

Prof. Dr. Jonas Manske

Leseprobe

# Die Kunst des **Sp**iels



Mit den richtigen Spielzügen zur  
**modernen Mitarbeiterführung**



Prof. Dr. Jonas Manske

# Die Kunst des Spiels

Mit den richtigen Spielzügen zur  
modernen Mitarbeiterführung

Mentoren-Verlag

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

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

1. Auflage

© 2024 Mentoren-Media-Verlag,  
Königsberger Str. 16, 55218 Ingelheim am Rhein

Lektorat: Sarah Küper, Mainz  
Korrektorat: Marie Schumacher, Leipzig  
Buchcoach: Dr. Tina Lauer, Berlin  
Umschlaggestaltung: Nadine Nagel, Mainz  
Covergrafik: Adrian Budde, Monaco  
Autorenfoto: Martin Valk, Duisburg  
Satz und Layout: Sarah Küper, Mainz  
Druck und Bindung: Azymut, Warschau, Polen

ISBN: 978-3-98641-145-9

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Sämtliche Inhalte des Buches entsprechen nicht automatisch der Ansicht und Meinung des Mentoren-Media-Verlags.

[www.mentoren-verlag.de](http://www.mentoren-verlag.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel 1: Umfeld und Spielfeld</b> .....	<b>7</b>
<b>Kapitel 2: Spielerlebnis als Managementansatz</b> .....	<b>29</b>
Das Spiel – mehr als Spaß und Unterhaltung .....	29
Verständnis der Spielphilosophie .....	32
Wenn schon spielen, dann richtig! .....	34
Die logische Spielkette .....	36
Die Basics der Spielforschung kurz erklärt .....	37
Was bedeutet das für dein Unternehmen? .....	38
<b>Kapitel 3: Bausteine der Spielgestaltung</b> .....	<b>43</b>
Kraft der Spieldynamik .....	44
Der Stoff, aus dem das Glück gemacht ist .....	45
Das Fünffache eines Monatslohns! .....	47
Das Gehirn ist ein soziales Organ .....	51
Ausgestaltung des Spieldesigns .....	52
Teampayer vs. Einzelkämpfer .....	55
Klare Ziele und Siege .....	61
Im Team macht auch der Sieg mehr Spaß! .....	62
Spielverständnis im Team .....	63
Wissen mit dem Team teilen .....	67
Stärken erkennen, vergleichbare Teams bilden .....	69
<b>Kapitel 4: Spielorganisation: Umsetzung und Abläufe für die Praxis</b> .....	<b>75</b>
Mögliche Spielfelder .....	75
Spiel mit Herz und Verstand .....	79
<b>Kapitel 5: Die »dunkle« Seite des Spiels</b> .....	<b>87</b>

<b>Kapitel 6: Erfolgreiche Spielkultur. . . . .</b>	<b>101</b>
Was bringt eine gute Unternehmens- bzw. Spielkultur? . . . . .	103
Bedeutung des Trainerstils . . . . .	105
Ein Experiment . . . . .	106
Empowerment als Führungsstil . . . . .	109
Spielerisches Empowerment. . . . .	111
Macht der emotionalen Intelligenz . . . . .	115
Macht korrumpiert . . . . .	117
Das Phänomen der Zeit . . . . .	122
Macht des kooperativen Verhaltens . . . . .	126
Die Evolution des kooperativen Verhaltens. . . . .	127
Das Gesetz der Reziprozität (Gegenseitigkeit). . . . .	130
Relevanz von Fairplay und Fairness . . . . .	133
Ausgewogenheit. . . . .	135
So geht Fairness im Spiel. . . . .	136
Keine Verlierer mehr im Fußball? Wo bleibt da der Spaß? ..	137
Wahrnehmung von Innovationskultur . . . . .	141
 <b>Kapitel 7: Wissen ist Macht . . . . .</b>	 <b>145</b>
 <b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	 <b>155</b>
Forschungsliteratur . . . . .	155
Internetrecherche . . . . .	163
 <b>Endnotenverzeichnis. . . . .</b>	 <b>171</b>

Hinweis:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in diesem Buch weitestgehend auf eine gendergerechte Sprache verzichtet. Sämtliche Angaben beziehen sich jedoch selbstverständlich auf Angehörige aller Geschlechter.

# Kapitel 1

## Umfeld und Spielfeld

Während ich dieses Buch schreibe, bombardieren russische Kampfflugzeuge erneut die ukrainische Hauptstadt Kiew. In Syrien herrscht seit Jahren ein blutiger Bürgerkrieg, der bereits Millionen Menschen in die Flucht gezwungen hat. Die iranische Staatsführung erschießt Frauen, weil sie für ihre Rechte demonstrieren, und unterdessen teilen ein paar verrückte Milliardäre das Weltall unter sich auf, weil ihnen die Erde nicht mehr groß genug ist.

Zeitungen berichten über Bankangestellte, die Gelder in Millionenhöhe unterschlagen und in der Spielbank verspielen. Oder es gibt Vermutungen, dass sich der Geschäftsführer möglicherweise ins Ausland abgesetzt hat, nachdem Unregelmäßigkeiten bei der Verwaltung von Geldern aufgedeckt wurden. Reportagen zeigen Mitarbeiter, die im Elektronikfachmarkt heimlich Waren abgreifen und privat verkaufen. Wer Nachrichten konsumiert, braucht ein dickes Fell. Wer Beweise für das Schlechte im Menschen suchen will, muss nur die Zeitung aufschlagen, *Spiegel Online* oder noch besser die *Bildzeitung* lesen. Kein Wunder, dass immer mehr Menschen die Nachrichten sogar bewusst meiden.<sup>1</sup>

Denn es geht fast ausschließlich um negative Nachrichten, schlimme Ereignisse und schlechte Menschen. Kaum eine Zeitung würde über eine Mitarbeiterin berichten, die 30 Jahre lang einen super Job für ihr Unternehmen gemacht hat. Wir gehen automatisch davon aus, dass die Leser davon gelangweilt sind. Es lässt sich beobachten, dass Menschen in der Regel empfindlicher und aufmerksamer auf negative Nachrichten reagie-

ren als auf positive. Das belegt beispielsweise eine kultur- und länderübergreifende Studie der *University of Michigan* aus dem Jahr 2019. Das Forschungsteam um den Kommunikationswissenschaftler Stuart Soroka untersuchte das Nachrichten-Konsumverhalten von mehr als 1.000 Menschen aus 17 Ländern. Die experimentelle Studie konzentrierte sich dabei auf die psychophysiologischen Reaktionen der Studienteilnehmenden auf reale Videonachrichteninhalte. Die Forschenden beobachteten also unter anderem, wie sich Hirntätigkeit, Kreislauf, Atmung, Motorik und Hormonausschüttung veränderten, wenn die Probanden negative oder positive Nachrichten schauten. Erstaunlicherweise fanden sie beispielsweise heraus, dass Menschen unter Zeitdruck – also wenn sie nur ein paar Minuten Zeit hatten oder mal schnell in der Bahn die Nachrichten aufriefen – sogar eher negative Nachrichten wählten als positive. Dieses Phänomen wird auch »Negativity Bias« (Negativitätsverzerrung) genannt.<sup>2</sup> Vielleicht kennst du die folgende Situation aus der Arbeitswelt: Angenommen, ein Team hat neun erfolgreiche Projekte abgeschlossen, aber eines scheitert. Oft konzentrieren sich Manager mehr auf das eine gescheiterte Projekt, anstatt die Erfolge angemessen anzuerkennen – oder? Hier wird der »Negativity Bias« wieder deutlich.

Entweder vermeiden wir Nachrichten also lieber konsequent oder wir konzentrieren uns auf die schlechten. Man könnte denken, dass es sich hierbei um ein Phänomen unserer mediengetrimmten Zeit handelt, dabei stammt es doch eher aus der Steinzeit: Damals konnte uns eine schlechte Nachricht das Leben retten und war deshalb deutlich wichtiger als eine positive Botschaft (Beispiel: »Geh da nicht hin: An dem Felsen starb einer, weil er vom Säbelzahn tiger attackiert wurde!«).

Aus der Perspektive von Zeitungen und sozialen Medien ergibt es deshalb wenig Sinn, nur über glückliche Kinder zu



berichten, die auf einer Wiese Blumenkränze flechten, oder die Mitarbeiterin des Monats zu interviewen. Stattdessen machen sich die Medien den Negativity Bias zunutze und bestärken uns täglich in unserer Sicht: »Die Welt und der Mensch sind schlecht«.

**Doch wie prägt uns diese Sicht auf die Welt und was hat das mit modernen Formen der Führung zu tun?** Vielleicht hast du dich ja auch schon einmal gefragt, was es mit dir macht, wenn du ständig über scheinbar herzlose Diktatoren, Verbrecher und Diebe liest? Wie begegnest du – wie begegnen wir alle – anderen Menschen, wenn wir nur das Schlechte im Menschen sehen? Und vor allem: Wie beeinflusst diese Art der Berichterstattung unser Verhalten, zum Beispiel in Bezug auf die Führung eines Unternehmens? Was macht es mit Führungskräften, wenn sie ihre Mitarbeitenden stets mit Misstrauen beäugen? Ich bin überzeugt: Wenn wir täglich in den Nachrichten hören, lesen und auch persönlich glauben, dass der Mensch schlecht ist, hat das eine Strahlkraft auf die Art, wie wir unsere Führung gestalten.

In diesem Buch werde ich deshalb an den Fundamenten dessen rütteln, was wir glauben, über unsere Angestellten zu wissen und über den Menschen an sich. Ich werde verkrustete Denkstrukturen und Führungsmethoden aufbrechen und dir Alternativen präsentieren, die sich nicht nur in Studien, sondern auch in der Praxis bewährt haben. Und ich werde dir zeigen, wie du mit spielerischem Management das Beste aus deiner Mannschaft herausholen kannst. Doch bevor wir richtig starten, möchte ich **fünf grundlegende Herausforderungen unserer heutigen Arbeitswelt** ansprechen.

## **Das erste Problem – unser eher negatives Menschenbild**

– habe ich bereits angerissen. Es lohnt sich aber, einen genaueren Blick auf die psychologischen Effekte, die darunter liegen, sowie auf die Ursprünge der Betriebswirtschaftslehre und dem Gedanken, Angestellte müssten kontrolliert werden, zu werfen.

Vieles davon geht auf Thomas Hobbes zurück, dem berühmten englischen Mathematiker, Staatstheoretiker und Philosoph des 16. Jahrhunderts. Es war sein Menschenbild, auf dem sich im Grunde die Disziplin der Betriebswissenschaften zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelte. Es war seine Vorstellung, dass der Mensch von Natur aus habgierig und gleichzeitig nicht in der Lage sei, sich selbst zu motivieren, die uns so stark beeinflusste. Es war sein Gedanke, dass der Mensch kontrolliert und überwacht werden müsse. Ausbildungen und Studiengänge in Betriebswissenschaft übernahmen von Anfang an dieses negative Bild und überführten es in Zuckerbrot und Peitsche: Wer härter arbeitet, bekommt »Bonik«, wer nichts tut, dem wird der Lohn beziehungsweise am Ende das Arbeitslosengeld gekürzt.<sup>3</sup> Auch noch äußerst aktuell können solche Aussagen von politischen Strömungen genannt werden.

Doch nicht nur Hobbes hat seinen Teil zum schlechten Führungsstil vieler Manager beigetragen. Jahrhundertlang glaubte man (und viele CEOs denken leider noch immer so), Mitarbeitende müssten geführt und kontrolliert werden. Und sie glaubten an den geborenen Anführer: den weißen Mann, der sich von »gewöhnlichen« Menschen unterscheidet und aufgrund seiner angeborenen Eigenschaften oder Charakteristika über mehr Intelligenz, Führungsqualitäten und Charisma verfüge. Das brachte die »Great Man-Theorien« in den Sozialwissenschaften hervor: Man glaubte, diese »außergewöhnlichen Individuen« seien aufgrund ihrer herausragenden Eigenschaf-

ten in der Lage, politische, soziale oder kulturelle Veränderungen anzustoßen und ihre Visionen sowie Ideen durchzusetzen, unabhängig von den bestehenden Umständen oder Strukturen. Mit diesem Bild ging der patriarchalische Führungsstil des männlichen, weißen Chefs einher, der allein entscheidet und Zahlen und Aufträge »nach unten« durchgibt. Außerdem straft er ab, wenn etwas nicht funktioniert.

Das ist natürlich Quatsch und längst überholt. Aber die meisten Angestellten haben vermutlich noch das klassische Bild vom »großen Mann« an der Spitze eines Unternehmens oder einer Dynastie im Kopf, weil es so häufig von Geschichten und Filmen geprägt wurde.

Seit den 1990er Jahren weicht dieser Führungsstil zum Glück zunehmend auf. Agilere und leibbildorientierte Führungsstile halten in Unternehmen Einzug. Sie beruhen auf der Vorstellung, Teams in die Identifikation mit dem Unternehmen und seine Ziele einzubinden. Gleichzeitig wird es weiterhin Menschen brauchen, die rechtlich relevante Entscheidungen treffen können und müssen.<sup>4</sup>

Vermutlich hast du selbst schon einige Erfahrungen mit unterschiedlichen Arten der Führung gemacht – vielleicht hast du sie als Mitarbeiter wahrgenommen, vielleicht aber auch als Führungskraft selbst angewendet. Welche Führungsstile kamen deiner Arbeit am meisten entgegen? Wann hast du dich besonders wohl- und wertgeschätzt gefühlt? Wann warst du am produktivsten?

**Ich persönlich glaube, dass längst die Zeit für einen Wandel und für neue Formen der Führung gekommen ist.** Es ist bedauerlich festzustellen, dass viele Führungskräfte immer noch an überholten Führungsstilen festhalten und sich möglicherweise nicht vollständig auf die neuesten Erkenntnisse und

besten Praktiken im Bereich des Managements einlassen. Ein Großteil von ihnen glaubt außerdem, dass ihre Angestellten ihren Job nur wegen des Geldes tun. Interessanterweise denken das aber nicht nur viele Vorgesetzte, sondern jeder von uns glaubt insgeheim, der jeweils andere arbeite nur für Geld und wir seien die einzigen, die (auch) andere Motive als Geld für ihre Arbeit ansetzen.<sup>5</sup>

Frag dich selbst einmal, wie du über deine Kollegen oder Angestellten denkst: Was glaubst du, weshalb sie täglich zur Arbeit kommen? Und wie prägt deine Sicht auf deine Mitarbeitenden deinen Umgang mit ihnen? Traust du ihnen zu, ihren Job auch selbstständig und eigenverantwortlich gut zu machen? Oder glaubst du, dass du es einfach am besten machst und niemand sonst die Arbeit so gut erledigen kann wie du? Dann sitzt du vielleicht dem »Better-than-average-Effekt« auf. Denn so wie bei jeder Fußball-WM alle Deutschen die besten Trainer der Nationalmannschaft sind, glauben viele Menschen auch, dass sie etwas Bestimmtes besser als der Durchschnitt können. Man muss kein Zahlen-Genie sein, um sich auszurechnen, dass es nicht gelingt, wenn die Mehrheit glaubt, besser als die Hälfte zu sein ...

Ein klassisches Beispiel für den »Better-than-Average-Effekt« ist die Untersuchung von Dunning und Kruger aus dem Jahr 1999. In dieser Studie wurden Teilnehmende gebeten, ihre Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen wie Grammatik, Logik und Humor einzuschätzen. Das Ergebnis zeigte, dass diejenigen, die tatsächlich unterdurchschnittlich abschnitten, ihre eigenen Fähigkeiten als überdurchschnittlich hoch einschätzten. Besonders während der Präsidentschaft von Donald Trump nahm dieser Effekt noch einmal eine ganz besondere Dimension an. Oder hast du Trump etwa zugestimmt, als er Sätze sagte wie: »Das kann nur ich« oder »Niemand weiß mehr über diese Sache

als ich?»<sup>6</sup> Es lohnt sich also, die eigenen Fähigkeiten regelmäßig kritisch zu betrachten und den Fähigkeiten der Mitarbeitenden mehr zu vertrauen.

Außerdem ist es sinnvoll, stattdessen davon auszugehen, dass der Mensch »im Grunde gut« ist, wie Rutger Bregman anhand zahlreicher Studien und Beispielen aus der Geschichte der Menschheit belegt. Doch unsere Sichtweise auf die Menschen ist in der überwiegenden Mehrheit genau das Gegenteil. Wir glauben, dass die Menschen schlecht sind. Bregmann bringt das Beispiel von Tom Postmes, ein Professor für Sozialpsychologie in Groningen, der seinen Studierenden jedes Jahr folgende Aufgabe stellt:

Ein Flugzeug muss notlanden und bricht in drei Teile. Die Kabine füllt sich mit Rauch. Allen Insassen ist klar: Wir müssen hier raus. Was passiert?

- Auf Planet A fragen die Insassen einander, ob es ihnen gutgehe. Personen, die Hilfe benötigen, bekommen den Vortritt. Die Menschen sind bereit, ihr Leben zu opfern, auch für Fremde.
- Auf Planet B kämpft jeder für sich allein. Totale Panik bricht aus. Es wird getreten und geschubst. Kinder, ältere Menschen und Menschen mit Behinderungen werden niedergetrampelt.

Frage: Auf welchem Planeten leben wir?<sup>7</sup>

Häufig nehme ich mir Postmes Experiment als Vorlage und stelle meinen Studenten, welche ich im Rahmen meiner Tätigkeit als Hochschullehrer für Marketing und digitale Medien unterrichte, ebenfalls diese Aufgabe. Dann frage ich sie nach ihrer Meinung. In den meisten Fällen fällt ihre Antwort ähn-

lich aus, wie es auch Postmes beschreibt. Aber wie, glaubst du, werden sich die Studierenden in 97 Prozent der Fälle entscheiden? Richtig: Sie glauben, wir leben auf Planet B – äußerst überraschend, oder? Es ist faszinierend zu sehen, wie sich die Reaktionen der Studenten oft im Einklang mit den beschriebenen Beobachtungen von Postmes befinden. Dies wirft interessante Fragen auf bezüglich des menschlichen Verhaltens und wie es von sozialen Dynamiken sowie Gruppendynamiken beeinflusst wird. Man könnte jetzt annehmen, dass es eine Verzerrung durch das Alter der Studenten geben würden. Stelle ich die Frage in einem meiner Führungskräfte-seminare, komme ich jedoch zu einem gleichen Ergebnis. Interessant, oder?! Doch sieht man sich die Realität und die Geschichte der Menschheit aus wissenschaftlicher Sicht genauer an, müssen wir einsehen, dass wir uns täuschen lassen.

Der schwedische Mediziner und Forscher Hans Rosling überprüfte zahlreiche Statistiken und befragte mehrere tausend Menschen in vielen verschiedenen Ländern. Auch er kam zu dem Schluss, dass es uns dieser Tage viel besser geht als je zuvor, während wir gleichzeitig einen düsteren Blick auf unsere Welt werfen. Eine der Denkfallen, in die wir Menschen häufig tappen, ist die Frage nach der Armut: Nur sechs Prozent der deutschen Teilnehmenden beantwortete die Frage nach dem in Armut lebenden Anteil der Weltbevölkerung richtig – sogar Experten wie Professoren tippten zu hoch.<sup>8</sup>

Kommen wir auf das Experiment von Postmes zurück. Bei Katastrophen benehmen wir uns tatsächlich wie auf Planet A – das ist doch eigentlich ein gutes Gefühl, oder? Naja, wir Menschen möchten Beweise. Folgendes tragisches, aber ein exemplarisches Beispiel zeigt dies sehr deutlich: Es ist der des 11. September 2001: Nach dem Angriff auf die *Twin Towers*

in New York liefen die Menschen geduldig hintereinander die Treppen hinunter, ließen einander gar den Vortritt – ließen Feuerwehrleute und Verletzte passieren und verhielten sich weder panisch noch egoistisch.<sup>9</sup>

In der facettenreichen Diskussion über dieses Thema ist ein weiteres anschauliches Beispiel zu finden, das dir möglicherweise schon vertraut ist. Doch es ist wert, in diesem Buch angesprochen zu werden, da es besonders gut die vielschichtigen Konzepte veranschaulicht, die in der Debatte, ob der Mensch nun gut oder schlecht ist, eine Rolle spielen.

Weihnachtsabend 1914: Bereits die ersten Monate des I. Weltkriegs haben tausende Soldaten das Fürchten gelehrt, ihnen Hoffnung und Lebenswillen genommen und für unendlich viel Tod und Leid gesorgt. Doch in den verschneiten Schützengräben am Heiligabend bei einem Dorf in Frankreich kommt es zu einer unerwarteten Szene: Kerzen, Lichter und Weihnachtsbäume erhellen die Seite der Deutschen Soldaten und sie stimmen das Lied *Stille Nacht, heilige Nacht* an. Ein britischer Soldat wird später berichten: »Es war einer der Höhepunkte meines Lebens.« Die britischen Soldaten antworten mit *The first noel*, die Deutschen spenden Applaus und reagieren wiederum mit *Ob Tannenbaum* und am Ende singen sie auf Latein gemeinsam *O come all ye faithful* – das alles direkt an der Front inmitten eines schrecklichen Krieges. Doch damit nicht genug: Überall in den Schützengräben ereignen sich Szenen der Brüderlichkeit: Tabak wird mit dem Feind geteilt, Soldaten schütteln sich mutig die Hände, tauschen sogar Schokolade, Tee und Schnaps aus, machen Witze und Gruppenfotos. Ja, sie spielen sogar Fußball miteinander. Ist es nicht faszinierend, dass Menschen sogar in den unwirklichsten und unmenschlichsten Situationen, wie Krieg und Zerstörung, Trost im Spiel suchen? Weit

entfernt von der Propaganda und den Falschmeldungen der Zeitungen lernten sich die Gegner damals persönlich kennen und erkannten, dass sie gar nicht so unterschiedlich waren und sie vielleicht mehr verband als trennte – auch durch das Spiel.<sup>10</sup>

Tatsächlich kommt gerade in Notsituationen das Beste in uns Menschen zum Tragen und trotzdem ignorieren wir diese soziologische Erkenntnis hartnäckig.<sup>11</sup> Doch nicht nur in Krisen kommt das Gute im Menschen hervor. Vielmehr möchte ich dich mit dem Gedanken anfreunden, dass wir in dem oben genannten Szenario in Wirklichkeit auf Planet A leben. Also auf einem Planeten mit Menschen, die größtenteils nicht nur das Beste für sich, sondern auch für ihre Mitmenschen wollen.<sup>12</sup>

### **Mehr Kontrolle vs. mehr Vertrauen**

In fast 15 Jahren in der Dienstleistungsbranche und in den letzten Jahren als Managementberater begegnete ich in unterschiedlichen Unternehmen in Deutschland und Österreich täglich großartigen Mitarbeitenden mit innovativen und kreativen Ideen. Ich treffe auf gute Menschen, die das Beste für ihr Unternehmen wollen und wirklich etwas bewirken könnten. Es gibt jedoch viele unter ihnen, die möglicherweise nicht das Selbstvertrauen und die Entschlossenheit besitzen, um sich offen zu positionieren und für ihre Anliegen einzustehen. Sie könnten sich in einem Zustand der Unsicherheit oder Zurückhaltung befinden, was es schwierig macht, ihre Stimme zu erheben und Veränderungen anzustoßen. Sie scheinen teilweise besorgt zu sein, kritisiert oder nicht ernst genommen zu werden. Das wird vor allem im Rahmen von Projektarbeiten deutlich. Dies möchte ich an einem fiktiven Beispiel verdeutlichen, welches aber sehr gut auf anderen Branchen, Projekte und Themenfelder übertragbar erscheint:



In einer belebten Einzelhandelsfiliale für Handtaschen steht das Verkaufsteam vor einer neuen Herausforderung. Die Angestellten haben von ihrer Chefin den Auftrag erhalten, das Kundenerlebnis zu verbessern, um in der Konsequenz den Umsatz zu steigern. Das ist ihr Projektziel. Doch wie sie dieses Ziel erreichen sollen, ist den Mitarbeitenden unklar. Stell dir nun vor, wie sie im Mitarbeiterraum sitzen und sich fragen, was jetzt passieren soll. Vielleicht stehen sie sogar unter Zeitdruck und müssen ihrer Vorgesetzten innerhalb kurzer Zeit etwas liefern. Möglicherweise äußern ein paar von ihnen sogar Ideen – gute Ideen – doch keiner hat den Mut, nach vorn zu treten und der Chefin diese Ideen vorzutragen. Stattdessen stellen sie sich Fragen, wie beispielsweise: »Was will sie wohl?«, »Findet sie die Ideen vielleicht doof?«, »Was ist, wenn ich jetzt was sage und dafür eins auf den Deckel bekomme?« oder »Vielleicht sollten wir lieber noch mehr herausfinden, was sie sich wünscht und welche Ideen sie dazu hat«.

Ich hätte im Grunde von jeder x-beliebigen Branche schreiben können, denn das Problem ist überall dasselbe: Viele Menschen in Betrieben sind verunsichert oder lassen sich von vorangegangenen enttäuschenden Erlebnissen beirren. Das Ergebnis ist meistens auch dasselbe: Sie zögern, halten ihre Ideen zurück oder spülen sie weich, um ja nicht aufzufallen.

Jedes Mal, wenn ich in meiner Beratertätigkeit mit einem Team arbeite, das sich nicht traut, Ideen zu pitchen, fasse ich den nächsten Schritt wie folgt zusammen: »Dann können wir nicht starten oder weiterarbeiten. Ich schreibe dem Vorstand, dass wir erst seine Wünsche, Anregungen und Kompetenz brauchen.« Das klingt vielleicht etwas schroff, ist aber häufig wirksam, um ein Umdenken anzustoßen. Ich warte dann kurz die Stille im Raum oder im Videocall ab, die danach eigentlich immer auftritt. Anschließend fahre ich fort: »Nein, natürlich

nicht. Lasst uns mutig nach vorn gerichtet einen Vorschlag erarbeiten, der logisch und möglichst konkret ist.«

Regelmäßig stelle ich fest, dass in den Angestellten eine große Menge an Power schlummert. Deshalb bin ich fest davon überzeugt, dass es Zeit für einen Wandel ist. Ich glaube, dass Führungskräfte diesen Menschen mehr vertrauen und in sie investieren sollten.

Ein anderes Beispiel: Zu Beginn der Corona-Pandemie hatten viele Vorgesetzte die Befürchtung, ihre Mitarbeitenden würden im Homeoffice nur auf der faulen Haut liegen. Klar, das gab es sicher auch. Doch häufiger war eher das Gegenteil der Fall. Die Angestellten haben vielleicht de facto weniger Zeit am Schreibtisch verbracht, waren aber zum Teil kreativer und effizienter.

Wohingegen sich Kontrolle beziehungsweise Überwachung durch die Vorgesetzten hauptsächlich negativ auf die Mitarbeitenden auswirkt, wie einige Studien bestätigen. Tim Hagemann, Professor für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie der FH Bielefeld, erklärt, dass Menschen sogar ein Gefühl von Kontrollverlust empfinden, wenn Vorgesetzte ständig bei ihnen nach dem aktuellen Stand der Aufgabe nachhaken: »Wenn ich natürlich das Gefühl habe, jemand sitzt mir im Nacken, habe ich Angst vor Fehlern, Scham und Bestrafung, vielleicht sogar vor Stigmatisierungen.«<sup>13</sup>

Als Führungskraft hast du es in der Hand: Willst du deinen Angestellten misstrauen? Möchtest du davon ausgehen, dass sie dich hintergehen, denunzieren und beklaunen? Willst du glauben, dass Menschen im Homeoffice nur auf der Couch liegen und Däumchen drehen? Oder möchtest du Vertrauen in deine Mitarbeitenden investieren und Eigenverantwortung fördern?

Ich glaube, gute Führung ist mehr, als nur Entscheidungen zu treffen, zu motivieren oder voranzugehen. Sie ist nicht einfach nur Machtausübung oder ausschließlich eine Dienstleistung. Gute Führung beinhaltet all diese Aspekte, je nachdem, was in einer bestimmten Situation benötigt wird, doch gute Führung baut auch auf Vertrauen und Eigenverantwortung auf.<sup>14</sup> Außerdem bedeutet gute Führung außerdem, sich um seine Mitarbeitenden zu kümmern. Das fängt bei ganz alltäglichen Dingen an.

**Damit kommen wir zu Problem Nr. 2: Kundenerlebnis vs. Mitarbeitererlebnis.** Manche Organisationen stellen ihren Leuten Obstkörbe oder schicke Kaffeemaschinen vor die Nase und glauben, dass sich ihre Angestellten nun wertgeschätzt fühlen und motivierter zur Arbeit kommen. Nein, natürlich ist nichts falsch an Obstkörben. Immerhin ist es ein großer Fortschritt, wenn sich Angestellte selbst Obst nehmen dürfen, anstatt es ihrem Chef servieren zu müssen. Und in vielen Unternehmen wäre ein Obstkorb bereits eine erhebliche Verbesserung des Mitarbeitererlebnisses.

Wie zum Beispiel in einem Backoffice einer Kleinstadt: Der Putz rieselte von Wänden, deren Farbe mit »Eierschale« noch höflich beschrieben ist. Die Menschen saßen dicht an dicht, nur durch eine milchige Plasticscheibe voneinander getrennt und in der Ecke vertrocknete eine Yucca-Palme. Das Ganze erinnerte mich verdächtig an die Büroräume der Comedy-Serie *Stromberg*, in der Christoph Maria Herbst als geltungssüchtiger Horrorchef Bernd Stromberg sein Unwesen treibt. Bis dahin dachte ich, die Serie übertreibt nicht nur maßlos in der satirischen Überzeichnung ihrer Charaktere, sondern auch in der Gestaltung der Arbeitsplätze. Heute weiß ich es besser ...

Ganz anders waren die Geschäftsräume. Von der schäbigen Absteige aus betrat ich den Verkaufstempel und hatte das Gefühl, nicht nur eine andere Welt, sondern gleich einen anderen Planeten zu betreten, auf dem anscheinend völlig andere Gesetze galten: Die Wände strahlten und schmückten sich mit passenden Bildern und Kunstwerken. In der Luft hing ein angenehmer Duft und die Dienstleistungen wurde mir quasi auf Silbertabletts präsentiert. War das tatsächlich dasselbe Unternehmen?

Leider ist das kein Einzelfall. Es scheint, als wäre das Kundenerlebnis (*Customer Experience*) für viele Unternehmen wichtiger als das Mitarbeitererlebnis (*Employee Experience*) ihrer Angestellten. Dabei hängt das eine in entscheidendem Maße von dem anderen ab: Studien haben gezeigt, dass eine zufriedener Belegschaft auch eine bessere Kundenzufriedenheit erzielt. Eine Untersuchung von »Glassdoor Economic Research« nahm sich dafür beispielsweise die Bewertungen der Mitarbeitenden auf *Glassdoor* und die Bewertungen der Kunden im *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) vor –insgesamt 293 große Arbeitgeber aus 13 Branchen. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass insbesondere in Branchen mit enger und häufiger Interaktion zwischen Mitarbeitenden und Kunden, wie im Einzelhandel, Tourismus, in Restaurants, im Gesundheitswesen und in Finanzdienstleistungen, eine zufriedener Belegschaft auch zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt.<sup>15</sup>

Manchmal würde es schon helfen, wenn das Management einfach mal nachfragen würde, was den Angestellten fehlt, damit sie sich wohler fühlen – oder auch potenzielle Angestellte danach, welche Arbeitsumgebung sie sich wünschen würden. Eine globale Studie des Softwareunternehmens *Citrix*<sup>16</sup> fand nämlich heraus, dass Führungskräfte nur selten wissen, wel-

che Erwartungen, vor allem jüngere Menschen (Generation Y und Z), an die Arbeitswelt von heute haben. Gemäß der Untersuchung legen jüngere Mitarbeitende in Deutschland besonderen Wert auf verschiedene Aspekte ihrer beruflichen Tätigkeit. Dazu gehören vor allem Karrierechancen und Arbeitsplatzsicherheit, was von beeindruckenden 88 Prozent der Befragten betont wird. Die Work-Life-Balance nimmt mit 87 Prozent einen hohen Stellenwert ein, gefolgt von der Zufriedenheit mit der Arbeit, die 86 Prozent der Befragten als bedeutend erachten. Des Weiteren zeigen 78 Prozent der Befragten Interesse an einer autonomen Arbeitsweise, die ihnen Raum für Eigeninitiative lässt. Infolge dieser Erkenntnisse ist es bedauerlich festzustellen, dass deutsche Führungskräfte oft eher den Fokus auf Technologie-Investitionen und Profitsteigerungen setzen, bevor sie das Wohlergehen ihrer Angestellten in den Vordergrund rücken.<sup>17</sup> Dabei könnte jedoch gerade die Berücksichtigung der von den Mitarbeitenden geschätzten Aspekte wie Karrierechancen, Work-Life-Balance und Zufriedenheit mit der Arbeit, zu einer positiven Veränderung in der Unternehmenskultur führen. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Technologieentwicklung und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden kann nicht nur die Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit stärken, sondern auch langfristig zu einer höheren Produktivität und Effizienz im Unternehmen führen. Es lohnt sich also, die Erkenntnisse in die Unternehmensstrategie zu integrieren, um eine erfolgreiche und nachhaltige Arbeitsumgebung zu schaffen, die sowohl den Anforderungen der jungen Belegschaft als auch den Geschäftszielen gerecht wird.<sup>18</sup>

Geht es um gute Führung, lohnt sich der Seitenblick auf das Spielfeld einer ganz besonderen Führungskraft: **Fußball-**

**Trainer Jürgen Klopp.** Da ich selbst mal mehr oder weniger gut Fußball gespielt habe, sind die Analogien für mich immer sehr inspirierend, insbesondere für die Übertragung in die Arbeitswelt. Im Gegensatz zu anderen Trainern, die neu bei einem Fußballverein anfangen, saß sich Klopp nicht den Hintern in seinem neuen Trainersitz platt und gab Bottom-Down-Anweisungen, sondern stattdessen durchforstete er gewissenhaft die Personalakten. Anschließend packte er alle Mitarbeitenden in einen Raum – die Stars genauso wie den Masseur und die Reinigungskraft. Er stellte jeden und jede einzeln vor und gab allen gleichermaßen das Gefühl, richtig und wichtig zu sein.<sup>19</sup> Ihm ist an den Menschen gelegen und das spüren sie. Klopp erwartet Disziplin und Eigenverantwortung, gleichzeitig bringt er jedem Einzelnen individuelle Wertschätzung entgegen. Er schafft es, in seinem Team ein Feuer und damit ihre intrinsische Motivation<sup>20</sup> zu fördern. Dadurch führt er sein Team immer wieder zu Weltklasse-Erfolgen.

Aber auch bei Misserfolgen stellt er sich stets vor sein Team. Während ich zum Beispiel diesen Teil des Buches schreibe, musste Liverpool gerade eine historische Niederlage (0:7) gegen Manchester United einstecken.

**Was können wir von Jürgen Klopp lernen?** Meiner Erfahrung nach besteht eine der wichtigsten Aufgaben heutiger Führungskräfte darin, das »**Können-Wollen-Dürfen**« zu fördern – **Herausforderung Nr. 3**. Wenn Mitarbeitende nicht nur das Gefühl haben, dass sie etwas ausführen können (oder mit entsprechendem Training an dieses »Können« herangeführt werden), sondern auch selbst an der Lösung eines Problems interessiert sind und es lösen wollen, entsteht nicht nur eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen, sondern es erhöht sich automatisch die Leistung jedes Einzelnen.

Wenn sie darüber hinaus spüren, dass sie Verantwortung in ihrem Bereich übernehmen dürfen und die Führungsetage ihnen vertraut, steigert das die Produktivität zusätzlich. Dieses Vertrauen darf sich auch durch flexiblere Arbeitszeiten zeigen und die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten. Homeoffice ist seit der Pandemie zum Glück keine Ausnahme mehr und auch konservative Führungskräfte trauen ihren Mitarbeitenden mehr und mehr zu, zu Hause produktiv und effizient zu arbeiten.

**Herausforderung Nummer 4: Der größte Hebel zum Erfolg.** Ich habe Führungskräfte in unterschiedlichen Organisationen danach gefragt, ob alle ihre Angestellten denselben Anteil am Erfolg haben. Die Antwort ist immer dieselbe: »Nein, unser Team ist sehr heterogen.«

Ist das wirklich so? Schauen wir uns das Team genauer an: Wie ist es aufgestellt? In zahlreichen Sportarten lassen sich verschiedene Spielertypen oder Rollen identifizieren, die auf dem Spielfeld jeweils spezifische Aufgaben und Verantwortlichkeiten übernehmen. Eine häufige Dynamik sieht wie folgt aus:

Es gibt einen herausragenden Akteur, der maßgeblich zum Erfolg des Teams beiträgt. Dann gibt es einen zweiten Spieler, der ebenfalls über beträchtliche Fähigkeiten verfügt und bestrebt ist, in ähnlicher Weise zum Erfolg des Teams beizutragen. Dieser zweite Spieler kann entweder eigenständige Erfolge erzielen oder dem herausragenden Akteur geschickt Vorlagen bieten, wodurch dieser die meisten Tore erzielt. Dann gibt es die anderen, die ihren Platz im Team beziehungsweise auf dem Spielfeld nicht finden möchten oder bisher nicht gefunden haben. Niemals kämen sie selbst auf die Idee, aus ihrer Komfortzone herauszutreten und Eigeninitiative zu zeigen.

Ihr Anteil am Erfolg ist daher eher gering. Doch ohne sie oder den Rest des Teams könnte der Stürmer, der Star, trotzdem keine Tore landen. Er braucht die Spieler, die in der zweiten Reihe stehen, die verteidigen und ihm die Pässe zuspielen.

Leider konzentrieren sich die meisten Teamleader nur auf den Star und auf die, welche den Stars nacheifern. Sie aktivieren genau diejenigen, die bereits intrinsisch motiviert sind, mit zum Teil gravierenden Folgen. Denn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin, die bereits Höchstleistung bringt, aber immer weiter mit Verantwortung und Forderungen konfrontiert wird, gerät früher oder später an ihre Grenzen und landet schlimmstenfalls mit Burn-Out in der Klinik.

Ohnehin ist es unlogisch, wenn sich Führungskräfte auf diejenigen konzentrieren, die in ihrer Zahl die kleinste Menge des Teams ausmachen.

Der größte Hebel zum Erfolg liegt bei denen, die ihren Platz auf dem Spielfeld bislang nicht gefunden haben. Und das sind wirklich viele: Laut der Gallup-Studie *State of the Global Workplace: 2022 Report* sitzen 79 Prozent aller Angestellten ihre Zeit auf der Arbeit ab oder gehen nur hin, weil sie dafür Geld bekommen.<sup>21</sup> Jedes Jahr erhöht sich die Zahl derer, die in ihrer Arbeit keinen Sinn mehr sehen. Der stetige Abwärtstrend hat viele Ursachen. So fehlt es den Mitarbeitenden vor allem an Wertschätzung, Spaß und Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit.

Viele Führungskräfte und Unternehmen glauben, sie könnten diese Menschen mit einem höheren Gehalt oder Boni zurück aufs Spielfeld holen und dazu bringen, aktiv mitzuspielen, ganz nach dem Motto: »Je höher das Gehalt, desto besser die Leistung. Ist doch ganz klar, oder?«



**Herausforderung Nummer 5: Allheilmittel Boni?** Obwohl es kaum ein sichtbareres Zeichen für »Erfolg« in unserer Gesellschaft gibt als die Höhe des Einkommens und der damit verbundene Luxus und Lebensstil, ist Geld für die meisten Menschen weniger wichtig, als wir allgemein glauben. Das bestätigt auch eine Meta-Analyse<sup>22</sup> der Wirtschaftswissenschaftler um Tim Judge et al., für die unglaubliche 120 Jahre Forschung und insgesamt 92 quantitative Studien ausgewertet wurden – also insgesamt mehr als 15.000 Datensätze und 115 sogenannte Korrelationskoeffizienten<sup>23, 24</sup>. Heraus kam, dass zwischen der Zufriedenheit im Job und dem Gehalt von Angestellten nur ein geringer Zusammenhang besteht. Ja, Boni können ein Anreiz sein, sich mehr anzustrengen. Aber wenn es darum geht, kreatives Denken zu fördern, sind finanzielle »Anreizsysteme« eher hinderlich als fördernd.

Einige Studien zeigen sogar, dass Geld unsere intrinsische Motivation eher senkt als erhöht (im Schnitt um circa 25 Prozent). Wissen wir bereits im Vorhinein, wie hoch die Bonuszahlung ist, verschlechtert sich unsere Motivation sogar um 36 Prozent.<sup>25</sup>

*»Kreativität ist wichtiger als Kapital und Wissen.«*  
(Helmut Weyh, Autor und Unternehmensberater)<sup>26</sup>

Sicher, es gibt Positionen, in denen kreatives Denken eher hinderlich ist. Ein Mitarbeiter in der Buchhaltung tut beispielsweise gut daran, seine Zahlen exakt auszurechnen und auch eine Pilotin fliegt besser genau nach Plan.

Doch wenn plötzlich alle Triebwerke ausfallen und die Maschine außer Kontrolle gerät, säße ich lieber im Flugzeug derjenigen Pilotin, die um die Ecke denken kann und eine Lösung findet, wo es auf den ersten Blick keine zu geben scheint. Kre-

ativität ist nicht länger etwas, was Kulturschaffenden vorbehalten ist. Vielmehr ist sie inzwischen eine Fähigkeit, die sich jede Führungskraft von ihren Mitarbeitenden wünscht und sogar erwartet. Kreative Köpfe sind wichtig für den Unternehmenserfolg. Sie erschaffen innovative Produkte und Prozesse. Doch wenn Bonuszahlungen die Kreativität mehr hemmen als fördern, braucht es dringend neue und – nun ja: kreativere – Anreize, um diejenigen wieder ins Spiel zu bringen, die ihren Platz noch nicht gefunden haben.

**Bevor ich dir eine Möglichkeit vorstelle, die das Potenzial hat, diese Herausforderungen zu bewältigen, fasse ich noch einmal zusammen:**

1. Der Mensch ist »im Grunde gut« – Mitarbeitende verdienen mehr Vertrauen.
2. Studien zeigen eine Beziehung zwischen höherer Mitarbeiterzufriedenheit und höherer Kundenzufriedenheit.
3. Besonders die nachfolgenden Generationen wünschen sich mehr »Können-Dürfen-Wollen« – mehr Work-Life-Balance, Zufriedenheit mit der Arbeit und autonome Arbeitsweisen.
4. Der größte Hebel für Erfolg liegt bei den Mitarbeitenden, die nicht motiviert sind.
5. Bonuszahlungen senken die Kreativität, die sich Organisationen von ihren Mitarbeitenden wünschen.

Was braucht es, um diese Aspekte zu vereinen und die vorgestellten Probleme anzugehen? Wie können Führungskräfte Angestellte motivieren und aktivieren, die bisher kaum Sinn bei ihrer Tätigkeit empfunden haben? Was braucht es, damit sie zum Verteidiger, Torwart oder sogar Stürmer auf dem Platz werden und somit ihre Position im Team finden? Die

Antwort auf all diese Fragen und Herausforderungen ist ganz einfach: **Lass sie spielen!**

Seit ich das erste Mal vom Einsatz spielerischer Elemente in einem nicht-spielerischen Kontext gehört hatte (bekannt geworden als »Gamification«), wollte ich wissen, ob das auch als Führungsinstrument funktioniert. Als ich das erste Mal erlebte, was für ein Spirit und welche Dynamik in Organisationen frei wird, die spielerische Ansätze wählten, war ich nicht nur überrascht, sondern vom ersten Moment an Feuer und Flamme! Wie entsteht diese Begeisterung in der Organisation und dieser Teamgeist? Gleichzeitig wollte ich herausfinden, woran es eigentlich liegt, dass der spielerische Ansatz manchmal erfolgreich ist und manchmal nicht. In meiner akademischen Forschung fand ich heraus, dass es zwar bereits eine Menge an Studien rund um den Spielansatz gab, aber nur wenige, die sich auf den Management- und Arbeitskontext bezogen. Also startete ich eine Studie, um herauszufinden, was den entscheidenden Unterschied macht und was es braucht, damit Menschen nicht nur Spaß und Freude beim Spielen am Arbeitsplatz empfinden, sondern dadurch auch engagierter ihrem Job nachgehen.

Jedenfalls sind die Ergebnisse meiner Forschung und Dissertation viel zu wichtig, um in der virtuellen Uni-Schublade zu verstauben. Deshalb habe ich die Essenz in diesem Buch zusammengefasst, anhand übertragbarer Geschichten und Beispiele leicht verdaulich erklärt und mit Metaphern aus der Sportwelt gespickt.

Ich bin fest davon überzeugt, dass das Spiel eine praktikable und innovative Lösung für viele Unternehmen und die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt ist. Denn spielen liegt schließlich in unserer Natur.

## Kapitel 2

# Spielerlebnis als Managementansatz

### Das Spiel – mehr als Spaß und Unterhaltung

Sicherlich hast du schon einmal ein Kind beim Spielen beobachtet: Kinder versinken buchstäblich in ihrem Spiel. Wenn sie spielen, vergessen sie alles um sich herum. Die Welt steht still. Ich kann mich noch gut daran erinnern, wenn ich als Kind auf der Wiese vor dem Haus zum Essen hereingerufen wurde und verdutzt auf die Uhr schaute.

*»Spielen hat auf uns Menschen eine erstaunlich positive Wirkung.«<sup>27</sup>*

Auch wir Erwachsenen kennen dieses Gefühl – vielleicht vom Fußballplatz, vom Poker-Spiel mit Freunden oder vom Badminton-Spielen mit dem Partner oder der Partnerin.

Wir müssen noch nicht einmal selbst mitspielen, um voll dabei zu sein. Wer schon einmal bei einem Bundesliga-Spiel im Fußballstadion war, weiß, wie es sich anfühlt, wenn tausende Menschen mitfiebern. Und es muss auch kein Bundesliga-Spiel sein, sondern gerade im Ruhrgebiet reicht auch ein Viertligist für eine unverkennbare Atmosphäre. Ich kenne wenige, die die tobende Menge und die Massenhysterie im Stadion kalt lassen. Spielen macht etwas mit uns. Es verändert unseren Fokus, unsere Aufmerksamkeit. **Dieses Phänomen können sich Organisationen zunutze machen.**

Doch bevor ich genauer erkläre, wie ein unterstützender Managementansatz aussehen sollte, in dem Spielelemente einge-

————— Ende der Leseprobe —————

In unserer Welt ist das Spiel tief verwurzelt – eine universelle Sprache, die Kinder und Erwachsene gleichermaßen verbindet. Doch während wir im Spiel Freude und Leichtigkeit finden, bleibt ein wichtiger Teil in unserem Leben davon oft unberührt: unsere Arbeitswelt. In der heutigen Zeit erscheint es, als ob im Streben nach Prozessoptimierung, der Furcht vor Kontrollverlust und dem ständigen Druck, erfolgreich zu sein, mitunter Inspiration- und Motivationsimpulse für Mitarbeitende verloren gehen. Gängige Managementansätze scheitern oft daran, dieser Herausforderung wirkungsvoll zu begegnen.

Prof. Dr. Jonas Manske präsentiert einen modernen Ansatz für die Arbeitswelt: Gamification. Basierend auf Forschungsergebnissen aus zahlreichen Studien und seiner praktischen Erfahrung bietet der Autor bewährte Strategien und praxiserprobte Methoden, um spielerische Elemente in den Arbeitsalltag zu integrieren. Dabei greift dieses Buch auch die Vision eines Menschenbildes als Ausgangspunkt für moderne Führung, tiefgreifende psychologische Zusammenhänge und kulturelle Aspekte für einen spielerischen erlebnisorientierten Managementansatz auf. Ein Muss für alle, die nach frischen Ideen und inspirierenden Konzepten suchen, um den Weg zu einer dynamischen und erfolgreichen Arbeitsumgebung einzuschlagen.

