gesellschaft beziehungsweise auf verallgemeinerte gesellschaftliche Vorstellungen verhalten, diesen abstrakten Dingen aber durch unsere Handlungen individuelle Bedeutungen geben: „Menschen handeln nicht, weil sie sich funktional zu Strukturbedingungen verhalten, sondern weil sie den Bedingungen eine Bedeutung geben und damit selbst erschaffen.“ (Abels 2010: 46)

Alle Handlungen, die auf Interpretationen zurückzuführen sind, können so als ‚symbolische Interaktionen‘ beschrieben werden. Das, was uns umgibt, ist also weder objektive und nicht zu hinterfragende Realität, noch reine Konstruktionsleistung unseres Gehirns. Viel mehr definiert sich unsere Wirklichkeit durch das praktische Handeln in Bezug auf das, was wir wahrnehmen und wie wir die Dinge subjektiv bewerten. In seiner bekanntesten Systematisierung beschreibt Herbert Blumer diesen Prozess anhand dreier Prämissen:

Die erste Prämisse besagt, dass Menschen Dingen gegenüber auf der Grundlage der Bedeutungen handeln, die diese Dinge für sie besitzen. [...] Die zweite Prämisse besagt, dass die Bedeutung solcher Dinge von der sozialen Interaktion, die man mit seinen Mitmenschen eingeht, ausgeht oder aus ihr erwächst. Die dritte Prämisse besagt, dass diese Bedeutungen in einem interpretativen Prozess, den die Person in ihrer Auseinandersetzung mit den ihr begegnenden Dingen benutzt, gehandhabt und abgeändert werden. (Blumer 2013: 64)

Die Konsequenzen, die sich daraus für das Verhältnis von Subjekt und Gesellschaft ergeben, sind weitreichend: Erstens kann es im symbolischen Interaktionismus das Subjekt ohne Gesellschaft nicht geben, weil verallgemeinerte Vorstellungen gesellschaftlicher Dinge immer Teil des Individuums sind. Zweitens ist die Gesellschaft das Produkt derer, die sie erzeugen. Drittens ist genau dieser Prozess immer ein Prozess der Interpretation, Kommunikation und Handlung: Gesellschaftliche Bedingungen werden situativ mit jeweils neuen Bedeutungen versehen, sozial ausgehandelt und schließlich in der konkreten Anwendung verwirklicht.

Übertragen auf die Entstehung von Gründungsaktivitäten bedeutet dies, dass sich Gründungsteams, sowohl als Einzelpersonen, als auch im Kollektiv, zunächst die sie umgebenden Wirklichkeiten, Kontexte und Strukturen vergegenwärtigen: Sie analysieren ihre Umwelt, identifizieren wirtschaftliche und gesellschaftliche Problemstellungen, soziale Strukturen, ökonomische Bedingungen und Förderoptionen, lassen aber auch individuelle Motivationen, Pläne und Wertevorstellungen einfließen. Die subjektive Aushandlung all dieser Komponenten ist zunächst die Grundlage aller weiterer unternehmerischen Handlungen. Bedeutung im pragmatischen Sinn bekommen diese Beobachtungen und Analysen aber erst durch die soziale Interaktion: Durch den Austausch mit Mitgründenden, Institutionen und potenziellen Zielgruppen entstehen Handlungen, die in Unternehmensgründungen resultieren können. Schließlich werden genau diese Vorgänge wiederum subjektive Vorstellungen davon, wie in bestimmten Situationen mit bestimmten Herausforderungen und Konflikten umzugehen ist.

Verallgemeinerte Vorstellungen davon, was sozial, ökologisch oder ökonomisch sinnvoll ist, werden also erst in praktischen Handlungen konkret, nicht selten aber auch hinterfragt, situativ modifiziert oder neu ausgelegt. Wenn es konkurrierende Ziele gibt, ergeben sich Notwendigkeiten, trotz stabilem „Wertekosmos“ gegebenenfalls manche Ziele vor anderen zu bevorzugen. Bedeutsam im Sinne des symbolischen Interaktionismus ist eine (in diesem Fall:

ökonomische) Handlung erst dann, wenn aus der subjektiven Interpretation einer Situation oder Sache Handlungen resultieren, die ihrerseits Folgen nach sich ziehen. Gründungen sind somit konkrete Interpretationen von Ideen, die durch Gründende im Austausch mit ihrer Umwelt hergestellt werden. Sie realisieren sich in konkreten Handlungen – und damit durch kommunikative Prozesse.

## 7. Fazit

Auf der Suche nach kommunikationstheoretischen Zugängen zur Entrepreneurship-Forschung wurde ausgehend von holistischen, subjektorientierten und handlungstheoretischen Perspektiven das Spannungsfeld zwischen determinierenden Strukturen und selbstbestimmten Akteurinnen und Akteuren identifiziert.

Es wurde deutlich, dass von der Frühgeschichte bis in die jüngste Gegenwart Kooperationen und gemeinschaftliche Handlungen verantwortlich sind für gesellschaftlichen Fortschritt. Dadurch bekommt der Zweck des Gründens sowohl eine gesamtgesellschaftliche Dimension, als auch eine subjektive Bedeutung für die, die sich individuell damit auseinandersetzen.

Sowohl die Systemtheorie, als auch individualistische Perspektiven bieten wertvolle Ansatzpunkte, um Gründungsvorhaben vor allem als soziales Projekt zu denken. Kommunikation und Interaktion sind dabei Schlüsselbegriffe: Luhmanns Systemtheorie, wie auch individualistische Perspektiven können Gründungen als Ergebnis sozialer Kommunikationsprozesse beschreiben.

Als vermittelnde Perspektive zwischen „Subjekt“ und „System“ stellen sich vor allem auch handlungstheoretische Zugänge als produktiv heraus. Dies wurde exemplarisch anhand des symbolischen Interaktionismus in der Tradition von George Herbert Mead und Herbert Blumer herausgearbeitet, der das Subjekt immer in Bezug zu verallgemeinerten Vorstellungen und Bedingungen setzt: Strukturen bekommen erst durch das pragmatische Verhalten mit ihnen eine Bedeutung. Grundlage dafür ist die subjektive Interpretation von generalisierten Vorstellungen und deren Umsetzung in konkrete Handlungen. Künftige Arbeiten könnten hier anschließen und konkrete Gründungsvorhaben im Wechselspiel zwischen Strukturen, verallgemeinerten Vorstellungen und subjektorientierten Perspektiven (Persönlichkeit, Motivation, Kreativität) beschreibbar machen.

## Literaturverzeichnis

- Abels, Heinz (2010, 5. Auflage): Interaktion, Identität, Präsentation. Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie, Wiesbaden.
- Ajzen, Icek (1991): The theory of planned behavior, in Organizational behavior and human decision processes, 50, S. 179-211.
- Becker, Klaus (2018): Entrepreneurship Education und Existenzgründung, Köln.
- Beck, Klaus (2007): Kommunikationswissenschaft, Konstanz.
- Benedikter, Roland (2018): Subjekt, in: <https://doi.org/10.7767/boehlau.9783205790099.767>
- Blumer, Herbert (2013, englisches Original: 1969): Der methodologische Standpunkt des symbolischen Interaktionismus, in Bude, Heinz; Dellwig, Michael (Hg.): Symbolischer Interaktionismus. Aufsätze zu einer Wissenschaft der Interpretation, Berlin, S. 41-62.
- Ergen, Timur; Seeliger, Martin (2018): Unsichere Zukünfte und die Entstehung von Kooperation: Wie Erwartungen kollektives Handeln ermöglichen, MPIfG Discussion Paper, No. 18/8, Max Planck Institute for the Study of Societies, Köln.
- Fussan, Carsten (2021): Existenzgründung und Existenzförderung in der Wirtschaftsförderung, Wiesbaden.
- Geissler, Gerhard (2016): Der Entrepreneur als Verteidiger der Freiheit, in: Facetten der Entrepreneurship-Education. Festschrift für Josef Aff anlässlich seiner Emeritierung, Wien.
- Javadian, Golshan; Dobratz, Crystal; Gupta, Alka; Gupta, Vishal K.; Martin, Jeffrey A. (2020): Qualitative Research in Entrepreneurship Studies: A State-of-Science, in: <https://doi.org/10.1177%2F0971355720930564>
- Harbrecht, Armin (2010): Social Entrepreneurship – Gewinn ist Mittel, nicht Zweck. Eine Untersuchung über Entstehung, Erscheinungsweisen und Umsetzung, Schriften des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP) des Karlsruher Instituts für Technologie, Band 19, Karlsruhe.
- Liening, Andreas (2017): Komplexität und Entrepreneurship: Komplexitätsforschung sowie Implikationen auf Entrepreneurship-Prozesse, Heidelberg.
- Luhmann, Niklas (1987): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas (2011): Strukturauflösung durch Interaktion. Ein analytischer Bezugsrahmen, in: Soziale Systeme 17 (2011), Heft 1, Stuttgart, S. 3-30.
- Mead, George Herbert (1973, englisches Original: 1934): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, Frankfurt am Main.
- Schmelter, Christiane (2010): Teamkomposition und ihr Einfluss auf den Erfolg von Gründerteams, Aachen.
- Stifterverband d. deutschen Wirtschaft (2021): Transferbarometer: Strategische Potentiale und Umsetzung, Essen.
- Throm, Alexandra (2018): Wirkung von Entrepreneurship Förderung vor dem Hintergrund des Intention Action Gap, Mosbach.
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H., Jackson, Don D. (1996, 9. Auflage): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle.
- Winkler, Hartmut (2012): Über Agency, das Konzept 'Cool', bestimmte Zumutungen der männlichen Rolle, 'Kommunikation' und die Medien, in: Riegraf, Birgit; Spreen, Dierk; Mehlmann, Sabine (Hg.): Medien - Körper - Geschlecht. Diskursivierungen von Materialität. Bielefeld, S. 107-116.

# **Die Chancen von KI bei der Personalauswahl nutzen: Künstliche Intelligenz und Gamifizierung – Chancen für die Förderung von Chancengerechtigkeit und Diversität?**

**Dr. Jessica Röhner, Melissa Schütz, Prof. Dr. Astrid Schütz, Otto-Friedrich-Universität Bamberg**

## **Abstract**

Nicht nur werden klassische Methoden der Personalauswahl häufig online durchgeführt, auch die Analyse von Bewerbungsunterlagen erfolgt teilweise automatisiert. Dabei spielen auch künstliche Intelligenz (KI) und Gamifizierung eine Rolle. Neben erhöhter Effizienz besteht die Hoffnung, durch diese Methoden Chancengerechtigkeit zu erhöhen.

## **1. Einleitung**

Qualitativ hochwertige Personalauswahl und zielgerichtetes Personalmanagement sind essenziell für den Erfolg von Organisationen. Orientiert an aktuellen Forschungsbefunden werden beispielsweise zunehmend strukturierte Verfahren (z.B. Leistungstests, strukturierte Interviews) genutzt, da diese bessere Vorhersagekraft besitzen als unstrukturierte Verfahren (z.B. freies Gespräch). Auch setzen Unternehmen verstärkt auf Digitalisierung. Nicht nur werden klassische Methoden der Personalauswahl (z.B. Einstellungsinterviews) häufig online durchgeführt, auch die Analyse von Bewerbungsunterlagen erfolgt teilweise automatisiert. Dabei spielen auch künstliche Intelligenz (KI) und Gamifizierung eine Rolle. Neben erhöhter Effizienz besteht die Hoffnung, durch diese Methoden Chancengerechtigkeit zu erhöhen.

## **2. Einsatz künstlicher Intelligenz (KI)**

KI kann an verschiedenen Stellen der Personalauswahl genutzt werden, etwa bei der Suche und gezielten Ansprache geeigneter Personen, beim Screening und der Bewertung von Bewerber\*innen. Auch im weiteren Employee-Life-Cycle kann KI unterstützen – z.B. um Fluktuation zu untersuchen und gegenzusteuern. KI birgt vielfältige Chancen für die Personalauswahl. Mithilfe von KI können außerdem komplexe Muster in großen Datenmengen entdeckt werden. So können Screenings beschleunigt und ein größerer Bewerber\*innenpool erschlossen werden – was wiederum dazu beitragen kann, eine größere Anzahl von Personen aus unterrepräsentierten Gruppen zu berücksichtigen. Allerdings sind Art und Umfang des Vorteils der KI-Anwendung u.a. abhängig von Datenqualität und eingesetzten Algorithmen. Beim Employer Branding können Unternehmen vom KI-Einsatz profitieren, denn die Nutzung digitaler Methoden wird häufig positiv wahrgenommen, wenngleich die Wahrnehmung von KI in Rekrutierungsprozessen vom Vertrauen der



Bewerber\*innen in KI-Anwendungen abhängig ist. Wichtig ist dabei neben der Qualität der verwendeten Daten auch der Schutz persönlicher Daten.

### **3. Gamifizierung im Auswahlprozess**

Ein weiterer Trend ist die Gamifizierung in Auswahlprozessen, also die Integration spielerischer Elemente. Im Rahmen der Personalauswahl werden z.B. Tests mit Spielcharakter in virtuellen Welten absolviert. Erste Forschungsergebnisse sind positiv, die untersuchten Methoden erwiesen sich als zuverlässig und valide. Allerdings gibt es Hinweise, dass Gamifizierung zwar die Einschätzung des technologischen Entwicklungsstandes von Unternehmen verbessert, aber nicht die Einschätzung bezüglich der Verfahrensgerechtigkeit. Zu prüfen ist, ob bestimmte Gruppen dabei benachteiligt werden – etwa, wenn Personen geringere Selbstwirksamkeit im Umgang mit Technik erleben.

### **4. Eine Gelegenheit für Chancengerechtigkeit und Diversität?**

Viele Organisationen bemühen sich intensiv um Chancengerechtigkeit und Förderung von Diversität bei Personalauswahl und -management. Barrieren für bestimmte Personengruppen entstehen nicht immer durch systematische Diskriminierung – auch Implicit Biases können ein Problem darstellen. Implicit Biases sind kognitive Verzerrungen, die uns nicht notwendigerweise bewusst sind, aber unser Verhalten und unsere Entscheidungen zum Nachteil bestimmter Personengruppen einfärben. So zeigen Studien u. a. die Benachteiligung von Frauen, von adipösen Personen, von Menschen mit Behinderung und von älteren Personen durch Implicit Biases. Selbst, wenn wir beabsichtigen, fair zu urteilen, unterliegen wir teils diesen Verzerrungen. Im Sinne der sozialen Homophilie neigen wir etwa dazu, Personen zu mögen, die uns ähnlich sind (z.B. mit Blick auf das Geschlecht). Entsprechend zeigen Studien, dass hellhäutige Menschen freundlicher mit hellhäutigen als mit dunkelhäutigen Menschen interagieren. Wir sind also in unserem Verhalten nicht objektiv. Objektivität ist aber eine wichtige Voraussetzung für Chancengerechtigkeit. Objektivierung von Verfahren, etwa durch die Nutzung von KI, geht mit der Hoffnung einher, Chancengerechtigkeit zu erhöhen und Personen nach Kompetenz, statt aufgrund irrelevanter Vielfältigkeitsmerkmale auszuwählen. Doch ist KI notwendigerweise objektiver als menschliche Intelligenz? Wengleich Algorithmen systematisch operieren, arbeiten sie mit den vorliegenden Informationen und können insofern bestehende Ungleichheiten perpetuieren, etwa weil Verzerrungen im Datenmaterial enthalten sind und von der KI gelernt werden. Unausgewogene Daten können dann zu diskriminierenden Entscheidungen führen. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist ein KI-basiertes Recruitingtool von Amazon. Der Algorithmus basierte auf den Daten derzeitiger Angestellter. Da diese mehrheitlich Männer waren, lernte der Algorithmus, dass Elemente, die sich typischerweise in den Bewerbungen von Frauen finden, nicht relevant seien. Bewerberinnen wurde es beispielsweise negativ ausgelegt, wenn sie ihren Abschluss an einem reinen Frauencollege absolviert hatten. Insbesondere bei intransparenten Vorgängen und hochkomplexen Algorithmen ist es schwierig, solche versteckten Diskriminierungen aufzudecken. Wichtig ist daher die Nachvollziehbarkeit entsprechender Entscheidungen: Die Entwicklung von Algorithmen für transparentere KI-Modelle in Kombination mit Erklärungen sind wichtig (Explainable AI) und durch Einbeziehung menschlicher Expertise zu ergänzen. Der Einsatz von KI ersetzt also

weder menschliche Expertise noch die Auseinandersetzung mit Maßnahmen zur Steigerung der Chancengerechtigkeit und Diversität.

## 5. Ausblick

Einsatz von KI und Gamifizierung sind nur einige Beispiele für aktuelle Entwicklungen in den Bereichen Personalauswahl und -management. Generell ist eine Tendenz zur Digitalisierung und Automatisierung beobachtbar, welche durch die Corona-Pandemie beschleunigt wurde und sich auch auf die künftige Arbeitswelt auswirken wird. So werden Umfragen zufolge flexibles Arbeiten, Work-Life-Balance und Diversität auch nach der Pandemie ein wichtiges Kriterium sein, um als Unternehmen attraktiv zu sein – und Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Diese Entwicklungen bieten auch Chancen für die Erhöhung von Chancengerechtigkeit und Diversität. Diese Themen müssen in der HR-Praxis besondere Aufmerksamkeit erfahren.

Dies ist die Zweitveröffentlichung des Beitrages  
„Die Chancen von KI bei der Personalauswahl  
nutzen“ aus der „HR Performance“ 4/2022

[www.hrperformance-online.de](http://www.hrperformance-online.de)

## Literaturverzeichnis

- Black, J. S. & van Esch, P. (2020): AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215–226.
- Dastin, J. (2018): Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women, <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secretai-recruiting-tool-that-showed-biasagainst-womenidUSKCN1MK08G>
- Dovidio, J. F., Kawakami, K. & Gaertner, S. L. (2002): Implicit and explicit prejudice and interracial interaction, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 62–68.
- Folger, N., Brosi, P., Stumpf-Wollersheim, J. & Welppe, I. M. (2022): Applicant reactions to digital selection methods: A signaling perspective on innovativeness and procedural justice, *Journal of Business and Psychology*, 37, 735–757.
- Georgiou, K., Gouras, A. & Nikolaou, I. (2019): Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment, *International Journal of Selection and Assessment*, 27, 91–103.
- Georgiou, K. & Nikolaou, I. (2020): Are applicants in favor of traditional or gamified assessment methods? Exploring applicant reactions towards a gamified selection method, *Computers in Human Behavior*, 109, 106356.
- Goretzko, D. & Israel, L. S. F. (2022): Pitfalls of machine learning-based personnel selection, *Journal of Personnel Psychology*, 21, 37–47.
- Röhner, J. & Lai, C. K. (2021): A diffusion model approach for understanding the impact of 17 interventions on the race Implicit Association Test, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 47, 1374–1389.
- Röhner, J. & Schütz, A. (2021): Implicit Biases mindern Chancengleichheit bei Personalauswahl, *Wirtschaftspsychologie aktuell – Zeitschrift für Personal und Management*. <https://wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/personal/implicit-biases-mindern-chancengleichheit-bei-personalauswahl>
- Schmid, U., & Weitz, K. (2022): Künstliche Intelligenz und Psychologie – Von kognitiver Modellierung bis Erklärbarkeit, In: A. Schütz, M. Brand, H. Selg & S. Lautenbacher (Hrsg.), *Psychologie. Eine Einführung in ihre Grundlagen und Anwendungsfelder* (6. Aufl., S. 219–231), Stuttgart: Kohlhammer.
- Schütz, A., Köppe, C. & Andresen, M. (2020): Was Führungskräfte über Psychologie wissen sollten, Bern: Hogrefe.
- Tallgauer, M., Festing, M. & Fleischmann, F. (2020): Big Data im Recruiting, In: T. Verhoeven (Hrsg.), *Digitalisierung im Recruiting* (S. 25–39), Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Vaiman, V., Cascio, W. F., Collings, D. G. & Swider, B. W. (2021): The shifting boundaries of talent management, *Human Resource Management*, 60, 253–257.
- van Esch, P., Black, J. S. & Arli, D. (2021): Job candidates’ reactions to AI-Enabled job application processes, *AI and Ethics*, 1(2), 119–130.
- Weitz, K. (2021): Explainable AI. Science Slam: Was ist Künstliche Intelligenz, <https://www.youtube.com/watch?v=CSSmqnXyTVc>
- Wesche, J. S. & Sonderegger, A. (2021): Repelled at first sight? Expectations and intentions of job-seekers reading about AI selection in job advertisements, *Computers in Human Behavior*, 125, 106931.

# Spielerisches Gestalten – Ludologie als transdisziplinärer Forschungsbereich

Prof. Dr. Jens Junge, Jonas Vossler, Stefanie Talaska, Institut für Ludologie

## Abstract

Mit jeder Unternehmensgründung beginnt für alle Beteiligten ein Spiel, bestehend aus 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.

Dieser Beitrag analysiert, ausgehend von einer kurzen Einordnung zur Kulturgeschichte des Spiels, das Potenzial der Ludologie für das Management in Unternehmen.

## Keywords

Management, Ludologie, Unternehmensgründung, Spielsoziologie, Unternehmenskultur

## 1. 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.

## 2. 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 Spielende 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.

### 2.1 Diskurs um das Spiel in den Wissenschaften

Spiele zu spielen ist ein Grundphänomen der Menschen. Diese Tätigkeit gehört zu den natürlichsten Erscheinungsformen unseres Lebens. Philosophen und Dichter, Pädagogen und Soziologen, Theologen und Anthropologen, Verhaltensforscher, Mikrobiologen, Mathematiker und Wirtschaftswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler 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 spielwissenschaftlicher 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.

## 2.2 Spielen als Grundphänomen

Levys Rahmenkonzept fußt auf wichtigen Ideen einflussreicher Pioniere 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 Suttonsmith (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 Anfang an 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 Verknennung 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. Festzustellen ist schon jetzt, dass das Spiel als Methode sein Nischendasein verlassen wird. Hier beginnt die Arbeit (der Spaß) der Ludologen.

## 2.3 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.

### **3. Startpunkt: Wie das Management das Spielen 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.

#### **3.1 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](http://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.



### 3.2 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?

Unternehmerinnen und 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.

## 4. 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.

## 4.1 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.

## 4.2 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.

## 4.3 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 reifindet? 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 zusammenzusetzen.

## 4.4 Konstruktionsspiel

Bei der Kombination von Gegenständen, von Bauklötzen, Legosteinen bis hin zu großen Playmobillandschaften aus Ritterburgen, Woldecken, 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 voranschreitet. 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.

## 4.5 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.

## 4.6 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 Spielehersteller 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 die Spielenden 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 ihr 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 Spielentwickelnden 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 die Spielenden 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 Spieleentwickelnden 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.

## **5. 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.

## 5.1 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.

## 5.2 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 Haüßer entsteht und verändert sich die Identität des Menschen aus seinen situativen Erfahrungen heraus, welche übersituativ verarbeitet und generalisiert werden (vgl. Frey u. Haüßer 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 Haußer 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 155 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 Personalfluktuation.

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.

Sigmund 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.

## **6. 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 MobileGames 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).

### **6.1 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 den Spielenden 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. Mitarbeitende erfahren oft erst innerhalb eines Jahresgespräches, wie ihre 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 Mitarbeitende 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. Spielende stellen 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.

Mitarbeitende 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 Denkerinnen und 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 den Spielenden, das „Good Life“ (vgl. Sicart 2015) zu erfahren, indem sie permanent gefordert sind, ihre 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.

## 6.2 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 verfolgen die Spielenden keinen über das Spiel hinausgehenden Zweck. Ihre 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 den Spielenden 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 Csikszentmihályi letztendlich den Begriff „Flow“ etablierte. Genau durch dieses „satisfying, exhilarating feeling of creative accomplishment and heightened functioning“ (Csikszentmihályi 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 dreier 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 Spielemechaniken rufen Spiele häufig ein Gefühl „glückseliger Produktivität“ (blissful productivity) hervor. Jeder und jede, der oder die 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 die Spielenden, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Direktes und lebhaftes Feedback erlaubt es den Spielenden, ihren Fortschritt permanent zu verfolgen und führt ihnen vor Augen, welchen konkreten Beitrag sie zur „Problemlösung“ leisten (Kompetenz). Dieses Gefühl, Kontrolle über das eigene Handeln zu haben und das Ergebnis direkt beeinflussen zu können verleiht den Spielenden 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-Designerinnen und Game\_Designer häufig Technologien zunutze, die es ihnen ermöglichen, die Spielenden durch Aufgabenstellung und Zielsetzung maximal zu fordern. Den höchsten Grad an „glückseliger Produktivität“ erfahren die Spielenden dann, wenn eine Herausforderung sie möglichst nah an die Grenze ihrer Fähigkeiten bringt, sie jene aber trotzdem meistern. Um diesen „Fiero-Effekt“ (McGonigal 2012: 33) kontinuierlich zu reproduzieren, sollte die jeweils darauffolgende Herausforderung marginal schwerer sein als das soeben Erreichte. Im Laufe des Spiels wachsen die Spielenden an diesen Herausforderungen, lernen permanent dazu und ernten die Früchte ihrer Mühen.

### **6.3 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.

Gleichmaßen 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 Mitarbeitenden – 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 Organisationstruktur und Führungsprinzipien schnellstmöglich an die Herausforderungen der modernen Wirtschaftswelt anzupassen, werden als Sieger hervorgehen - Game on!

## **6.4 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 Mitarbeitenden bzw. Mitspielenden.

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, den Spielenden kontinuierlich, direkt und unmittelbar Rückmeldung darüber zu geben, wie sie mit ihren Taten und Entscheidungen das Spielgeschehen und ihre Umwelt beeinflusst. Den Spielenden wird damit permanent lebhaft und visuell verdeutlicht, welchen Beitrag sie zum Erreichen des Spielziels leisten. 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 die Spielenden auf der Suche nach Bestätigung bereitwillig stellen. Trotz ihrer inhärenten Zweckfreiheit können Spiele in hohem Maße Sinn stiften. Insbesondere narrative Methoden verleihen dem Spiel „Epic Meaning“ (McGonigal 2012: 98) und sorgen dafür, dass sich die Spielenden als Teil eines größeren Ganzen verstehen, sich einer weitreichenden Vision oder einer eng verbundenen Gemeinschaft verschrieben fühlen.

Welche Auswirkungen haben diese Unterschiede zwischen den jeweiligen Systemen also auf die Zufriedenheit der Mitspielenden? 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 (POLS 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 (Holdampfwendel 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 Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden geteilt werden, sorgen dafür, dass Mitarbeitende 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 Mitarbeitenden 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 Forschungsweig 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!

Dies ist die Zweitveröffentlichung des Beitrages  
„Spielerisches Gestalten - Ludologie als transdisziplinärer  
Forschungsbereich“ vom Institut für Ludologie vom  
06.11.2016  
[https://www.ludologie.de/blog/artikel/news/ludologie-als-  
transdisziplinaerer-forschungsansatz/](https://www.ludologie.de/blog/artikel/news/ludologie-als-transdisziplinaerer-forschungsansatz/)

## Literaturverzeichnis

- Aristoteles; Dirlmeier, Franz; Flashar, Hellmut & Grumach Ernst (1969): Nikomachische Ethik. Stuttgart: Reclam.
- Berghahn, 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; Schültken, 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 Unterhaltungssoftware (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.
- Csikszentmihályi, Mihály (1975): Beyond Boredom and Anxiety – Experiencing flow in work and play. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihályi, Mihály (2004): Flow im Beruf - Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1985). Intrinsic Motivation and Selfdetermination 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-Macros, 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/newwork-order/New\\_Work\\_Order\\_Organisationen\\_im\\_Wandel.pdf](http://www.birgit-gebhardt.com/newwork-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-vernetztKinder-und-Jugendliche-in-der-digitalenGesellschaft/BITKOM\\_Studie\\_Jung\\_und\\_vernetzt\\_2014.pdf](https://www.bitkom.org/Publikationen/2014/Studien/Jung-und-vernetztKinder-und-Jugendliche-in-der-digitalenGesellschaft/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, 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](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.

# Impressum

## **Herausgeber:**

### **Projekt EntrepreneurSHIP**

Sensibilisierung und Hebung innovativer Potentiale (BMWK, EXIST Potentiale)

[entrepreneurship.thws.de](http://entrepreneurship.thws.de)

Dr. Christian Lengl, Felix Liedel, Monika Waschik, Ulrike Machalett-Gehring  
Technische Hochschule Würzburg-Schweinfurt  
Campus Angewandte Forschung  
Münzstraße 12  
97070 Würzburg

## **Redaktion:**

Felix Liedel, M.A. (Verantwortlich)

Wissenschaftlicher Mitarbeiter für Kommunikation, Lehre und Forschung im Projekt  
EntrepreneurSHIP

Julian Kött  
Studentische Hilfskraft im Projekt EntrepreneurSHIP

## **Wissenschaftliche Gutachter:**

Prof. Dr. Jochem Müller, Hochschule Ansbach

Prof. Dr. Astrid Schütz, Universität Bamberg

## **Gestaltung:**

Shirin Kiefer

Studentische Hilfskraft im Projekt EntrepreneurSHIP

## **Technischer Support:**

Lukas Burkhardt, B.A.

Open Access & Publikationsservices, Öffentlichkeitsarbeit