

LUDIC INNOVATION EXPERIENCES

IMPRESSUM

Ludic Innovation Experiences – Führungskräfteentwicklung mit Spiel und System

©2023, 1. Auflage

Herausgeber:

Prof. Dr. Avo Schönbohm, Prof. Pelin Celik

Postanschrift:

Badensche Straße 52

10825 Berlin

Wissenschaftliche Mitarbeit: Olivia Hidalgo Miranda und Jan-Henrik Walter

Layout und Satz: Franziska Feldmann | www.franziska-feldmann.work

Illustrationen: Maximilian Bachmeier | www.maxbachmeier.de

Lektorat: Henrike Aden

Druckerei: LASERLINE GmbH, Scheringstraße 1, 13355 Berlin

ISBN Hardcover: 978-3-00-075441-8

ISBN E-Book: 978-3-00-075442-5

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de> abrufbar.



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA.

*Führungskräfteentwicklung
mit Spiel und System*

LUDIC INNOVATION EXPERIENCES

*Herausgegeben von Avo Schönbohm und Pelin Celik
unter Mitarbeit von Olivia Hidalgo Miranda und Jan-Henrik Walter*

INHALTSVERZEICHNIS

#1	VORWORT	6
#2	EINLEITUNG	10
#2.1	DAS TEAM	12
#2.2	DIE KOOPERATIONSPARTNER*INNEN	22
#3	LUDIX-FORSCHUNGSREISE PROJEKTDOKUMENTATION (AVO SCHÖNBOHM, PELIN CELIK, JAN-HENRIK WALTER, OLIVIA HIDALGO MIRANDA)	28
#3.1	KURZBESCHREIBUNG DES PROJEKTES	32
#3.2	EXPERIMENTELLE FÜHRUNGSKRÄFTEWORKSHOPS	46
#3.3	ERGEBNIS UND TRANSFORMATION	68
#3.4	LOGBUCH ILLUSTRATIVE AUSWERTUNG	78
#3.5	INTERVIEWS MIT FÜHRUNGSKRÄFTEN	92
#3.6	LUDIX-DAY-KONFERENZ UND PODIUMSDISKUSSION	126
#3.7	POTENTIALE UND GRENZEN	154
#4	SERIOUS GAMES INSPIRIERT DURCH DIE WORKSHOPS	158
#4.1	PURPOSE PROTOTYPING: EIN SPIEL ZUR SINNSUCHE (OLIVIA HIDALGO MIRANDA, JAN-HENRIK WALTER, PELIN CELIK, AVO SCHÖNBOHM)	160
#4.2	FUTURE SHOCKS: SCI-FI-STORYTELLING FÜR (ANGEHENDE) MANAGER*INNEN (JAN-HENRIK WALTER, AVO SCHÖNBOHM)	170
#4.3	HAPTICAL RECORDING EXPERIENCE: COMPLEXITY FOR SYSTEMS THINKING BEGINNERS (PELIN CELIK, OLIVIA HIDALGO MIRANDA)	178

#5 LEAD, PLAY, PUNK: VORWORT VON LUNIA HARA 190

#6 LEAD 196

- #6.1 MANAGEMENT NACH BEUYS. MIT KÜNSTLERISCHEM MINDSET DIE NEUE NORMALITÄT GESTALTEN (THEA DYMKE) 198
- #6.2 HOW TO BE A LEADER OF TOMORROW (JOANNA SZLAUDERBACH & KATJA ARMBRUCKNER) 210
- #6.3 SPIELERISCHE FÜHRUNG – (EMOTIONALE) RÄUME ERSCHAFFEN (FRANZISKA SCHMID) 220
- #6.4 VON DER FÜHRUNG ALS MÖGLICHKEITSKUNST (AVO SCHÖNBOHM) 230
- #6.5 SYSTEMIC DESIGN ORIENTED LEADERSHIP (SDOL) (PELIN CELIK) 240

#7 PLAY 250

- #7.1 KARTEN, BLUFFS UND ENTSCHEIDUNGENPOKER ALS SERIOUS GAME FÜR MANAGEMENTTRAININGS (TINO ENGEL & RAINER ZEICHHARDT) 252
- #7.2 PHILOSOPHISCHE GEDANKEN ZU SPIEL UND FÜHRUNG (AVO SCHÖNBOHM) 270
- #7.3 AUF DIE KLÖTZE – FERTIG – LOS! KREATIV UND PARTIZIPATIV ZUM ZIEL MIT LEGO® SERIOUS PLAY® (SUSANN ERICHSSON) 278
- #7.4 SERIOUS GAMES IN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG (ANTONIA BARTNING) 286
- #7.5 DIGITALE TRANSFORMATION ALS PLANSPIEL – FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG AM BEISPIEL BERLINSIM (TOBIAS BRAUN) 296

#8 PUNK 308

- #8.1 SCIENCE-FICTION ALS INSTRUMENT DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG (ISABELLA HERMANN & RAINER ZEICHHARDT) 310
- #8.2 BRINGEN SIE DIGITALEN PFEFFER IN IHRE CONTROLLING-FÜHRUNG: WIE DER HUMANOIDE ROBOTER ‚PEPPER‘ IM UNTERNEHMEN EINGESETZT WERDEN KANN (NICOLE JEKEL) 320
- #8.3 DAS KARUSSELL DER MODEN UND MYTHEN DER FÜHRUNG (AVO SCHÖNBOHM) 328
- #8.4 DIVERSITY-AWARE LEADERSHIP: EMPOWERING ORGANIZATIONS FOR RESILIENCE AND JUSTICE (OLIVIA HIDALGO MIRANDA) 338

PLAY #7

KARTEN, BLUFFS UND ENTSCHEIDUNGEN: POKER ALS SERIOUS GAME FÜR MANAGE- MENTTRAININGS #7.1

Tino Engel + Rainer Zeichhardt

PHILOSOPHISCHE GEDANKEN ZU SPIEL UND FÜHRUNG #7.2

Avo Schönbohm

AUF DIE KLÖTZE — FERTIG — LOS! KREATIV UND PARTIZIPATIV ZUM ZIEL MIT LEGO® SERIOUS PLAY® #7.3

Susann Erichsson

SERIOUS GAMES IN DER ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG #7.4

Antonia Bartning

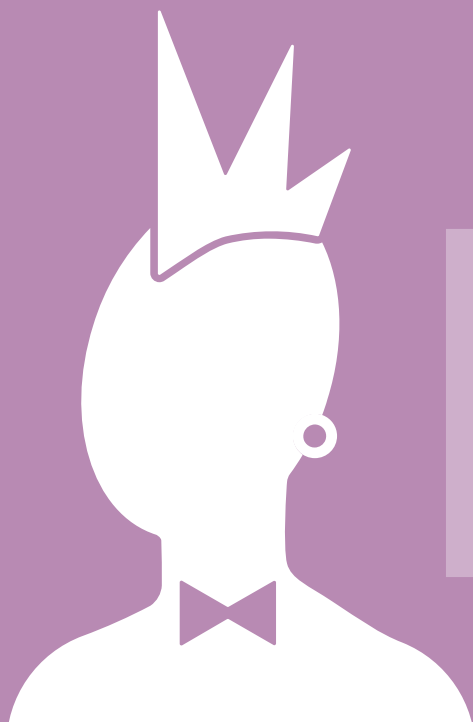
DIGITALE TRANSFORMATION ALS PLANSPIEL — FÜHRUNGS- KRÄFTEENTWICKLUNG AM BEISPIEL BERLINSIM #7.5

Tobias Braun

LEAD

PLAY

PUNK





Tino Engel

Warum verhalten sich Menschen, wie sie es tun? Warum fällt uns Verändern so schwer? Wie bestimmen unser Denken und unsere Wahrnehmung unser Handeln? Was motiviert uns und was bremst uns aus? Es waren unter anderem Fragen wie diese, die Tino zum Studium der Soziologie und Psychologie führten. Welches Potenzial auch im Spiel liegt, Antworten auf diese Fragen zu finden, das ist Tino hingegen erst nach dem Studium bewusst geworden. Als professioneller Pokerspieler! Denn wie sagte einst Platon schon so trefflich: „Du kannst in einer Stunde Spiel mehr über einen Menschen lernen als im Gespräch in einem Jahr.“

Genau das hat Tino – insbesondere in Bezug auf sich selbst – in dieser Zeit tagtäglich erlebt. Denn Spielen bietet einen konkreten, praktischen und erlebnisorientierten Zugang zu abstrakten Themen wie Entscheiden oder Veränderung. Und es ermöglicht einen Zugang zu Antworten fernab grauer Theorie. Einen Zugang, der das Bewusstsein schärft, neue Perspektiven ermöglicht und im Gedächtnis bleibt.

Genau deshalb nutzt Tino heutzutage Poker als Serious Game und Improvisations-Theater als Methode in Teambuildings, Workshops und Team-Trainings. Um Führungskräfte und Ihre Teams dabei zu unterstützen, mehr Wir-Gefühl, bessere Entscheidungen, effektivere Kommunikation und mehr Zusammenarbeit zu gewinnen.



Rainer Zeichhardt

Prof. Dr. Rainer Zeichhardt ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre sowie Prorektor für Studium und Qualität an der BSP Business & Law School. Er ist Mitarbeiter im Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur und vertritt als Experte das Thema Digital Leadership beim Handelsblatt Management Campus. Seine Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Beratung richten sich u.a. auf die Themenbereiche Leadership, digitale Transformation, Managementkompetenzen und innovative Ansätze in der Personal- und Führungskräfteentwicklung z.B. durch Serious Games.

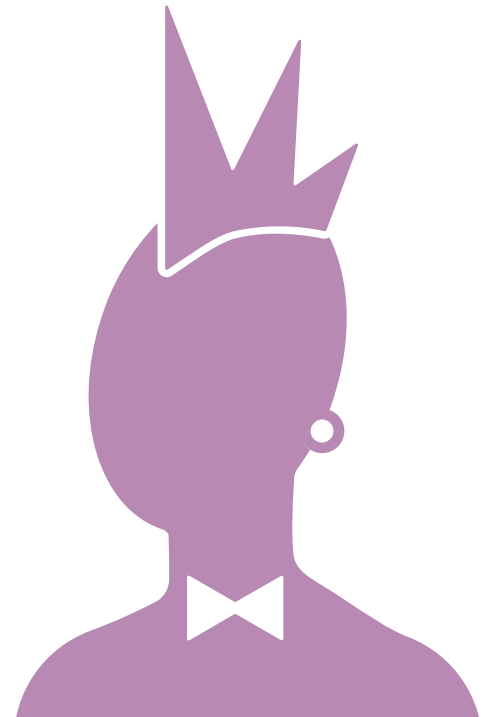
Play

KARTEN, BLUFFS UND ENTSCHEIDUNGEN #7.1

POKER ALS SERIOUS GAME FÜR MANAGEMENTTRAININGS

ABSTRACT

Ein Pokerface interpretieren, Entscheidungen unter Unsicherheit treffen, mit Stress umgehen und auf Bluffs reagieren. In diesem Beitrag wird Poker als geeignetes Serious Game für Managementtrainings herausgearbeitet. Das berühmte Kartenspiel eröffnet einen interessanten und interaktiven Erlebnisraum für die Reflexion und das Training von wichtigen Managementskills in der Praxis.



1. POKER & MANAGEMENTSKILLS – RELEVANZ FÜR FORSCHUNG UND PRAXIS

Poker im Business- und Managementkontext? Was auf den ersten Blick ungewöhnlich und aufgrund von Pokerklischees ggf. ambivalent klingen mag, weist auf den zweiten Blick kommensurable Anknüpfungspunkte auf. Auf die Relevanz von Poker für Business und Managementpraxis wurde vereinzelt bereits hingedeutet (vgl. z. B. „Poker MBA“ von Dinkin & Gitomer, 2002). Ganz aktuell wird darüber berichtet, dass die Wallstreet auf der Suche nach Pokerprofis sei, weil die Börse von den strategischen Fähigkeiten der Pokerszene profitieren möchte (sport1.de, 2022).

Eine besonders interessante Anschlussfähigkeit von Poker – dem berühmten Kartenspiel, bei dem Akteure mit Chip-Einsätzen, Pokerface und vielfältigen Strategien um den Pot spielen – zeigt sich im Diskurs moderner Lerndidaktik. Spiele werden hier generell als wertvolle Möglichkeiten der Führungskräfteentwicklung angesehen (vgl. Kark, 2011). Sogenannte „Serious Games“ ermöglichen ein „experiential learning“ nach Kolb (1984). Dieser Kreislauf von Erleben, Reflektieren, Konzeptualisieren und Experimentieren kann niedrigschwellige Zugänge zu „ernsten“, komplexen und schwierigen Themen bereiten.

Bevor konkrete Bezüge von Poker als Serious Game und Lernraum für Managementskills aufgezeigt werden, erfolgt zunächst eine kurze Darstellung der Regeln des Pokerspiels.

2. NO-LIMIT TEXAS HOLD'EM POKER – EINE KURZE EINFÜHRUNG IN SPIELREGELN & ABLAUF

No-Limit Texas Hold'em Poker ist die berühmteste aller Pokervarianten (vgl. dazu das Lernvideo unter <https://youtu.be/h-1WyU5Wqsw>). Grundlage des Spiels mit zwei bis zehn Spielern ist ein französisches Kartendeck mit 52 Karten. Zu Beginn einer neuen Spielrunde müssen zwei Spieler Zwangseinsätze erbringen („Blinds“). Fairerweise wandern die Blinds nach jeder Runde im Uhrzeigersinn eine Position weiter. Sind die Blinds erbracht, erhält jeder Spieler verdeckt zwei Karten.

Nun folgt die erste Wettrunde. In dieser hat jeder Spieler der Reihenfolge nach die Möglichkeit, ins Spiel einzusteigen, indem er eigene Chips setzt. Alternativ kann er auch aus dem aktuellen Spiel aussteigen, indem er seine Karten aufgibt.

Eine Wettrunde ist immer dann zu Ende, wenn entweder:

- alle Spieler bis auf einen aussteigen (dieser ist dann automatisch der Gewinner des Pots, sprich der bisher platzierten Wetteinsätze aller), oder
- alle noch im Spiel verbleibenden Spieler (mindestens zwei) den gleichen Wetteinsatz erbracht haben.

Nach der ersten Wettrunde werden die ersten drei der insgesamt fünf Gemeinschaftskarten aufgedeckt. Diese nennt man den „Flop“.

Es folgt die zweite Setzrunde. Sind zum Ende dieser Runde noch mindestens zwei Spieler dabei, wird eine weitere Gemeinschaftskarte aufgedeckt, der sogenannte „Turn“. Wieder haben die Spieler die Möglichkeit, Wetteinsätze zu platzieren, d. h., Chips zu setzen. Nach dieser Setzrunde folgen die letzte Gemeinschaftskarte – der „River“ – und die finale Setzrunde.

Sind am Ende dieser noch mehr als zwei Spieler im Spiel, müssen sie ihre Karten offenlegen („Showdown“).

Es gewinnt der Spieler mit der besten 5-Karten-Kombination. Dazu können sowohl die zwei eigenen Karten als auch die fünf Gemeinschaftskarten beliebig kombiniert werden (vgl. Abb. 1).

Nachdem der Gewinner feststeht, werden alle Karten eingesammelt, gemischt und wieder neu ausgeteilt – und das Spiel beginnt von vorne.

Auf Basis der obigen kurzen Skizzierung der Spielregeln lassen sich nun grundlegende Bezüge zwischen Poker, Businesswelt und Managementalltag sowie von Poker als Lernraum für Managementskills aufzeigen.

Abb. 1: Die verschiedenen 5-Karten-Kombinationen (sog. Poker-Hand-Ranking) vom höchsten Blatt, dem Royal Flush, bis hin zum niedrigsten, der High-Card.

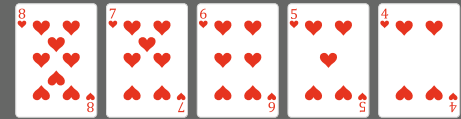
Royal Flush

Fünf Karten (10 Karten bis Ass) in einer Farbe (Herz, Pik, Kreuz oder Caro).



Straight Flush

Fünf Karten in einer Farbe und in Reihenfolge.



Vierling

Fünf Karten vom selben Rang (z. B. K-K-K-K-K oder 2-2-2-2).



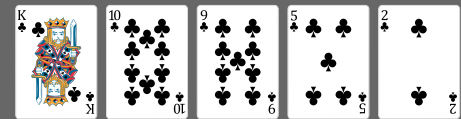
Full House

Drei Karten vom selben Rang plus zwei Karten vom selben Rang.



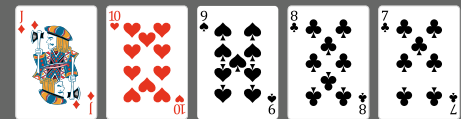
Flush

Fünf Karten in derselben Farbe.



Straße

Fünf Karten in Reihenfolge. Ein Ass kann als höchste oder niedrigste Karte genutzt werden (z. B. A-K-Q-J-T oder A-2-3-4-5).



Drilling

Drei Karten vom selben Rang.



Zwei Paare

Zweimal zwei Karten vom selben Rang. Das höchste Paar bestimmt den Gesamt-Rang.



Ein Paar

Zwei Karten vom selben Rang.



High Card

Fünf Karten ohne Paar, Straße oder Flush. Die höchste Karte bestimmt den Rang.



3. POKER ALS SERIOUS GAME – MANAGEMENTHANDELN IN EINER VUKA WELT

*Poker kann als Serious Game metaphorische Zugänge zu wirtschaftlichen Themen erschließen. Im Organisationsalltag finden sich vielfach Metaphern des Pokerspielens wieder: Menschen **bluffen**, setzen ein **Pokerface** auf oder gehen mit Ressourcen **All in**.*

Analogien von Poker zur Businesswelt lassen sich zunächst vor allem anhand der konstitutiven Spielelemente *Karten* und *Chips* aufzeigen. Die Startkarten entsprechen zugeteilten Möglichkeiten. Ob diese gut genug sind, um „ins Spiel“ einzusteigen, hängt vom Kontext sowie den Bewertungen durch den Spieler ab. Die *Chips* in einem Pokerspiel können als Metapher für die zur Verfügung stehenden Ressourcen stehen und für die damit verbundene Frage, wie viele Ressourcen auf welche Möglichkeiten gesetzt werden. Der Einsatz von Chips steht für Investitionen, um ein Ziel zu erreichen, Informationen zu erhalten oder um im Spiel zu bleiben. Dabei geht es nicht nur um eine materielle Perspektive. Die unterschiedlich wertvollen Chips könnten auch metaphorisch für immaterielle Ressourcen stehen, wie z.B. unterschiedlichen Zeit- oder persönlichen Energieaufwand. In Kombination mit den Gemeinschaftskarten eröffnen oder schließen sich im Verlauf einer Spielrunde Handlungsalternativen und strategische Optionen.

In der Managementpraxis und -forschung werden die Segmente der Wettbewerbsumwelt als Kontexte eines Unternehmens und damit als Ausgangssituation für Managementhandeln angesehen. Umwelten von Organisationen sind grundsätzlich durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit) gekennzeichnet (vgl. dazu Mack et al., 2016).

Diese sogenannte VUKA-Welt lässt sich durch ein Pokerspiel simulieren, wie in Tabelle 1 dargestellt wird.

256

MERKMALE DER
VUKA-UMWELT

... IM POKER-SPIEL

VOLATILITÄT	Der Pokertisch ist ein „Markt“, in dem verschiedene Akteure um begrenzte Ressourcen „konkurrieren.“ Je kleiner der spielerische Vorteil und je größer die system- und strukturbedingte Dynamik, desto höher die <i>Volatilität</i> . Poker ist ein Spiel, in dem sich fortlaufend und sehr plötzlich mit einer Karte vieles verändern kann.
UNSICHERHEIT	<i>Unsicherheit</i> ist ein konstitutives Merkmal von Poker. Die Akteure wissen nicht, welche Karten die Gegenspieler in Händen halten, welche Karte als Nächstes ins Spiel kommt. Sie haben keine Informationen darüber, was andere Spieler denken oder wie sich eine Hand bzw. Spielrunde entwickeln wird.
KOMPLEXITÄT	Poker ist ein Spiel mit hoher <i>Komplexität</i> . Ein Spieler erhält eine von 1.326 möglichen Starthänden und sieht sich anschließend mit $(50 \times 49 \times 48) / 6 = 19.600$ verschiedenen Flop-Kombinationen konfrontiert. Jedes Handeln führt zu einer Vielzahl weiterer möglicher Szenarien.
AMBIGUITÄT	Beim Pokern kommt es in fast allen Fällen „darauf an“ (<i>Ambiguität</i>): auf die Karten, die Position am Tisch, die verbleibende Anzahl der Spielrunden, Anzahl der Chips, die anderen Spieler, das eigene Image etc. Der Kontext ist entscheidend und bildet die notwendige Rahmenbedingung für Interpretationen.

Tabelle 1: Poker als Erlebnisraum für Managementhandeln in der VUKA-Umwelt

4. POKER ALS LERNRAUM FÜR MANAGEMENTSKILLS

*Neben der **Spielstruktur** eröffnet die Perspektive auf den Pokerspieler selbst zahlreiche Anknüpfungspunkte, warum Poker für das Erleben, Reflektieren und Trainieren von konkreten Managementskills geeignet sein kann.*

Für erfolgreiches Pokerspielen sind eine Vielzahl an spezifischen Skills vonnöten. Die meisten stellen sogenannte Schlüsselqualifikationen dar, die in etablierten Kompetenzmodellen systematisiert und in Managementtrainings entwickelt werden (vgl. dazu z. B. Heyse & Erpenbeck, 2009).

Im Pokerspiel lassen sich zunächst Skills der *Problemlösungs-* bzw. *Methodenkompetenz* verorten. So muss ein Spieler in den Spielrunden diverse Entscheidungen treffen. Er muss in der Lage sein, mit Komplexität umzugehen und schnell, agil und flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen (z. B. durch eine weitere Gemeinschaftskarte) reagieren.

Zudem bietet das Spiel einen Lernraum für die *Selbstkompetenz*. Da selbst sehr gut kalkulierte und reflektierte Entscheidungen aufgrund der Dynamik des Spiels zu (kurzfristigen) Verlusten führen können, gehören Fähigkeiten wie Fehler- und Frustrationstoleranz zum Skillset eines erfolgreichen Pokerspielers. Zudem bedarf es einer hohen Stressfähigkeit – zum Beispiel, wenn es in der letzten Runde zum Showdown um den Pot geht.

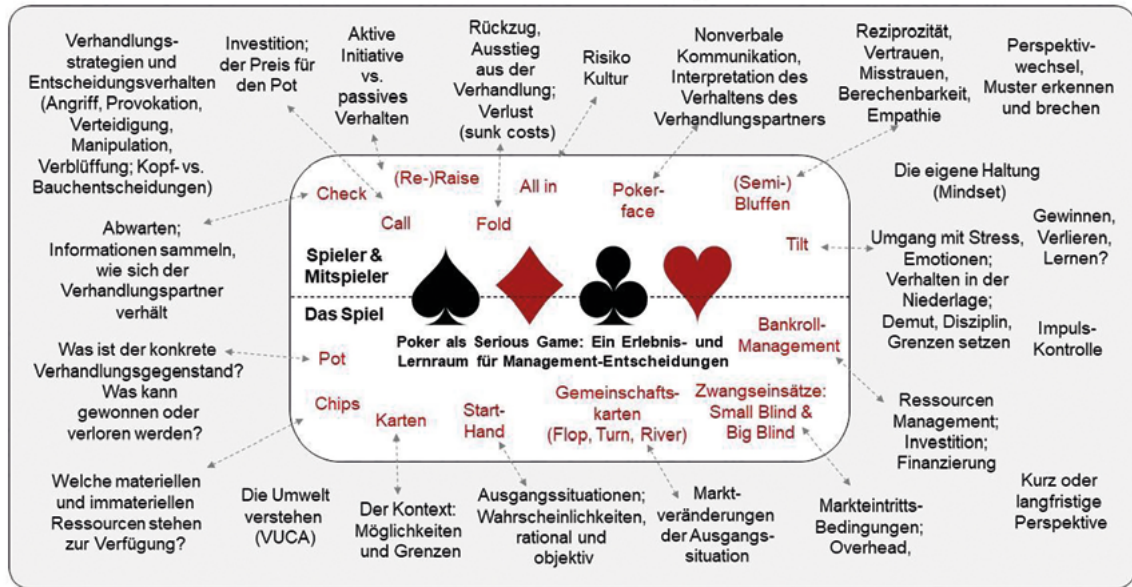
Das Pokerspiel ermöglicht es außerdem, sich bewusst mit dem Thema Emotionen auseinanderzusetzen. Besonders interessant in diesem Zusammenhang ist das Erleben eines „Tilt“. Damit wird ein emotionaler Zustand beschrieben, bei dem ein Spieler z. B. durch mehrere hintereinander verlorene Hände in einen negativen Flowzustand aus Frustration und Ärger gerät. In Folge werden suboptimale Strategien angewandt und irrationale Einsätze getätigt (z. B. „Nur noch eine Runde, jetzt zeige ich es den anderen.“ oder „Warum immer ich?“ oder „Kann ich nicht auch einmal Glück haben?“).

Poker eröffnet letztlich auch einen Zugang zum Erleben und Reflektieren wichtiger Skills der *sozialen Kompetenz*. Auch wenn Poker von der grundsätzlichen Struktur zunächst ein Spiel ist, in dem „Einzelkämpfer“ gegeneinander antreten und Strategien wie Bluff und Pokerface wohl kaum mit sozialer Kompetenz in Verbindung gebracht werden, so lassen sich doch zahlreiche soziale Situationen im Spiel erleben: Es geht um das Einfühlen in die anderen Spieler, es geht um Wahrnehmung und Kommunikation, um konzentriertes Zuhören, genaues Beobachten und das Achten auf nonverbale Signale (vgl. z. B. Caro, 2011; Dinkin & Gitomer, 2002).

Die obigen Ausführungen haben erste Anknüpfungspunkte aufgezeigt, warum Poker als Serious Game und Lernraum für Managementskills geeignet ist. In der folgenden Abbildung werden diese und viele weitere Themen, Metaphern und Analogien von Poker, Business und Managementpraxis zusammengefasst, die über das Spielen erfahrbar und diskutierbar gemacht werden können.

Im folgenden Kapitel wird ein Trainingskonzept vorgestellt, um zu illustrieren, wie ein Managementtraining am Pokertisch konkret ablaufen kann.

Abbildung 2:
Poker als Serious Game und
Lernraum für Management-
skills: Themen, Metaphern
und Analogien im Überblick



5. EIN KONZEPT FÜR DAS TRAINING VON MANAGEMENTSKILLS AM POKERTISCH

Wenn Poker im Trainingskontext genutzt wird, ist es wichtig, didaktische Adaptionen vorzunehmen. Im Rahmen von Managementtrainings hat es sich z.B. als wertvoll herausgestellt, dass die Teilnehmer nicht alleine, sondern in kleinen Teams von bis zu drei Spielern gemeinsam „pokern“. Dies eröffnet insbesondere im Bereich Kommunikation und mit Blick auf Teamdynamiken eine Vielzahl neuer Möglichkeiten, gezielt Lernerlebnisse herbeizuführen.

Ein Training mit Managern am Pokertisch beginnt – wie bei jedem Training – mit einer konkreten Auftragsklärung zwischen Trainer und Kunden, in der gezielt Themen-Schwerpunkte festgelegt werden, die für den spezifischen beruflichen Alltag relevant sind.

Vorbereitend werden den Teilnehmern dabei die Grundregeln des Pokerspiels vermittelt. Da es hier um ein Business-Training geht und nicht um einen Poker-Workshop, sind Anfängerkenntnisse für das Training didaktisch vollkommen ausreichend.

Poker als Serious Game kann sowohl als Präsenzveranstaltung als auch im Rahmen von Online-Trainings eingesetzt werden (z.B. per Zoom- oder Teams-Videokonferenz). Bei einem Online-Training können die Teilnehmer im Chat, in Breakoutrooms sowie mit offenem Mikrofon direkt am Pokertisch kommunizieren.

Nach einer kurzen technischen Einführung beginnt spielend die Praxis – mit der ersten Runde Poker. Die Karten werden vom Trainer, der hier auch als Kartengeber fungiert, an jedes Team ausgeteilt. Dem Framing durch den Trainer – Poker als Mittel zum Zweck – kommt hier eine besondere Rolle zu. Die Entscheidung eines Teams wird durch einen immer wieder wechselnden Teamkapitän verkündet und durch den Trainer ausgeführt. Schnell ergeben sich hier erste Einblicke in die Denk- und Kommunikationsweisen der verschiedenen Teammitglieder.

Die Moderation des Spiels erfolgt stets mit Businessbezug sowie Bezug zur Alltagssprache der Teilnehmer. Pokerjargon wird vermieden. So geht es nicht um das „Setzen von Chips“, sondern um „entscheiden“ und „investieren“. Und es geht auch nicht um „Gemeinschaftskarten“, sondern um „situative Veränderung“, die es zu interpretieren gilt.



In kurzen Unterbrechungen wird das Erlebte immer wieder im gemeinsamen Austausch reflektiert. Hier ein Auszug aus typischen Reflexionsfragen:

- Wie hast du die Spielrunde erlebt?
- Was fiel dir/euch leicht bzw. was war herausfordernd?
- Welche ähnlichen Situationen kennst du aus dem beruflichen Alltag?
- Welche Strategien habt ihr in der letzten Spielrunde verfolgt?
- Was hat dir/euch geholfen, z. B. eine Entscheidung zu treffen?
- Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen – und warum?
- Was bedeutet X (z. B. „Entscheiden“) im Spiel bzw. in der Berufspraxis?
- Wo hilft dir das Gelernte im beruflichen Alltag?

Die gemeinsame Reflexion des Erlebten wird um kurze theoretische Impulse ergänzt, um ein besseres Verständnis für verschiedene Phänomene zu strukturieren (vgl. dazu die Ausführungen in den folgenden Kapiteln).

Nach jeder Spielrunde können neu gewonnene Perspektiven, Erkenntnisse und Ideen sofort praktisch ausprobiert werden. Beispiel: „In der kommenden Runde achte ich einmal ganz genau auf die Aussagen der anderen Spieler.“ Oder: „Ich suche einmal ganz bewusst nach Gelegenheiten, Initiative zu ergreifen und offensiver zu entscheiden.“

Dieser Mix aus Spielen, Reflektieren, theoretischen Impulsen und anschließendem Experimentieren in Kombination mit den emotionalen Wirkungen des Spielformats ermöglicht ein intensives Erfahrungslernen nach Kolb (1984). Im Folgenden werden nun drei ausgewählte am Pokertisch erlebbare wichtige business-relevante Themenkomplexe bzw. Managementskills vorgestellt und diskutiert: Entscheiden, Kommunizieren und Verhandeln.

6. CHECK, RAISE ODER ALL IN? POKER UND ENTSCHEIDUNGEN

Manager müssen im beruflichen Alltag zahlreiche Entscheidungen treffen (vgl. dazu z.B. Pöppel, 2008). Poker bietet als Serious Game einen direkten und erlebnisorientierten Zugang, um die Entscheidungsfähigkeit als wichtigen Teil der Problemlösungskompetenz zu reflektieren und zu trainieren (vgl. dazu z.B. Dinkin & Gitomer, 2002, S. 33 ff.; Duke, 2018).

Pokerspieler sind Serien-Entscheider, und ihr Erfolg hängt von der Qualität ihrer Entscheidungen ab. Das Besondere am spielerischen Kontext des Pokers besteht darin, dass auf jede Entscheidung unmittelbares Feedback in Form von Ergebnissen folgt. Vor allem Poker-Anfänger werden sofort eindrucksvoll mit dem Entscheidungsthema konfrontiert, sobald sie ins Spiel starten und erstmalig an der Reihe sind.

In der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsforschung werden verschiedene Arten von Entscheidungen abgegrenzt (vgl. dazu Knight, 2009): Entscheidungen unter *Sicherheit*, bei denen die Informationslage (Optionen, Konsequenzen und Eintrittswahrscheinlichkeiten) klar ist sowie Entscheidungen unter *Unsicherheit*. Diese wiederum lassen sich unterteilen in Entscheidungen unter *Risiko* (hier sind sowohl Konsequenzen als auch Eintrittswahrscheinlichkeiten von Umweltzuständen bekannt) und Entscheidungen unter *Ungewissheit* (hier sind zwar die Konsequenzen aber nicht die Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt). Im Pokerspiel werden Entscheidungen immer unter *Unsicherheit* getroffen.

Beispiel für eine Entscheidung unter *Risiko*: Ein Spieler weiß, dass neun der noch verbleibenden 47 Karten ihm die Gewinnerhand geben, d. h. die möglichen Konsequenzen (gewinnen/verlieren) und ihre Eintrittswahrscheinlichkeiten (9/46 gewinnen; 37/46 verlieren) sind bekannt. Die langfristig zu erwartenden Gewinne/Verluste lassen sich also konkret berechnen.

Beispiel für eine Entscheidung unter *Ungewissheit*: Wenn ein Spieler beim Pokerspiel bettet (setzt), weiß dieser, dass die nachfolgenden Spieler verschiedene Optionen haben (z.B. folden [wegwerfen], callen [bezahlen] oder raisen [erhöhen]). Mit welcher Wahrscheinlichkeit sie eine bestimmte Option wählen werden, weiß der Spieler allerdings nicht.

Im Spielkontext von Poker stellt eine Entscheidung eine Investition begrenzter Ressourcen unter Bedingungen von Unsicherheit und unvollständigen Informationen dar. Erfolgreiche Pokerspieler müssen bei jeder Entscheidung berechnen (bei Risiko) bzw. abschätzen (bei Unsicherheit), ob ein eigener Wetteinsatz langfristig profitabel ist.

Genau wie Pokerspieler investieren auch Manager jeden Tag – bewusst oder unbewusst – begrenzte Ressourcen, wie Zeit, Geld, Energie, Vertrauen, Reputation etc., um etwas Bestimmtes oft genug zu „gewinnen“. Im Vergleich zum Pokerspiel bewegen sie sich bei ihren Entscheidungen noch viel mehr im Bereich der Unsicherheit als des Risikos. Entscheidungsrelevante Fragen, die beim Poker getroffen werden, sind u.a.: Wie viele Chips („Ressourcen“) muss ich investieren? Wie hoch ist der zu erwartende Gewinn? Wie hoch ist die Gewinnwahrscheinlichkeit? Diese Fragen behalten auch im Business-Kontext ihren Nutzen.

Entscheidungsprozesse sind komplex und werden oftmals von systematischen Denkfehlern (sogenannten Biases) überlagert (vgl. dazu z.B. Dobelli, 2020). Poker schärft das Bewusstsein für diese Denkfehler. Sie zeigen sich im Spiel z.B. dann, wenn sich Spieler unbewusst primär auf die bereits getätigten Investitionen fokussieren und

weiter investieren, obwohl sich das „Blatt längst gewendet“ hat („Sunk Cost Bias“). Ebenso kann ein einseitiger Fokus auf einen potenziell großen Gewinn zu übersteigertem Optimismus führen, der wiederum die eigene Entscheidungsfähigkeit stark einschränkt („Optimism Bias“). Oder ein Entscheider nimmt aufgrund von Selbstüberschätzung die Eintrittswahrscheinlichkeiten „verzerrt“ wahr („Overconfidence Bias“).

Im Rahmen des Spiels und anschließender Reflexionsrunden können die Teilnehmer ein einheitliches Verständnis und eine gemeinsame Entscheidungssprache entwickeln. Davon profitieren insbesondere Gruppenentscheidungen und die Kommunikation im Team.

7. POKERFACES UND BLUFFS – POKER UND KOMMUNIKATION

Die Kommunikationsfähigkeit ist eine besonders wichtige Schlüsselqualifikation der sozialen Kompetenz und daher ein grundlegender Gegenstand von Managementtrainings. Poker kann einen interessanten und erinnerungswürdigen Zugang zum Phänomen Kommunikation herstellen.

Die verbale Kommunikation ist beim Poker auf den ersten Blick stark reduziert und beschränkt sich meist auf wenige Worte, mit denen die Spieler ihre strategischen Aktionen mitteilen („Check“, „Raise auf X Chips“ etc.). Dennoch wird im Poker viel kommuniziert. Getreu dem berühmten Axiom von Watzlawick et al. (2017), dass man nicht nicht kommunizieren kann, findet Kommunikation im Poker immer auch auf anderen Ebenen statt. Zudem macht die didaktische Modifizierung des Pokerspiels durch das gemeinsame Spielen in kleinen Teams („Team-Poker-Konzept“) zusätzlich explizit die Kommunikation erlebbar und thematisch zugänglich.

Theoretische Konzepte aus der Kommunikationspsychologie machen darauf aufmerksam, dass Kommunikation auf mehreren Kanälen erfolgt (vgl. dazu z. B. Schulz von Thun, 2011 oder Neuburger, 1996): Auf der Sach- und Beziehungsebene, auf der Ausdrucks- und Lenkungsebene.

Aus Perspektive der *Sachebene der Kommunikation* geht es beim Pokerspiel um klare Fakten: um Chips, Karten und Einsätze. Die Spielregeln sind einfach und objektiv nachvollziehbar. Interessant wird es, wenn Spiel im engeren Sinne abstrahiert und Poker als Serious Game im Business- und Managementkontext verwendet wird. Denn dann können die Spielelemente als metaphorische Stellvertreter für unterschiedliche Themen stehen (z. B. Chips für eine Vielzahl an Ressourcen wie Zeit, Geld oder Vertrauen).

Kommunikation in Organisationen ist höchst störungsanfällig. Beim Poker kann in den Reflexionsrunden eindrucksvoll gezeigt werden, dass Missverständnisse entstehen, wenn verschiedene Akteure Unterschiedliches unter scheinbar gleichen Elementen verstehen.

Die *Beziehungsebene der Kommunikation* stellt den sozialen Kontext der Interaktion dar. Die Spieler eines Spiels gehen mit ihrer Teilnahme unweigerlich eine Beziehung ein. Interaktionsbeziehungen lassen sich anhand verschiedener Dimensionen definieren. So ist es beispielsweise bedeutsam, ob die Spieler in ein einmaliges Spiel gehen oder regelmäßig zu Spielrunden zusammenkommen, sodass Beziehungen in Vor- und Nachgeschichten eingebunden sind. Zudem sind Beziehungen in den seltensten Fällen „neutral“, sondern können aufgrund von

Emotionen – auch während des Spielverlaufs – sowohl positiv als auch negativ gefärbt sein (Sympathie, Antipathie etc.).

Wird Poker in Managementtrainings eingesetzt, spielt es eine Rolle, ob und in welchem Ausmaß sich die Teilnehmer bereits kennen. Eine reflektierte Grenzziehung von „Spiel“ und „Nicht-Spiel“ ist ein konstitutives Element von Serious Games in Managementtrainings. Gelingt die Grenzziehung, können im Bezugsrahmen von Poker grundsätzlich im Organisationskontext existierende asymmetrische Beziehungen (z.B. Hierarchien) temporär für die Dauer des Spiels aufgebrochen werden.

Poker kann für verschiedene Beziehungsthemen sensibilisieren: Warum verhalten sich die Mitspieler in bestimmten Situationen so? Was kann aus dem Verhalten der Akteure in der einen Runde für die nächsten Spielrunden gelernt werden? Sind Verhaltensmuster zu erkennen? Was wird verbal kommuniziert, was wird warum auch gerade nicht ausgesprochen?

Dabei kommt es auf das Einfühlungsvermögen (Empathie) an. Während Beginner sich anfangs im Pokerspiel vor allem auf die eigenen Karten konzentrieren, verschiebt sich im Laufe des Spiels der Fokus auf die Karten und das damit verbundene Verhalten der anderen. Die Frage „Was habe ich auf der Hand?“ wird zu „Was hat der andere?“. Und letztlich stellt sich im nächsten Schritt auch die Frage, was die anderen über einen selbst denken. Durch Auseinandersetzung mit diesen Themen können Differenzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung reflektiert werden.

Eine besondere Bedeutung beim Poker nimmt die nonverbale Kommunikation durch Körpersprache, Mimik und Gestik ein (vgl. z.B. Caro, 2011). In diesem Zusammenhang ist vor allem das berühmte „Pokerface“ interessant (vgl. Dinkin & Gitomer, 2002, S. 3 ff.). Hier geht es darum, möglichst wenig Regung zu zeigen („Tells“), damit die Mitspieler keine Rückschlüsse auf die eigenen Karten, Emotionen und strategischen Überlegungen ziehen können. Dennoch lassen sich auch bei Pokerfaces für geübte Spieler ggf. kleinste Regungen wahrnehmen, z.B. beim Austeilen der Karten oder wenn neue Gemeinschaftskarten ins Spiel gebracht werden.

Die metaphorische Übertragung vom Pokerface in den Businesskontext kann Zugang zu fruchtbaren Diskussionen über das Wechselspiel von Ausdruck des Senders und korrespondierendem Eindruck des Empfängers eröffnen: Welche Vor- und Nachteile können sich durch ein Pokerface ergeben? In welchen Business-Situationen wäre ein Pokerface angebracht bzw. ein absolutes No-Go? Welche ambivalenten Auswirkungen hat ein Pokerface auf die Beziehungsebene?

Die strategische Kommunikation ist Gegenstand der *Lenkungsebene*. Vereinfachend lassen sich grundsätzlich drei Lenkungsmöglichkeiten abgrenzen: Überzeugung, Macht und Manipulation. Während die Überzeugung auf rationale Argumentation durch Einsicht in nachvollziehbare Argumente setzt und Macht auf legitimer Weisungsbefugnis basiert, zielt Manipulation auf subtile Beeinflussung ab.

Poker ist vor allem ein manipulatives Spiel und eröffnet damit im geschützten Bezugsrahmen des Serious Games einen interessanten Erlebnisraum, um Manipulationsstrategien testen, reflektieren und deren Konsequenzen kritisch erörtern zu können.

Zu den subtilen Beeinflussungsstrategien zählt insbesondere der „Bluff“ als konstitutives Element des Pokerspiels. Hierbei versucht ein Spieler, die anderen Spieler zum eigenen Vorteil in die Irre zu führen bzw. zu täu-

schen. Der Spieler könnte z.B. weitere Einsätze ins Spiel bringen, obwohl er faktisch eine niedrige Hand hat. Bluffen ist – wie jede Manipulation – risikobehaftet, denn die Strategie ist nur dann erfolgreich, wenn der Bluff von den anderen nicht als solcher erkannt und aufgedeckt wird. Wird der Bluff dagegen enttarnt, verliert der Spieler nicht nur die Spielrunde, sondern aufgrund der Entlarvung wird auch sein Interaktionsverhalten von den Mitspielern neu interpretiert und die Spielbeziehung für den weiteren Verlauf des Spiels kalibriert. Dies wirkt sich wiederum auf das strategische Verhalten aller Akteure in den folgenden Runden aus.

Poker kann Reflexionen zu folgenden Themen eröffnen: Was bedeutet es für eine Interaktion, wenn die Strategie des Bluffs in jedem Spielzug grundsätzlich mitgedacht werden muss? Wie wirken sich Bluffs auf Beziehungen aus (Beziehungsstörungen, Misstrauen)? Wie geht man damit um, wenn Verhalten mehrdeutig ist und immer auch etwas anderes bedeuten könnte? Wofür steht der Bluff konkret im Business Kontext? Ist ein Bluff subtile List, arglistige Täuschung, unethisches Verhalten oder geschickte Verhandlungsstrategie?



© Sarah Kienapfel

8. NULLSUMMENSPIELE UND WIN-WIN-SITUATIONEN – POKER UND VERHANDLUNGEN

Im Managementalltag werden regelmäßig unterschiedliche Positionen vertreten, schwierige Themen verhandelt und Interessen realisiert. Auch hier bietet das Pokerspiel einen interessanten Zugang.

Von der grundlegenden Spielstruktur her ist Poker zunächst ein klassisches Nullsummenspiel, das im Ergebnis zu Win-lose-Situationen führt. Was ein Akteur gewinnt, verliert der andere. Es gibt nur „Gewinnen“ oder „Verlieren“, keine Kompromisse.

Bei tieferer Betrachtung lassen sich im Poker interessante Einblicke in das Phänomen Verhandlungen eröffnen (vgl. z.B. Dinkin & Gitomer, 2002, S. 19 ff.). Die Spieler setzen Chips, d. h., sie geben Angebote ab, um letztlich wichtige weiterführende Informationen zu bekommen. Bei diesen Bierrunden spielt die Position am Pokertisch eine Rolle. So wechseln in jeder Runde die Positionen „Dealer“, „Small Blind“ und „Big Blind“ im Uhrzeigersinn. Mit diesen Positionen sind Informationsasymmetrien und damit Vorteile bzw. Nachteile institutionalisiert. Ein Positionsvorteil ergibt sich beispielsweise durch die Möglichkeit, die Entscheidungen vorausgehender Spieler zunächst abwarten und sehen zu können, bevor man selbst entscheiden muss. Darauf aufbauend können dann Annahmen getroffen und Entscheidungen gefällt werden, die aufgrund des Informationsvorteils an Profitabilität gewinnen.

Institutionalisierte Positionsnachteile stellen der „Small Blind“ und „Big Blind“ dar. Hierbei handelt es sich letztlich um Zwangsinvestitionen, um unabhängig von der Qualität der Karten überhaupt in das Spiel zu gehen. Dieser Zwangseinsatz ist als Verlust zu verbuchen, wenn sich der entsprechende Spieler entscheidet, die Startkarten nicht zu spielen. Die anderen Spieler hingegen haben die Möglichkeit, mitzugehen oder schon rechtzeitig – ohne Verluste – aus der Runde auszusteigen. Das Pokerspiel sensibilisiert somit für die Bedeutung von Positionen und Reihenfolgen im Rahmen von speziellen Verhandlungssituationen wie beispielsweise Bieterverfahren. Die Positionsvorteile und -nachteile gleichen sich im Laufe des Spiels aus, da Positionen wie Small Blind und Big Blind in jeder Runde im Uhrzeigersinn wechseln, sodass diese mittelfristig von allen Spielern eingenommen werden.

Poker als Serious Game kann vor allem in einem weiteren Sinne für das Thema Verhandlung sensibilisieren. Fisher et al. (2021) haben in Ihrem berühmten Harvard-Konzept darauf aufmerksam gemacht, dass Verhandlungen eben nicht nur polarisierende Auseinandersetzungen umfassen, die zwangsläufig in Win-lose-Situationen münden müssen, sondern, dass grundsätzlich auch integrative Problemlösungen – sogenannte Win-win-Lösungen – möglich sind. Hierfür ist es notwendig, dass die Verhandlungspartner nicht nur auf ihren Positionen verharren, sondern die dahinterliegenden Bedürfnisse und Interessen erkennen, in die Verhandlung einbringen und aushandeln.

Ziele, Interessen und Bedürfnisse der beteiligten Akteure können sich in einer Verhandlung stark unterscheiden: Während es für den einen um monetäre Aspekte geht, stehen bei anderen ggf. nicht monetäre Interessen wie persönliche Entwicklungsmöglichkeiten oder der Spaß an der Sache im Vordergrund.

Poker als Serious Game kann aufgrund des metaphorischen Zugangs ein Outside-the-Box-Denken unterstützen. Durch Erweiterung des Bezugsrahmens lassen sich Verhandlungsgegenstände aufgliedern, sodass neue integrative Lösungsoptionen deutlich werden, die aus einer reinen Positionsorientierung nicht offensichtlich sind. Was bedeutet „gewinnen“ und „verlieren“ im konkreten Fall für jeden einzelnen Spieler? Werden die beteiligten Akteure als Mitspieler, Gegner oder Partner wahrgenommen? Wie ändern sich Positionen, Bedürfnisse und Interessen bei kurz- oder langfristigen Perspektiven?

9. ZUM ABSCHLUSS EINE RUNDE POKER

Zum Abschluss des Beitrags wird nun eine exemplarische Runde Team-Poker präsentiert.
Neben der Dramaturgie eines Spiels werden auch mögliche Entscheidungssituationen illustriert.

POKER (NO LIMIT TEXAS HOLD'EM; SMALL BLIND / BIGBLIND: 50 / 100; 15.000 STARTSTACK)



Du hast mit deinem Team (Team 1 links im Bild) am Pokertisch Platz genommen. Insgesamt stehen jedem Team Chips im Wert von 15.000 zur Verfügung. Team 2 und Team 3 haben bereits ihre Mindesteinsätze erbracht, um in das Spiel zu starten. Ihr seid bereit, eure begrenzten Ressourcen gut zu investieren.



Die Karten werden ausgeteilt. Dein Team erhält die erste Möglichkeit, um Ressourcen unter Unsicherheit zu investieren.



Ihr erhaltet ein Paar Könige! Die Möglichkeit, die sich euch bietet, ist hervorragend, denn ihr habt die zweitbeste Starthand der berühmtesten Poker-Variante No Limit Texas Hold'em.



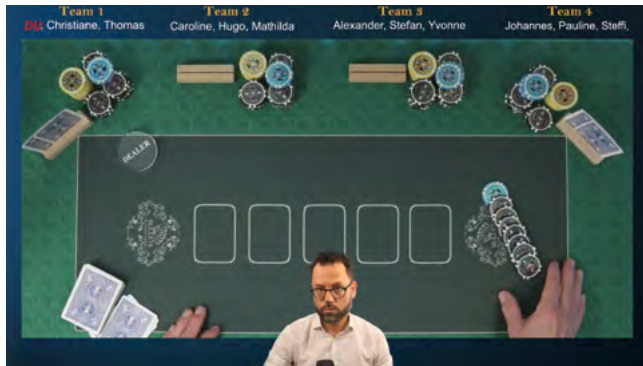
Als erstes muss Team 4 entscheiden. Ihr beobachtet aufmerksam, was sie sagen und wie sie sich verhalten. Ihr diskutiert, was es bedeutet, als sie endlich ihre Entscheidung verkünden: Sie steigen für den Mindesteinsatz von 100 ins Spiel ein.



Ihr seid dran. Mit so einer starken Hand befindet ihr Euch in einer vielversprechenden Position. Auch wenn es viel gibt, was ihr nicht wissen könnt, bleibt ihr fokussiert auf Gewinnmaximierung. Nach kurzer Beratung verkündet ihr entschlossen eure Entscheidung: „Wir erhöhen auf 300!“



Team 2 und 3 haben sich in Reaktion auf eure Erhöhung entschieden, auszusteigen. Das Investment war Ihnen offensichtlich zu hoch. Team 4 entscheidet sich, nachzulegen und auf eure Erhöhung anzugleichen.



Nachdem die erste Setzrunde vorbei ist, kommen endlich die ersten drei Gemeinschaftskarten. Insgesamt gibt es zu diesem Zeitpunkt bereits Chips im Wert von 750 zu gewinnen.

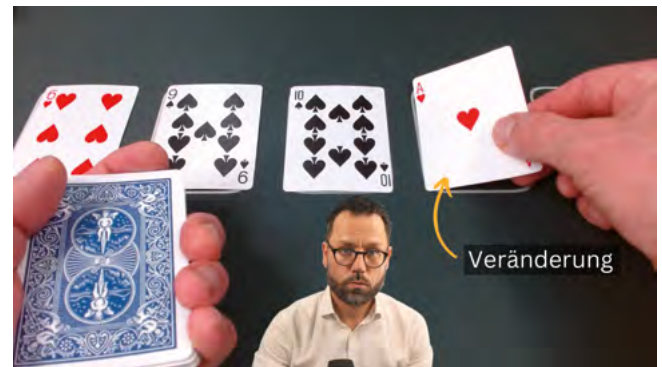


Der Moment neuer Information ist gekommen: Ihr seht 3 der 5 Gemeinschaftskarten. Jetzt gilt es im Team, diese Informationslage zu interpretieren, die richtigen Schlüsse zu ziehen und darauf aufbauend zu entscheiden.



Team 4 entscheidet, keinen Einsatz zu bringen und stattdessen zu euch zu schieben („Check“). Sie wollen scheinbar erst einmal hören und sehen, was ihr zu „erzählen“ habt. Ihr seid dran. Zwei Gemeinschaftskarten stehen noch aus. Es kann noch viel passieren, doch aktuell seht ihr euch vorne.

Am liebsten würdet ihr den Gewinn gerne sofort realisieren, indem Team 4 aussteigt. Auch deshalb setzt ihr einen relativ großen Betrag von 600.



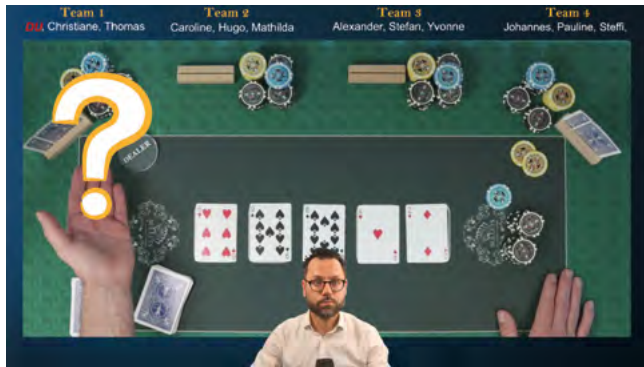
Team 4 hat die 600 nachgelegt. Jetzt kommt die nächste Gemeinschaftskarte („Turn“). Ein Ass in Herz. Die neue Information „Herz-Ass“ verändert die Situation zu euren Ungunsten. Sollte Team 4 tatsächlich ein Ass getroffen haben, sind eure Gewinnchancen plötzlich gering. Dass so etwas passieren kann, war euch hingegen jederzeit klar.



Team 4 schiebt erneut zu euch und ihr entscheidet, es ihnen gleich zu tun. Das heißt, auch ihr investiert an dieser Stelle keine weiteren Ressourcen. Dafür war die letzte Information einfach zu schlecht. Stattdessen entscheidet ihr, die nächste Information – die letzte Gemeinschaftskarte – abzuwarten und dann genau zu beobachten, wie sich Team 4 verhält.



Die letzte Karte („River“) wird aufgedeckt. Weitere Gemeinschaftskarten wird es nicht mehr geben. Jetzt sind alle Informationen hinsichtlich der Gemeinschaftskarten offengelegt. Für euch verändert diese Karte wenig, da seid ihr euch schnell einig. Ihr blickt mit Spannung auf die Reaktion von Team 4.



Team 4 entscheidet sich, 2000 zu setzen. Damit wächst der Pot von 1950 auf insgesamt 3950. 2000? Das ist schon ein ordentlicher Preis, der da von euch gefordert wird. Ihr seid an der Reihe und müsst entscheiden: aussteigen, bezahlen, erhöhen?

Ihr diskutiert intensiv Fragen wie:

- Welche „Geschichte“ haben wir erzählt? Welche Team 4?
- Trauen wir Team 4 einen Bluff zu?
- Was wissen wir über Team 4 bzw. was nehmen wir an?
- Welche Auswirkungen hat es für uns, wenn wir jetzt bezahlen und dann verlieren? Welche, wenn wir jetzt aussteigen und nie erfahren, was Team 4 auf der Hand hatte?
- Was denken die anderen über uns, wenn wir jetzt aussteigen? Welche Konsequenzen hat es?
- Welche wertvollen Informationen könnten wir bekommen, wenn wir uns entscheiden, zu bezahlen?

Wie entscheidet ihr euch?

In diesem Beitrag wurde gezeigt, dass Poker als Serious Game einen besonderen Zugang für die Reflexion unterschiedlicher Themen aus dem Managementalltag sowie für das Trainieren wichtiger Managementskills ermöglicht. So wurde deutlich, dass durch das berühmte Kartenspiel die anspruchsvollen Merkmale einer VUKA-Umwelt erlebbar werden, da die Rahmenbedingungen von Poker durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet sind. Poker wurde zudem konkret als besonderer Lernraum für das Reflektieren und Trainieren von Kommunikations-, Entscheidungs- und Verhandlungsfähigkeiten erörtert. Poker kann im Rahmen von Managementtrainings z.B. für subtiles Kommunikationsverhalten sensibilisieren, es lassen sich Entscheidungen unter Unsicherheiten erproben und die Auswirkungen unterschiedlicher Spielstrategien diskutieren.



QUELLEN

- CARO, M. (2011):** Poker Tells: Psychologie und Körpersprache am Pokertisch, 3. Aufl., Königswinter.
- DINKIN, G./GITOMER, J. (2002):** The Poker MBA – Winning in business no matter what cards you're dealt, New York.
- DOBELLI, R. (2020):** Die Kunst des klaren Denkens – 52 Denkfehler, die Sie lieber anderen überlassen, München.
- DUKE, A. (2018):** Thinking in Bets: Making Smarter Decisions When You Don't Have All the Facts, New York.
- DWECK, C.S. (2017):** Mindset – changing the way you think to fulfil your potential, London.
- FISHER, U./URY, W./PATTON, B. (2021):** Das Harvard-Konzept: Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse, 5. Aufl., München.
- HEYSE, V./ERPENBECK, J. (2009):** Kompetenztraining – Informations- und Trainingsprogramme, 2. Aufl. Stuttgart.
- KARK, R. (2011):** Games Managers Play: Play as a form of leadership development, Academy of Management Learning & Education, Vol. 10, No. 3, 507-527.
- KNIGHT, F.H. (2009):** Risk, Uncertainty, and Profit, new ed., Orlando.
- KOLB, D.A. (1984):** Experimental learning, Englewood Cliffs, NJ.
- MACK, O./KHARE, A./KRÄMER, A./BURGARTZ, TH. (2016) (HRSG.):** Managing in a VUCA World, Heidelberg.
- NEUBERGER, O. (1996):** Miteinander arbeiten – miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt, 15. Aufl., München.

- PÖPPEL, E. (2008):** Zum Entscheiden geboren – Hirnforschung für Manager, München.
- SCHULZ VON THUN, F. (2011):** Miteinander reden – Störungen und Klärungen, 49. Aufl., Reinbek bei Hamburg.
- WATZLAWICK, P./BEAVIN, J.H./JACKSON, D.D. (2017):** Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 13. Aufl., Bern.

INTERNETQUELLEN

- LERNVIDEO „TEXAS NO-LIMIT HOLDEM POKER – REGELN UND SPIELFLUSS“:** <https://youtu.be/h-1WYu5Wqsw> (abgerufen am 28.10.2022)
- POKER.DE:** Poker-Regeln: <https://www.poker.de/guides/poker-regeln/> (abgerufen am 28.10.2022)
- SPORT 1.DE (2022):** Poker News: Wall Street sucht Pokerspieler www.sport1.de/news/poker/2022/08/poker-news-wall-street-sucht-pokerspieler?utm_source=sharing_platform&utm_medium=social&utm_campaign=sharing_app (abgerufen am 28.10.2022)

LUDI^X

*Führungskräfteentwicklung mit Spiel und System: Spiele erreichen vieles, wovon die Arbeitswelt nur träumen kann: Sie motivieren, bilden, erzählen Geschichten, schaffen Sinn, fördern Kreativität und produzieren Ergebnisse, die auch außerhalb des Spiels nützlich sind oder beeindrucken können. Dafür haben Spiel- und Systemdesigner*innen ausgefeilte Techniken entwickelt, die Probleme lösen, mit denen auch Führungskräfte von kleinen und großen Unternehmen seit jeher kämpfen. LudiX erforscht, wie eine spielerische Weiterbildungsreise für Führungskräfte gestaltet werden kann, was spielerische Unternehmenssysteme sind und welche Formen der spielerischen Interaktion sich für Wirtschaftskontexte anbieten.*

*Dieser Sammelband dokumentiert das von dem IfaF Berlin geförderte Forschungsprojekt LudiX („Ludic Innovation Experience for Business Punks“) und bietet darüber hinaus eine Vielzahl zusätzlicher einsichtsreicher Einzelbeiträge von Expert*innen rund um die Schlagwörter „Lead, Play, Punk“. Das Buch richtet sich primär an Führungskräfte, die sich für ihre eigene Entwicklung und die Veränderung ihrer Organisationen inspirieren lassen wollen und Forschende, die sich für interdisziplinäre Forschung zwischen Betriebswirtschaftslehre, Design und Serious Games interessieren.*



ISBN E-Book:

978-3-00-075442-5