# Was tust du jetzt?

Patrick Riedl · Benjamin Wittorf

Tactical Decision Games für Beruf und Zusammenarbeit

# Impressum

**Was tust du jetzt?**
Tactical Decision Games für Beruf und Zusammenarbeit

Patrick Riedl · Benjamin Wittorf
Eine Produktion für asymmetri/es · asymmetri.es

Ausgabe vom 26.11.2026

## Kontakt

Patrick Riedl · kontakt@patrickriedl.de
Benjamin Wittorf · hey@ben.wf

Postalischer Kontakt: Benjamin Wittorf
℅ Impressumsservice Dein-Impressum
Stettiner Straße 41 · 35410 Hungen

## Lizenz

© Patrick Riedl und Benjamin Wittorf. Dieses Werk steht unter Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0). Ausgenommen sind die Schriftsoftware und ausdrücklich gekennzeichnetes Fremdmaterial.

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de

# Inhalt


| | |
|---|---|
| Einführung · Entscheiden, bevor wir den Ausgang kennen | 4 |
| 1 · Die Stühle am Freitag | 7 |
| 2 · Was du gerade gespielt hast | 10 |
| Strategischer Einkauf · Vor dem ersten Monatsabschluss | 13 |
| 3 · Was hast du gesehen, das mir entgangen ist? | 15 |
| 4 · Für welche Situationen lohnt sich ein Spiel? | 22 |
| Spielstrecke · Was im Bericht fehlt | 27 |
| 5 · Zwanzig Minuten am Tisch | 39 |
| 6 · Das Gespräch nach der Entscheidung | 44 |
| 7 · Spiele für den nächsten Termin | 52 |
| Zwischenspiel · Die schmalen Hefte | 62 |
| Verhandlung · Nordbogen ruft wieder an | 67 |
| 8 · Wo die Geschichte noch offen war | 71 |
| 9 · Blaupausen für Entwurf und Erprobung | 77 |
| Nach dem Spiel · Die erste echte Gelegenheit | 89 |
| Anhang · Drei Kopiervorlagen | 91 |
| Herkunft der Spiele und Endnoten | 99 |
| Quellen und Anmerkungen | 100 |
| Über die Autoren | 104 |

# Einführung · Entscheiden, bevor wir den Ausgang kennen

Im Rückblick auf eine schwierige Entscheidung fällt vielleicht der Satz: »Da hätten wir früher Bescheid sagen müssen.« Stell dir vor, du könntest das Gespräch am Dienstagmorgen noch einmal führen. Der Lieferant hat gerade um Aufschub gebeten. Ob er den Termin wirklich verfehlt, weißt du noch nicht. Rufst du die Kundin an? Und wenn sie fragt, ob sie ihre Leute für Donnerstag abbestellen soll: Was sagst du ihr? Zwischen der Einsicht vom Freitag und dem Telefonsatz vom Dienstag liegt das Stück Arbeit, um das es in diesem Buch geht.

Ein *Tactical Decision Game*, kurz *TDG*, ist ein taktisches Entscheidungsspiel. Wir übernehmen die Rolle einer Person, die in einer noch offenen Situation handeln muss. Wir erfahren, was sie zu diesem Zeitpunkt wissen kann, worüber sie verfügen darf und wer auf sie wartet. Dann halten wir fest, was wir an ihrer Stelle tun. Erst danach vergleichen wir unsere Antworten und fragen nach den Gründen für die Unterschiede. »Spiel« heißt hier: Wir können den Anruf vom Dienstag führen und seine Folgen bedenken, ohne dass eine wirkliche Kundin auf unser Wort hin ihre Leute nach Hause schickt. Für unsere Spiele braucht es keinen Gegner.

## Weshalb heißt das »taktisch«?

Der englische Name kommt aus der militärischen Ausbildung. Ein Weg seiner Verbreitung lässt sich recht genau verfolgen: Im April 1990 begann die amerikanische *Marine Corps Gazette*, Tactical Decision Games als Reihe zu veröffentlichen. Paul K. Van Riper berichtet im Vorwort zu John F. Schmitts Arbeitsbuch *Mastering Tactics* von Schmitts informellen Runden und davon, wie die Spiele ins Wahlkursangebot der Marine Corps University kamen.[1] Schmitt ließ die Spielenden eine Entscheidung unter begrenzter Zeit und mit unvollständigen Angaben treffen. Sie sollten zuerst den Befehl formulieren, den sie tatsächlich geben würden. Erklärungen kamen danach. Auch ein Leser allein konnte einen gedruckten Fall bearbeiten; in der Gruppe konnte jemand nachfragen, was mit einer Anweisung gemeint war.[2]

»Taktisch« bezeichnet in diesem Buch die Ebene der Frage. Wir können uns darauf verständigen, unsere Kunden frühzeitig über Lieferprobleme zu informieren. Damit ist noch offen, was wir dieser einen Kundin am Dienstag sagen, solange der Lieferant keine verlässliche Auskunft gibt. Im strategischen Einkauf kann der nächste Zug ein Satz für die Sitzung der Geschäftsführung sein. Die Empfehlung ist heute fällig; der Vertrag, um den es geht, bindet die Firma womöglich drei Jahre.

Das Wort »Befehl« markiert zugleich eine Grenze der Übertragung. Eine Kundin nimmt keine Befehle von uns entgegen. Wir können ihr einen Liefertermin zusagen, ihr von einer Buchung abraten oder sie um eine Entscheidung bitten. Ob

sie ihre Leute umplant, liegt bei ihr. Gerade deshalb lohnt sich die Frage aus Schmitts Spiel in abgewandelter Form: Welche Worte richten wir an wen, und was darf diese Person ihnen entnehmen? Ein betrieblicher Fall braucht dafür keine künstliche Befehlskette. Er braucht jemanden, der etwas entscheiden darf, das für andere einen Unterschied macht. In einer Werkstatt kann das der Griff zu einem Stapel Papier sein. Dann halten wir fest, welchen Stapel wir zur Weiterverarbeitung geben und welchen wir liegen lassen.

Auch wer im Verein einen Raum vergibt, kann so ein Spiel bauen. Die Chorleiterin darf der Gastgruppe den Saal für die Probe überlassen. Ob der Hausmeister dafür am Sonntag aufschließt, entscheidet sie nicht. Was darf die Gastgruppe nach dem Telefonat schon in ihre Einladung schreiben?

## Was erfahren wir im Spiel?

Nehmen wir an, zwei Kolleginnen wollen die Kundin am Dienstag anrufen. In einer Besprechung über die Frage »früh informieren oder abwarten?« wären sie sich einig. Erst am Telefon wird ihr Unterschied hörbar. Die eine sagt: »Lassen Sie Ihre Leute für Donnerstag bitte eingeteilt. Ich melde mich um zwölf wieder, auch wenn der Lieferant bis dahin nichts bestätigt hat.« Die andere sagt: »Wenn Sie Ihre Leute heute noch woanders einsetzen können, würde ich das tun. Donnerstag kann ich Ihnen nicht mehr zusichern.« Beide informieren früh. Die erste hält den Termin offen und nimmt in Kauf, dass die Kundin Personal umsonst bereithält. Die zweite will ihr genau diesen Leerlauf ersparen, riskiert aber, dass am Donnerstag die Ware eintrifft und niemand mehr da ist, der sie annehmen kann.

Fragen wir die beiden, was sie unter guter Kundenbetreuung verstehen, bekommen wir womöglich dieselbe Antwort. Fragen wir sie, welche Auskunft ihr Urteil ändern würde, erfahren wir mehr. Vielleicht weiß die eine aus Erfahrung, dass die Kundin ihren Dienstplan erst mittags festschreibt. Vielleicht weiß die andere, dass eine Umbesetzung nach neun kaum noch gelingt. Oder beide haben es nur angenommen. Jetzt haben wir eine konkrete Frage an die Kundin: Bis wann können ihre Leute noch einen anderen Auftrag übernehmen? Darin liegt ein möglicher Ertrag eines TDG: An einer Entscheidung können wir prüfen, welches Erfahrungswissen wir teilen und wo wir uns bisher nur über einen Grundsatz einig waren.

Das Spiel sagt uns nicht, ob der Lieferant am Donnerstag gekommen wäre. Es bildet weder die Kosten eines Irrtums noch das Gewicht einer langjährigen Kundenbeziehung vollständig ab. Gilt für den Fall eine Meldepflicht, müssen wir sie kennen und einhalten. Ein Spiel lohnt sich dort, wo nach Klärung der Regeln ein Urteil übrig bleibt. Ob eine Spielrunde spätere Geschäftsentscheidungen verbessert, ist eine andere Frage als die, ob sie heute einen Unterschied in unseren Annahmen sichtbar macht.

Für das erste Spiel leg dir Papier und einen Stift bereit. Schreib deine Antwort auf, bevor du zur Auswertung umblätterst. Dort findest du auch Fragen, mit denen du einen anderen als die gedruckten Vorschläge prüfen kannst. Für eine

spätere Runde im Team erklärt das Buch die Spielleitung. Dann können die anderen Rückfragen stellen, auf die ein gedrucktes Buch nicht antworten kann. Der letzte Teil führt vom fertigen Bericht über einen Vorfall im eigenen Betrieb zurück zu dem Augenblick, in dem der Ausgang noch offen war. Dort beginnt ein Spiel, das wir selbst entwerfen können. Für das erste genügt ein Anruf.

# 1 · Die Stühle am Freitag

»Ich brauche eine Zahl. Wenn Sie mir die neunzig zusagen, rufe ich nebenan an und sage die anderen ab.«

Es ist Donnerstag, 13.50 Uhr. Am Telefon ist die Veranstaltungsleiterin der Stadthalle. Für eine Lesung am Freitag hat sie bei deinem Verleih 90 gleiche Holzstühle angefragt. Das Nachbarhaus hält ihr noch genau zehn Minuten 20 andersfarbige Stühle frei. Nimmt sie die, muss sie alle 20 bezahlen und selbst abholen. Zwei Farben im Saal gehen für sie in Ordnung. Weniger als 90 Plätze gehen nicht.

Du leitest die Disposition und kannst verbindlich zusagen. Im Lager stehen 120 geprüfte Holzstühle. Die beiden Touren für Freitag sind gebucht, alle Stühle passen auf die Wagen. Mehr sind für diesen Tag nicht zu bekommen.

Auf dem zweiten Lieferschein steht »Musikschule: 30«. Die sind fest zugesagt. Die Leiterin wollte 20 weitere für eine gemeinsame Probe. Gestern hast du ihr gesagt: »Das sieht gut aus; morgen vor zwei sage ich es Ihnen verbindlich.« Mit 50 Stühlen können beide Klassen am Freitag zusammen proben. Bekommt sie weniger, muss sie eine Klasse auf Samstag legen und heute noch die Eltern erreichen.

Die Frau von der Stadthalle wartet am Telefon. Was sagst du ihr? Was bekommt die Musikschule vor zwei von dir zu hören? Schreib deine Worte und die Liefermengen auf. Hängt dein zweiter Anruf von einer Antwort im ersten ab, erfinde sie nicht. Notiere stattdessen, was du bei jeder Antwort zusagst und was gilt, falls sie bis zur Frist ausbleibt. Die Gründe haben Zeit, bis du aufgelegt hast.

Stadthalle: »…«
Musikschule: »…«
Lieferscheine für Freitag, bei Bedarf je Bedingung: Stadthalle ___ Stühle · Musikschule ___ Stühle

Lass deinen Zettel so liegen, wie er ist. Blättere erst um, wenn dein Zug für beide feststeht.

## Am anderen Ende der Leitung

Hier sind zwei mögliche Verläufe des erfundenen Falls. Lies zuerst den, der sich stärker von deinem unterscheidet.

### »Die anderen können Sie absagen.«

Zur Stadthalle sagst du: »Ja, wir liefern Ihnen morgen alle 90. Sie können die Stühle von nebenan absagen.« Dann rufst du die Musikschule an: »Es bleibt morgen bei Ihren 30 Stühlen. Ich hatte Ihnen gestern Hoffnung auf 20 weitere gemacht; die kann ich Ihnen jetzt nicht geben.«

Die Veranstaltungsleiterin hat die Zahl, auf die sie gewartet hat. Sie kann nebenan absagen, braucht weder Geld für die anderen Stühle noch jemanden für die Abholung. Die Schulleiterin hat jetzt ebenfalls Gewissheit. Für sie beginnt damit die Arbeit: Eine Klasse muss auf Samstag ausweichen. Mit einer Absage schon gestern hätte sie die Eltern einen Tag früher anrufen können. Auf ihrem Lieferschein standen zu keinem Zeitpunkt mehr als 30. Trotzdem hat dein Satz ihr einen guten Grund gegeben, bis heute mit den Anrufen zu warten.

### »Bis fünf vor zwei können wir noch auf 70 gehen.«

Zur Stadthalle sagst du: »Bis fünf vor zwei können wir noch auf 70 gehen. Klären Sie bitte zuerst die Fahrt. Wenn Sie die 20 nebenan bezahlen und abholen wollen, rufen Sie mich bis dahin zurück. Buchen Sie erst, wenn ich Ihnen am Telefon die 70 bestätigt habe. Mehr bekommen Sie dann auch nicht, falls die Buchung nebenan scheitert. Ohne unsere Einigung liefern wir alle 90. Dann buchen Sie nebenan bitte keine.«

Beim rechtzeitigen Rückruf könnte die Leiterin sagen: »Der Hausmeister fährt. Ich nehme Ihre 70 und buche die 20 nebenan jetzt selbst.« Du bestätigst ihr die 70. Zur Musikschule sagst du: »Morgen bekommen Sie alle 50.« Sagt die Veranstaltungsleiterin Nein oder kommt bis fünf vor zwei keine Einigung zustande, rufst du die Schule ebenfalls noch vor zwei an: »Es bleibt für morgen bei Ihren 30.«

Du hast um den Rückruf bis fünf vor zwei gebeten, damit du die Schulleiterin noch vor zwei anrufen kannst. Das Nachbarhaus hält die Stühle bis zwei frei. Mit der Einigung auf 70 gewinnt die Musikschule ihre 20 zusätzlichen Stühle. Die Stadthalle hat bis dahin eine Fahrt, aber noch keine Buchung. Erreicht die Veranstaltungsleiterin nebenan niemanden mehr, fehlen ihr 20 Plätze. Will sie dieses Risiko nicht tragen, kann sie bei den 90 bleiben, solange sie sich mit dir noch nicht auf 70 geeinigt hat.

## Was hast du tatsächlich zugesagt?

Nimm deinen ersten Satz und lies ihn laut, diesmal als die Frau, die gefragt hat: »Kann ich nebenan absagen?« Kommt in deinem Satz »wahrscheinlich« vor? Dann lies ihn zweimal: einmal so, als würdest du daraufhin absagen, einmal so, als würdest du die Stühle sicherheitshalber bezahlen. Wenn beides zu deinen

Worten passt, weißt du ziemlich genau, wo der Anruf noch nicht zu Ende ist. Vielleicht war deine Zahl dagegen klar und erst die Frage nach der Abholung ist dir beim Lesen aufgefallen. Das sind zwei verschiedene Gründe für einen weiteren Satz.

Auch ein anderer Zug lässt sich prüfen. Hast du beispielsweise 80 für die Stadthalle und 40 für die Musikschule eingetragen, stimmen die Lieferscheine bis auf den letzten Stuhl. Geh mit diesen Zahlen einen Schritt weiter: Die Stadthalle braucht immer noch die Stühle von nebenan und muss das ganze Los bezahlen. Der Schule fehlen weiterhin Plätze für die gemeinsame Probe. Was ermöglichen die zusätzlichen zehn Stühle dort, das mit 30 nicht möglich wäre? Vielleicht möchtest du genau das erfragen. Solange du die Antwort nicht hast, ist es eine offene Frage und noch kein Vorteil deiner Aufteilung.

Es kann auch sinnvoll sein, kurz zu warten. »Ich rufe zurück« lässt sich an derselben Stelle prüfen: Was soll die Veranstaltungsleiterin tun, wenn kurz vor zwei noch kein Rückruf gekommen ist? Wer die Entscheidung offenhalten will, braucht dazu auch am anderen Ende jemanden, der noch warten kann.

Schreib jetzt unter deinen Zettel einen Satz, der mit »Ich bin davon ausgegangen, dass …« beginnt. Such dir eine Annahme aus, bei der eine andere Auskunft deinen Anruf tatsächlich verändern würde. Lies dann noch einmal, was du ursprünglich gesagt hast. Würdest du die Zahl ändern, eine Rückfrage vorziehen oder mit genau denselben Worten wieder anrufen?

Damit hast du ein erstes Tactical Decision Game gespielt: Du hast in einer bestimmten Rolle eine Entscheidung getroffen und einem anderen Menschen gesagt, woran er ist. Erst danach kamen die Gründe, die Einwände und die anderen möglichen Züge. Am Tisch könnte dich jetzt jemand fragen, warum dir die Aussicht auf die gemeinsame Probe mehr galt als die zusätzliche Fahrt – oder umgekehrt. Heb deinen Zettel für das nächste Kapitel auf.

# 2 · Was du gerade gespielt hast

Stell dir vor, du findest am Montag auf deinem Schreibtisch einen Lieferschein mit zwei handschriftlichen Einträgen: »Stadthalle 70, Musikschule 50«. Darunter hat jemand vermerkt: »Lesung voll besetzt, beide Klassen bei der Probe.« Würdest du aus diesem Zettel schließen, dass die Disposition am Donnerstag gute Arbeit geleistet hat?

Der Bericht gibt uns einen guten Grund zur Freude. Er verschweigt allerdings etwas, das am Telefon den ganzen Unterschied macht. In einer möglichen Vorgeschichte hat die Veranstaltungsleiterin vor der Zusage an die Musikschule gesagt: »Die 20 nebenan habe ich fest gebucht. Unser Hausmeister holt sie morgen ab.« In einer anderen hat die Disposition nach der Ankündigung der 70 Stühle aufgelegt. Die Stadthalle hat die 20 noch rechtzeitig gebucht; erst am Freitag fand sich zufällig jemand für die Abholung. Auf beiden Lieferscheinen stünde dasselbe. Nur im ersten Gespräch wusste die Disposition bei der Zusage an die Schule, dass die 20 gebucht waren und wer sie abholen sollte. Im zweiten Verlauf hatte sie Glück. Beides sind erdachte Vorgeschichten; das Spiel hat keinen heimlichen Ausgang, den es zu erraten gilt.

## Was wir am Donnerstag wissen konnten

Geh noch einmal zu deinem ersten Telefonsatz zurück. Unterstreiche eine Stelle, an der du für etwas einstehst. »Wir liefern Ihnen 70« lässt sich am Lagerbestand und an der gebuchten Tour prüfen. »Dann haben Sie Ihre 90 Plätze« greift weiter. In diesem Satz stehen die 20 Stühle von nebenan schon im Saal. Noch hat die Stadthalle nicht zugesagt, die Stühle zu bezahlen. Und morgen muss sie jemand abholen. Der erste Satz kann also vollkommen verlässlich sein, während uns für den zweiten noch eine Auskunft fehlt.

Bevor wir im Rückblick sagen, das hätte die Disposition wissen müssen, lohnt sich die Gegenfrage: Wann und von wem hätte sie es erfahren können? Ob die Stadthalle die 20 rechtzeitig buchen und die Abholung organisieren kann, lässt sich um 13.50 Uhr erfragen; die richtige Person ist schon am Apparat. Ob morgen der Wagen anspringt, kann sie uns heute nicht versichern. Beides ist ungewiss, aber nur die erste Ungewissheit ist ein guter Grund, die Frau vor dem Auflegen noch etwas zu fragen. Jede denkbare Panne durchzusprechen würde die zehn Minuten verbrauchen, in denen ihre Antwort noch etwas nützt.

## Was auch eine vollständige Auskunft nicht entscheidet

Nehmen wir an, der Hausmeister hat Zeit, und die Leiterin ist bereit, die 20 nebenan zu buchen. Noch hat sie dort nicht zugesagt. Vergleichen wir zwei Aufteilungen: Bei 70 für die Stadthalle muss sie das ganze Los bezahlen und abholen lassen. Liefern wir der Stadthalle alle 90, bleibt es für die Schule bei 30. Dann telefoniert die Schulleiterin mit den Eltern. Keine Rückfrage bei der Stadthalle kann uns abnehmen, welches Gewicht wir dem Gespräch mit der Musik-

schule vom Vortag geben. Wir haben einen verbindlichen Bescheid vor zwei versprochen. Auch mit einer Absage können wir dieses Versprechen einlösen. Doch wer gestern »Das sieht gut aus« gehört hat, hatte einen Grund, mit den Anrufen bei den Eltern zu warten. Dass auf dem Lieferschein nur 30 stehen, löscht diesen Grund nicht aus.

Hier lässt sich über die Entscheidung streiten, selbst wenn alle Beteiligten die Zahlen richtig gelesen haben. Der Einwand »Die anderen Stühle können sie doch nebenan holen« betrifft die Frage, ob eine Abholung machbar ist. Darauf kann die Veranstaltungsleiterin antworten. »Weshalb soll die Stadthalle dafür bezahlen, dass wir der Schule Hoffnung gemacht haben?« fragt, wem wir die Folgen unseres gestrigen Satzes zumuten dürfen. Dass der Hausmeister die Stühle mitbringen kann, ist auf diese Frage keine Antwort. Darüber können wir auch dann noch verschiedener Meinung sein, wenn der Saal am Freitag bis auf den letzten Platz besetzt war.

Schreib unter deinen ersten Zug zwei Sätze. Im ersten nennst du eine Auskunft, die du am Donnerstag noch rechtzeitig hättest bekommen können, und sagst, was du bei einem Ja oder einem Nein anders getan hättest. Im zweiten nennst du eine Folge, die du auch bei geklärter Sachlage in Kauf genommen hättest. Falls du bei deiner ursprünglichen Zusage bleibst, lass sie stehen. Dein erster Satz zeigt dir, was du am Donnerstag zugesagt hast. Was du dir dabei gedacht hast, kannst du im Rückblick ergänzen. Der Lieferschein vom Montag sagt darüber nichts.

# Strategischer Einkauf · Vor dem ersten Monatsabschluss

»Wenn ich heute unterschreibe, was haben wir dann für die nächsten drei Jahre sicher?« Die Geschäftsführerin hat dir diese Frage neben das Angebot geschrieben. Du leitest den Einkauf einer Softwarefirma. Eure Kunden bezahlen ihre Abonnements monatlich. Aus gebuchten Plätzen, Tarifwechseln und Gutschriften erstellt ein zugekauftes System die Rechnungen. Vor dem Versand prüft die Buchhaltung die Beträge und ihre Zuordnung zu den Kundenkonten.

Der Vertrag endet am Monatsende. Der bisherige Anbieter hat zwei Angebote vorgelegt. Im ersten zahlt ihr für weitere drei Jahre 10.000 Euro im Monat. Wenn ein anderes System sich als besser erweist, ist das für sich genommen kein Grund, den Vertrag kostenlos zu beenden. Im zweiten Angebot kostet dieselbe Leistung für die ersten drei Monate je 12.000 Euro. Danach könnt ihr zu jedem Monatsende aufhören, zum ersten Mal am Ende des dritten Monats. Solange ihr bleibt, zahlt ihr ab dem vierten Monat 15.000 Euro im Monat. Diese Bedingungen sichert euch der Anbieter bis Ende des dritten Jahres zu. Bezahlbar sind beide Angebote. Beide gelten bis heute um 16 Uhr, auch wenn ihr um andere Bedingungen bittet.

Die Buchhaltung kennt das alte System. Wechselt ein Kunde mitten im Monat den Tarif, muss sie seine Gutschrift von Hand prüfen. Ein anderer Anbieter verspricht, ihr diese Arbeit abzunehmen. Die vorbereiteten Testrechnungen hat sein System richtig erstellt. Im kommenden Monat sollen erstmals beide Systeme mit denselben Buchungen rechnen. Das neue erstellt nur Entwürfe; es verschickt keine Rechnungen und löst weder Buchungen noch Zahlungen aus. Am Monatsende kann die Buchhaltung die Rechnungspositionen beider Systeme mit den Geschäftsvorfällen abgleichen: Stimmt bei jeder Gutschrift der Betrag, stimmt auch das Kundenkonto?[3] Wenn der Lauf gut ausgeht, reicht die übrige Zeit bis zum Ende des dritten Monats nach Einschätzung des Teams für den Wechsel. Einen Termin für die Umstellung sagt es noch nicht zu.

Um 15 Uhr tagt die Geschäftsführung. Du darfst verhandeln; unterschreiben darf nur die Geschäftsführerin. Vor der Sitzung erreichst du noch die Kundenbetreuerin des bisherigen Anbieters. Was sagst du ihr? Schreib deine Bitte so auf, dass sie mit Ja oder Nein antworten kann. Wenn du nichts nachverhandeln willst, notiere das stattdessen. Dann schreib den Satz für die Geschäftsführerin: Was soll sie bis 16 Uhr unterschreiben, wenn die Antwort Nein lautet oder bis zur Sitzung ausbleibt? Würde eine feste Zusage deine Empfehlung ändern? Wenn du beim selben Angebot bleibst: Was hättest du für die Firma hinzugewonnen? Blättere erst um, wenn deine Empfehlung steht.

## Was die Unterschrift sichert

»Nehmen Sie ins kurze Angebot bitte Folgendes auf: Unsere Geschäftsführerin kann Ihnen bis zum letzten Werktag des zweiten Monats per E-Mail erklären, dass wir uns ab Monat vier für weitere drei Jahre fest binden. Für diese 36 Monate zahlen wir je 10.000 Euro für dieselbe Leistung. Ohne diese Erklärung bleibt es bei den bisherigen Bedingungen. Räumen Sie uns das Recht ohne Aufpreis ein?« Die Einkäuferin verspricht keinen Folgeauftrag. Sie möchte später verlängern können, ohne den Anbieter noch einmal fragen zu müssen.[4] Lehnt er ab, kann sie trotzdem empfehlen: »Nehmen wir die kurze Bindung. Die ersten drei Monate kosten uns zusammen 6.000 Euro mehr als im langen Vertrag. Gibt die Buchhaltung den Wechsel danach noch nicht frei, kommt auch die vierte Monatsrechnung aus unserem alten System. Dann kostet uns jeder weitere Monat 15.000 Euro, und die Handprüfung bleibt bei uns.« Was die neue Lösung und der Umstieg kosten, ist in den 6.000 Euro nicht enthalten.

Eine andere Einkäuferin setzt beim langen Angebot an: »Drei Jahre zum Festpreis – mit einer Ausnahme: Wenn unsere Geschäftsführerin Ihnen bis zum letzten Werktag des zweiten Monats per E-Mail Bescheid gibt, endet der Vertrag mit dem dritten Monat, ohne weitere Zahlung. Bieten Sie uns das an?« Die Kundenbetreuerin darf Nein sagen oder einen Preis für das Recht nennen. Ohne neue Vereinbarung könnte die Empfehlung lauten: »Unterschreib für drei Jahre. Wir wissen, dass die Buchhaltung damit abrechnen kann. Lieber sichere ich uns die Monatsgebühr. Verzögert sich der Wechsel, zahlen wir sonst ab dem vierten Monat jeden Monat 5.000 Euro mehr. Dafür nehmen wir die Handprüfung weiter in Kauf.« Ein guter Probelauf beim anderen Anbieter beendet den alten Vertrag nicht. Was ein vorzeitiges Ende tatsächlich kosten würde, ist mit dem Monatspreis allein nicht gesagt.[5]

Nimm deine eigene Empfehlung. Die Geschäftsführerin ist ihr gefolgt. Am Monatsende meldet die Buchhaltung: »Die Gesamtsumme stimmt. Zwei Gutschriften hat das neue System den falschen Kunden zugeordnet.« Was ist damit geklärt, und aus welchem System kommt die nächste Rechnung? Angenommen, die Ursache ist auch zum Ende des dritten Monats noch offen: Ist die Abrechnung ab dem vierten Monat vertraglich gesichert? Wenn ja: bei welchem Anbieter und zu welchem Monatspreis? Prüfe jetzt den anderen Befund: Auch beim Abgleich der einzelnen Kundenkonten findet sich diesen Monat keine Abweichung. Was weißt du jetzt über den Wechsel, was muss das Team noch klären? Halte dich in beiden Verläufen an die Bedingungen, die ihr tatsächlich vereinbart habt. Eine erbetene Klausel steht noch in keinem Vertrag.

Die Veranstaltungsleiterin konnte noch vor zwei sagen, ob der Hausmeister morgen fährt und ob sie die Stühle nebenan buchen will. Der Einkauf kann den nächsten Monatsabschluss nicht vor die Sitzung holen. Er kann heute darüber verhandeln, wessen Ja die Firma danach noch braucht.

# 3 · Was hast du gesehen, das mir entgangen ist?

## Der Platz an der Presse

»Wir brauchen die Zusage auch für die Wochen, in denen wir nichts bestellen.« Die Einkäuferin von Nordbogen will in den Filialen eine geprägte Verpackung einführen. Für das nächste Quartal möchte sie jede Woche 24 Stunden auf eurer einzigen Prägepresse buchen. Was sie braucht, ruft sie erst am Vortag ab.

Du führst den Betrieb und darfst unterschreiben. Die Presse hat 40 Stunden in der Woche. Für andere Bestandskunden sind 16 Stunden fest verkauft. Nordbogen bezahlt bisher ebenfalls 16 feste Stunden und steht für knapp die Hälfte eures Umsatzes. Im neuen Vertrag sind die bisherigen 16 in den 24 Stunden enthalten und bleiben garantiert bezahlt. Für die weiteren Stunden zahlt Nordbogen nur bei Abruf. Fürs Freihalten gibt es kein Geld; wegen der späten Abrufe kannst du diese Stunden niemand anderem fest verkaufen.[6]

Eine unabhängige Buchbinderei will im selben Quartal einen Probelauf bei euch bezahlen: acht Stunden pro Woche zu einem festen Termin. Bestätigst du den Platz heute nicht, bucht sie woanders. Für die Zeit danach hat sie nichts versprochen. Weder eine längere Schicht noch eine andere Presse stehen für dieses Quartal zur Verfügung.

Es ist 11.45 Uhr. Bis zwölf braucht die Einkäuferin ein Ja oder Nein. Ein Gegenangebot zählt für die heutige Vergabe als Nein. Lehnst du ab, bleibt der bisherige Vertrag bestehen; das Filialgeschäft kann Nordbogen anderswo vergeben.

Was sagst du der Einkäuferin bis zwölf, und welche Nachricht bekommt die Buchbinderei heute? Schreib beide Antworten so auf, wie du sie den beiden Unternehmen geben willst. Notiere für eine Woche ohne zusätzliche Abrufe: An wen sind wie viele Stunden fest verkauft? Welche Stunden sind nur reserviert, für wen? Wie viele bleiben frei? Lass deine Gründe noch beiseite. Blättere erst um, wenn die Nachrichten und der Wochenplan auf deinem Zettel stehen.

## Eine Woche ohne zusätzlichen Abruf

Wir können unseren Vertrag in einer Woche prüfen, in der Nordbogen keine zusätzlichen Stunden abruft. Keine Bestellung für die Filialen, kein Anruf aus dem Einkauf. In der Werkstatt fragt jemand, der einen festen Termin anbieten möchte: »Welchen Platz darf ich noch verkaufen?« Die Antwort steht auf unserem Zettel. Sie hängt davon ab, was wir Nordbogen vor zwölf und der Buchbinderei im Lauf des Tages gesagt haben. Hier sind zwei mögliche Antworten auf denselben Fall.

»Ja, Sie können für das Quartal mit 24 Stunden pro Woche rechnen, auch wenn Sie erst am Vortag abrufen. Für die 16 festen Stunden bleibt es bei unserer Vereinbarung.« Zur Buchbinderei: »Den festen Termin für Ihren Probelauf kann ich Ihnen nicht geben. Bitte buchen Sie woanders.« Von den 40 Stunden sind jetzt 16 an die übrigen Kunden und 16 an Nordbogen fest verkauft; die letzten acht hält der Betrieb für Nordbogen bereit. Frei zum festen Verkauf: keine. In einer Woche ohne zusätzlichen Abruf bezahlt niemand die acht Stunden. Trotzdem hat die Einkäuferin etwas bekommen, das sie vor dem Anruf nicht hatte: Sie darf die Verpackung für ihre Filialen einplanen und sich mit der genauen Menge Zeit lassen. Diese Zeit hat ihr der Betrieb eingeräumt. Die Buchbinderei kann sich eine solche Ungewissheit beim Probelauf gerade nicht leisten.

Für ein Ja spricht, dass Nordbogen das neue Geschäft bei uns unterbringen kann. Auf diesen Kunden entfällt knapp die Hälfte unseres Umsatzes. Die Aussicht auf das Filialgeschäft könnte auch dann etwas wert sein, wenn die zusätzlichen acht Stunden in einzelnen Wochen ungenutzt bleiben. Vielleicht wollen wir die ersten sein, die für Nordbogen die Verpackung prägen, solange die Filialen noch nicht an einen anderen Lieferanten gewöhnt sind. Dieser Grund verlangt keinen vollen Auftragsblock vom ersten Montag an. Er verlangt allerdings die Bereitschaft, für eine Aussicht auf künftige Arbeit einen bezahlten Auftrag heute ziehen zu lassen. Und er taugt nicht als Versprechen an die Werkstatt, Nordbogen werde uns dafür später belohnen.

Die andere Antwort: »Die bisherigen 16 Stunden stehen Ihnen weiter zur Verfügung. Den zusätzlichen Platz halte ich für dieses Quartal nicht frei.« Zur Buchbinderei: »Die acht Stunden pro Woche sind für Ihren Probelauf fest gebucht.« Im Wochenplan stehen jetzt neben den beiden festen Blöcken von je 16 Stunden die acht der Buchbinderei. Alle 40 sind fest verkauft. Keine Stunde ist nur reserviert, keine ist frei. Die Buchbinderei kann Material und Arbeit auf den zugesagten Termin legen. Will Nordbogen für das Filialgeschäft mehr als die bisherigen Stunden, kann die Einkäuferin nicht mit unserer Presse rechnen. Das bleibt auch dann so, wenn sie uns schon morgen mehr Arbeit anbieten sollte, als wir heute erwarten.

Mit dem Probelauf kaufen wir uns keine Unabhängigkeit von Nordbogen. Die Buchbinderei zahlt für ein Quartal. Danach können wir uns immerhin auf eine gemeinsame Arbeit beziehen, wenn wir noch einmal miteinander sprechen. Den Preis dafür erkennen wir am deutlichsten in einer guten Woche für Nord-

bogen: Selbst wenn die Filialen viel bestellen, gehören die acht Stunden der Buchbinderei. Wer den Probelauf bestätigt, sollte ihn auch unter diesen Umständen noch vertreten können. Erst die Buchbinderei am Montag zu fragen, ob sie nicht doch auf ihren Termin verzichtet, würde aus unserem festen Wort nachträglich eine Bitte um einen Gefallen machen.

## Was stand in deinem Plan?

Lies deine Nachricht an die Buchbinderei als die Person, die den Probelauf vorbereiten soll. Kann sie einen festen Termin bei euch buchen oder muss sie heute einen anderen Betrieb suchen? Vielleicht hast du etwas Drittes angeboten: »Sobald wir wissen, dass Nordbogen nicht abruft, können Sie die Stunden haben.« Das kann ein ernst gemeintes Angebot für eine andere Art von Arbeit sein. Für den verlangten Probelauf gibt es damit keinen Termin. Schreib im Wochenplan neben diese Stunden den Namen der Person, die zuletzt noch über sie verfügen darf. Steht dort Nordbogen, kannst du sie nicht zugleich als festen Auftrag der Buchbinderei zählen.

Auch eine Verhandlungsidee verdient eine genaue Antwort. Eine Gebühr für das Freihalten könnte den Preis unserer Zusage sichtbar machen. Nur hat die Einkäuferin für die heutige Vergabe ein Gegenangebot ausgeschlossen. Wer ihr eine Gebühr nennt, hat heute abgelehnt. Damit ist die zweite Nachricht noch offen. Wir können den bezahlten Probelauf bestätigen. Wir dürfen ihn auch ausschlagen und acht Stunden für andere Aufträge frei lassen. In diesem dritten Plan sind 32 Stunden fest verkauft und acht frei; niemand hat ein Recht auf diese acht. Er unterscheidet sich vom Ja zu Nordbogen gerade in einer Woche ohne zusätzliche Bestellung. Die Presse könnte in beiden Fällen gleich lange stillstehen. Nur wenn wir die acht Stunden wirklich frei lassen, dürften wir sie schon heute einem anderen Kunden für einen festen Termin anbieten. Dafür haben wir den einzigen zusätzlichen Auftrag, den wir tatsächlich kennen, abgelehnt. Welche Aussicht wäre uns das wert?

Wenn dein eigener Plan von den dreien abweicht, rechne die Stunden nur einmal: Ein fester Verkauf, eine bloße Reservierung oder eine freie Stunde sind für denselben Platz drei verschiedene Einträge. Lies nun deine beiden Nachrichten gegen diese Einträge. Eine Antwort, die sich nur mit einer zweiten Presse oder der Einwilligung eines abwesenden Kunden halten lässt, ist keine weitere Aufteilung der vorhandenen Stunden. Halte getrennt fest, was du stattdessen für das laufende Quartal zusagst und was du danach gern aushandeln würdest.

## Die beiden Zettel nebeneinander

Leg den Zettel mit den Anrufen wegen der Stühle neben den Wochenplan. Nimm aus jedem zuerst nur einen eigenen Satz, auf den hin jemand etwas aufgibt. Das kann die Veranstaltungsleiterin sein, die nebenan absagt. Es kann auch die Musikschule sein, die mit der gemeinsamen Probe nicht länger rechnet. Auf der anderen Seite steht vielleicht die Buchbinderei, die ihren Probelauf woanders bucht. Schreib hinter jeden der beiden Sätze, was dein Gegenüber anschließend nicht mehr in der Hand hat.[7] Wenn du auf einem der Zettel nur

»Ich melde mich« findest, prüfe die Uhrzeit: Hat die Person zu diesem Zeitpunkt die andere Möglichkeit überhaupt noch?

Schau erst jetzt nach der Stelle im Spielblatt, an der du dich entschieden hast. War es bei den Stühlen der Satz von gestern? Oder die Angabe, dass die Stadthalle das ganze Los bezahlen und selbst abholen muss? Bei der Presse: der Umsatzanteil, die fehlende Abnahmegarantie oder der feste Termin der Buchbinderei? Unterstreiche pro Fall die Worte, die für *deinen* Zug den Ausschlag gaben. Falls dir erst auf der Vergleichsseite ein guter Grund aufgefallen ist, schreib ihn daneben. Er darf den ersten Grund ergänzen oder entkräften. Er muss sich nicht als das ausgeben, was du um 11.45 Uhr schon gesehen hattest.

Nehmen wir an, jemand schreibt zu seinen beiden Zetteln: »Ich habe in beiden Fällen dem bisherigen Kunden den Vorzug gegeben.« Das könnte heißen: 50 Stühle für die Schule, 24 Stunden für Nordbogen. An beiden Tagen bliebe jemand mit zusätzlichen Kosten oder ohne den gewünschten Termin zurück. Darin trägt der Vergleich. An einer Stelle kehrt sich die Sache jedoch um. Am Mittwoch hat die Disposition zur Leiterin der Musikschule gesagt: »Das sieht gut aus; morgen vor zwei sage ich es Ihnen verbindlich.« Die Schulleiterin durfte einen Bescheid erwarten und hatte einen Grund, die Eltern vorerst nicht anzurufen. Das gilt auch dann, wenn auf dem Lieferschein tatsächlich nur 30 standen. Bei der Presse hören wir von Nordbogen die Bitte um eine neue Zusage. Von einem früheren Wort, auf das hin die Einkäuferin mit acht zusätzlichen Stunden rechnen durfte, steht nichts auf dem Blatt. Die bestehenden 16 nimmt ihr niemand. Wir können beide Wünsche erfüllen wollen, ohne dass die zweite Zusage aus demselben Grund folgt wie die erste.

Auch die Stadthalle hat eine Option. Die hält ihr aber das Nachbarhaus, nicht unser Verleih. Will sie die Stühle, muss sie vor zwei das ganze Los buchen und alle 20 selbst bezahlen. Bei Nordbogen wären *wir* es, die den Platz freihalten; die Entscheidung über die zusätzliche Abnahme bliebe Woche für Woche bei der Einkäuferin. Die Ähnlichkeit zwischen »noch zehn Minuten offen« und »bis zum Vortag offen« sitzt im Wort *offen*. Für wen offen, und auf wessen Rechnung?[8] Darauf geben die Fälle verschiedene Antworten. Nimm den unterstrichenen Grund aus deinem Stuhlfall und versuche, damit deinen Pressenvertrag zu verteidigen. An welchem Wort müsstest du den Satz ändern? Vielleicht trägt sogar dein Gegenargument besser: Bei den Stühlen wolltest du der Stadthalle keine fremden Kosten aufbürden. An der Presse willst du aus demselben Grund wissen, was das Warten den eigenen Betrieb kostet.

## Das gleiche Ja

Stellen wir uns zwei unterschriebene Verträge vor. Beide lauten über 24 Stunden. Neben dem einen steht als Begründung: »Ich rechne fest damit, dass die Filialen die zusätzlichen Stunden von Anfang an fast jede Woche brauchen. Eine längere Anlaufzeit könnten wir uns für diesen Auftrag nicht leisten.« Neben dem anderen: »Gerade beim Start weiß die Einkäuferin nicht, wie viel sie braucht. Auch wenn die Presse anfangs acht Stunden die Woche leer bleibt, will ich der Lieferant sein, auf den sie sich dann verlassen kann.« Die Vertragsbedin-

gungen sind dieselben. Beide Betriebe räumen Nordbogen das Recht ein, bis zum Vortag zu warten. Der erste rechnet damit, dass die Filialen den Platz bald brauchen. Der zweite hält es auch dann für wertvoll, Nordbogen diese Zeit zu lassen, wenn daraus vorerst keine Arbeit wird. Keiner der beiden Gründe steht im Umsatzanteil. Knapp die Hälfte des Umsatzes sagt weder etwas über den Gewinn an einer Stunde noch über den Tag des ersten Abrufs.

Fügen wir erst jetzt etwas hinzu: Am ersten Montag meldet Nordbogen, der Start in den Filialen sei frühestens im zweiten Monat möglich. Das ist ein möglicher Fortgang, keine Nachricht, die wir den beiden vor zwölf hätten geben können. Beim ersten Ja fällt nun genau die Erwartung weg, an der es hing. Beim zweiten ist etwas eingetreten, wofür der Betrieb die acht Stunden ausdrücklich freigehalten hat. In beiden Fällen gilt der Vertrag weiter. Dass uns jetzt ein anderer Vertrag lieber wäre, bringt die Buchbinderei nicht zurück. Und dass wir mit der Verzögerung gerechnet haben, beweist noch lange nicht, dass sich das Geschäft für uns auszahlt.

Lies deinen eigenen Grund im Licht dieser Nachricht. Stellst du nur die Erwartung richtig, die mit deinem Zug verbunden war, oder hättest du bei rechtzeitigem Bescheid auch anders unterschrieben? Schreib beides auseinander: »Von der Nachricht betroffen ist …« und »Noch zusagen kann ich jetzt …«. Hast du der Buchbinderei den Termin bestätigt, bleibt er auch dann ihrer, wenn du die acht Stunden angesichts der Verzögerung heute lieber anders verteilen würdest. Hast du Nordbogen die zusätzlichen Stunden nicht zugesagt und sie auch nicht weiterverkauft, gilt eine andere Antwort. Welche, steht auf deinem ersten Wochenplan.

Die Frage im Titel lässt sich auch stellen, wenn zwei Personen mit denselben Zahlen vom Tisch aufstehen. Wer mir nur die 24 nennt, zeigt mir den Vertrag. Sagt die andere Person dazu: »Einen Monat ohne zusätzliche Abrufe können wir gut verkraften«, lässt sich unsere Einigkeit genauer prüfen. Habe ich das auch durchdacht, als ich die Buchbinderei weggeschickt habe?

# 4 · Für welche Situationen lohnt sich ein Spiel?

Auf dem Packtisch im Stuhlverleih liegen zwei Lieferscheine. Auf dem einen steht 90, auf dem anderen 30. Eine Kollegin bringt die Nachricht aus der Disposition: »Die Zahlen sind geändert. Für die Stadthalle 70, für die Musikschule 50.« Der Fahrer hat die erste Fassung schon in der Hand. Bis zur Abfahrt bleibt wenig Zeit.

Aus dieser Szene könnten wir ohne Mühe eine Spielaufgabe machen: zwei Lieferungen, ein Fahrer, eine Frist. Nur wäre es schade um die Zeit, wenn der Fahrer vor allem wissen muss, welche Fassung gilt. Wir können fast dieselben Personen mit fast denselben Worten an denselben Tisch setzen und dreimal etwas anderes von ihnen brauchen. Der Unterschied liegt darin, was mit den Zahlen geschehen darf, solange der Fahrer wartet.

## Die Zahlen stehen fest

Nehmen wir für diesen Verleih eine einfache Regel an. Ändert die Disposition einen bestätigten Auftrag, trägt sie die neue Menge auf dem Auftrag ein und gibt einen Ersatzschein aus. Das alte Exemplar wird eingezogen und als ungültig gekennzeichnet. Der Fahrer quittiert den Erhalt des neuen Scheins. Das ist eine für dieses Beispiel gesetzte Hausregel. Ein anderer Betrieb kann mit einem einzigen digitalen Beleg arbeiten. Hier müssen wir verhindern, dass am Packtisch 70 stehen und im Wagen noch 90.

Die verantwortliche Disponentin hat mit beiden Kundinnen gesprochen. Beide sind mit den neuen Mengen einverstanden. Sie will der neuen Kollegin zeigen, wie eine solche Änderung bis in den Wagen gelangt. Dafür braucht sie den alten Beleg aus der Fahrermappe. Sie holt ihn, führt die Änderung einmal am Auftrag vor, gibt den Ersatzschein aus und lässt sich quittieren, dass er beim Fahrer ist. Anschließend legt sie der Kollegin einen zweiten Auftrag samt altem Beleg vor. Jetzt kann sie zusehen, ob die Kollegin ohne Zuruf dafür sorgt, dass nur die neue Fassung in den Wagen kommt. Das Ergebnis lässt sich prüfen: Stimmen Auftrag und Fahrermappe überein? Ist erkennbar, welcher Beleg ungültig ist? Hat der Fahrer den Empfang quittiert?

Vergäße die Kollegin die alte Fassung, wäre »Ich wollte den Fahrer nicht aufhalten« eine verständliche Begründung. Sie würde den alten Schein aber nicht ungültig machen. Wir schulden der Kollegin in diesem Fall eine Korrektur und die Gelegenheit, den Ablauf noch einmal auszuführen. Wir würden ihr einen schlechten Dienst erweisen, wenn wir über zwei gleichberechtigte Auffassungen der Belegpflege diskutierten, während die falsche Menge in der Fahrermappe steht. Auch das Vormachen und Wiederholen ist eine Übung. Für ein Entscheidungsspiel fehlt an dieser Stelle die Entscheidung, die wir den Spielenden ernstlich überlassen wollen.

Der Unterschied ist klein genug, dass er sich an einem Wort zeigen lässt. »Ändere die Lieferscheine **auf** 70 und 50« gibt das Ergebnis vor. »Ändere die Lieferscheine, **falls** du der Schule die 20 zusätzlichen Stühle gibst« lässt davor eine Wahl offen. Im zweiten Satz lohnt sich der Streit über die Zahlen. Haben wir sie gewählt, gilt für die Ersatzscheine wieder dieselbe Hausregel. Eine gute Disponentin kann beim Zuteilen vernünftig urteilen und trotzdem mit dem falschen Durchschlag zum Fahrer gehen. Die saubere Fahrermappe wiederum beweist nichts darüber, ob die beiden Anrufe gut waren.

## Der Hörer liegt bei der falschen Person

Gehen wir zurück zum Anruf vom Donnerstag. Die Stadthalle fragt nach ihren 90 Stühlen. Diesmal hat der Kollege vom Lager abgenommen. Er weiß, wie viele Stühle geprüft sind, kennt beide Touren und arbeitet seit Jahren mit den Kunden. Im Betrieb darf aber nur die Disposition Mengen verbindlich zusagen. Die Leiterin ist unterwegs; wer sie bei einer eiligen Zusage vertritt, ist ungeklärt.

Der Kollege kann sehr wohl etwas tun. Er kann sagen: »Die 90 kann ich Ihnen nicht bestätigen. Ich versuche, die Disposition zu erreichen. Lassen Sie Ihre Möglichkeit nebenan bitte nicht in dem Glauben verfallen, Sie hätten meine Zusage.« Er kann die Uhrzeit nennen, bis zu der er noch einmal anruft, und bei der Rückmeldung bleiben, auch wenn er bis dahin nichts Neues weiß. Seine Auskunft hilft der Frau, weil sie jetzt weiß, worauf sie *nicht* zählen kann. Sie gibt ihr keine 90 Stühle. Eine Empfehlung des Kollegen an die Disposition wäre wiederum etwas anderes als eine Lieferzusage an die Stadthalle.

Wenn die Frage am Tisch lautet »Welche Menge soll der Lagerkollege der Stadthalle verbindlich zusagen?«, macht ihn sein Wissen nicht zur richtigen Spielfigur. Vielleicht verteilen sich die Antworten auf 70 und 90 und das Gespräch wird lebhaft. Am nächsten Donnerstag wäre immer noch niemand benannt, der die Leiterin vertreten darf. Schlimmer: Ein gemeinsam erarbeiteter Mustersatz könnte beim nächsten Anruf wie eine Vollmacht klingen. Dann sagt die Stadthalle womöglich nebenan ab, obwohl die Disposition ihr noch gar nichts zugesagt hat. Der Kollege müsste der Veranstaltungsleiterin erklären, wie es dazu kam.

Braucht der Betrieb tatsächlich eine Vertretung, ist außerhalb des Spiels zu entscheiden, wer in welcher Lage für welche Menge einsteht und wie die Kundenzusage die Disposition erreicht. Einen Appell, in solchen Augenblicken mehr Verantwortung zu übernehmen, können wir uns sparen, solange der Betrieb die Verantwortung gar nicht übertragen hat. Es kann auch richtig sein, die Befugnis bei der Disposition zu belassen. Dann brauchen die Leute im Lager einen erreichbaren Ansprechpartner oder eine klare Auskunft für den Fall, dass er fehlt. Ein Spiel beschafft weder das eine noch das andere.

Vielleicht interessiert uns aber gerade die Zeit am Telefon, bevor die Disposition zurückruft. Dafür hat der Lagerkollege ein eigenes Mandat: Er darf über den Bestand Auskunft geben, die Grenze seiner Zusage erklären und um eine Entscheidung der Stadthalle bitten. Wir könnten prüfen, ob er die Frau am Apparat

hält, während er die Leiterin sucht, oder ob er sie sofort freigibt, damit sie nebenan anrufen kann. Der eine Zug erhält die Aussicht auf eine rechtzeitige Auskunft aus erster Hand, der andere lässt ihr mehr Zeit, ihre eigene Option zu sichern. Das wäre ein anderer Fall. Die Rolle bliebe beim Kollegen, nur die Frage wäre endlich seine. Auch wenn keine Person vor Ort einen Auftrag freigeben darf, können wir also prüfen, ob für die Anwesenden eine kleinere, wirkliche Entscheidung übrig bleibt.

## Beide Zahlen sind erlaubt

Nun sitzt wie im ersten Spiel die Leiterin der Disposition am Telefon. Im Lager stehen 120 Stühle. Die 30 für die Musikschule sind fest, die weiteren 20 nicht. Der Satz vom Vortag steht zwischen den Beteiligten, ohne die Menge festzuschreiben. Die Disponentin darf die Stadthalle mit 90 beliefern. Sie darf auch 70 zusagen und die zusätzlichen Stühle der Schule geben. Was bliebe zu entscheiden, wenn der Fahrer zuverlässig jeden gültigen Lieferschein abarbeitet und niemand über die Befugnis der Leiterin streitet?

Nehmen wir an, die Stadthalle kann die 20 noch buchen und hat die Abholung für morgen geklärt. Gebucht hat sie noch nicht. Die Disponentin kann ihr die Kosten für das ganze Los und die Fahrt zumuten, um der Musikschule alle 50 zu geben. Sie kann der Stadthalle die Fahrt ersparen und muss dann selbst der Schule erklären, was aus der gestrigen Aussicht geworden ist. Ein neuer Lieferschein würde in beiden Fällen korrekt ausgefüllt. Selbst eine eindeutige Vollmacht nähme der Disponentin diese Wahl nicht ab.

Hier lohnt sich das Spiel. Wir brauchen die Hausregel, damit eine Entscheidung ordentlich ausgeführt wird. Wir brauchen die Befugnis, damit die Kundin auf das Wort der Disposition bauen kann. Wenn beides geklärt ist, bleibt eine Wahl, deren Preis durch korrektes Arbeiten nicht verschwindet. Die beiden zulässigen Züge geben den Kundinnen verschiedenes zu tun. Es ist etwas anderes, über *diese* Differenz zu sprechen, als die Spielenden raten zu lassen, welche Kundin der Verleiher insgeheim lieber bedient.

## Wenn die vermeintlich offene Frage schon beantwortet ist

Stellen wir uns vor, der Inhaber eröffnet die Nachbesprechung mit dem Satz: »Bei uns geht die Stadthalle immer vor.« Wenn das für ungebundene Stühle eine geltende, allen bekannte Regel ist, dann bleibt in unserem Beispiel für die zusätzlichen 20 kein Wahlrecht. Der Spieltext hätte die Regel nennen müssen. Vielleicht liegt die Schwierigkeit jetzt darin, der Musikschule abzusagen, ohne das gestrige Gespräch kleinzureden. Zwei recht unterschiedliche Telefonate könnten mit demselben Lieferschein enden. Wollen wir das üben, sollten wir die Menge von Anfang an nennen und um den wirklichen Wortlaut der Absage bitten. Wer stattdessen nach einer offenen Verteilung fragt und hinterher seine Vorzugskundin bekanntgibt, prüft, wer seine Vorlieben errät.

Vielleicht meint der Inhaber mit »immer« auch nur, dass er bisher selten anders entschieden hat. Dann wäre nachzufragen: »Dürfte die Disponentin die zusätzlichen 20 der Schule geben, wenn die Stadthalle die 20 nebenan übernehmen

will und die Abholung geklärt hat? Und würden Sie die so ausgestellte Zusage halten?« Ein Ja öffnet ein anderes Gespräch als ein Nein. Wer am Tisch 50 zusagen darf, aber damit rechnen muss, dass der Inhaber die Zusage gegenüber der Schule anschließend nicht einhalten will, verfügt nicht über das Mandat aus dem Spielblatt. Gerade in einem gut bekannten Betrieb ist diese Frage wichtiger als noch eine farbige Einzelheit über den Freitag. Wir können im Spiel eine andere Verteilung der Befugnisse ausdrücklich annehmen. Dann erproben wir eine mögliche künftige Ordnung und nicht das Handeln unter der geltenden.

Dass ein Fall echt passiert ist, hilft uns bei dieser Unterscheidung nur bedingt. Beschwert sich die Musikschule über die gelieferte Menge, wissen wir zunächst nur, dass sie damit unzufrieden ist. Ob falsch entschieden oder falsch geladen wurde, ist noch offen. Die Disposition kann 70 zugesagt und der Fahrer einen alten Schein mit 90 bekommen haben. Der Kollege aus dem Lager kann nach bestem Wissen 90 genannt haben, ohne sie zusagen zu dürfen. Oder 90 waren genau die überlegte und erlaubte Entscheidung, nur war die Schulleiterin verständlicherweise unzufrieden. Wer aus allen drei Vorgängen ein Spiel über »bessere Kundenorientierung« baut, lässt am Ende womöglich die richtige Person die falsche Arbeit üben.

## Die Probe am eigenen Anlass

Für die Spiele dieses Buchs suchen wir meist nach einer Nachricht, auf die jemand wartet. Eine Entscheidung kann aber auch ein Handgriff sein: Wer eine noch ausstehende Sendung selbst sperren darf, muss nicht erst einen Anruf bekommen. Dann lautet die Frage: Was ändert sich am Versand, wenn die Person jetzt eingreift oder ihn laufen lässt?

Nimm einen Vorgang, für den du eine Spielrunde über eine Zusage erwägst. Wähle eine Stelle *vor* dem Ergebnis, an der eine andere Person auf Nachricht wartet. Schreib in ganzen Worten auf, wer da auf wen wartet, bis wann und worüber die angerufene Person verfügen darf. »Am Donnerstag vor zwei wartet die Stadthalle auf die Zahl, die unsere Disponentin verbindlich zusagt« reicht für den Anfang. »Kommunikation bei Lieferproblemen« reicht noch nicht. Wenn dir kein entsprechender Augenblick einfällt, lass den Anlass vorerst als Thema stehen. Er braucht noch kein Spielblatt.

**Sprich zuerst für den Betrieb.** Welche geltende Regel müsste eine neue Kollegin kennen, damit sie hier keinen Fehler macht? Schreib deren Inhalt hin, nicht nur den Namen des Handbuchs. Führe die Regel am Fall einmal ganz aus. Hat die wartende Person jetzt schon ihre vollständige Antwort, notiere, woran sich die richtige Ausführung prüfen lässt. Damit hast du einen brauchbaren Übungsauftrag, auch wenn du die geplante Spielrunde streichst. Bleibt dagegen nur ein Teil vorgeschrieben, etwa die Menge, streiche auch nur diesen Teil aus der offenen Frage. Womöglich bleibt die Mitteilung an jemanden übrig, der auf mehr gehofft hat.

**Prüfe das Wort, für das jemand einstehen soll.** Schreib die Antwort auf, die diese Person im denkbar knappsten Fall gäbe: »Ich bestätige Ihnen …« oder »Sie

können jetzt …«. Wer ist befugt, das letzte Wort dieses Satzes wahr zu machen? Notiere die Person oder Funktion und die Grenze der Befugnis. Weißt du es nicht, schreibe daneben, bei wem du es vor der Runde klärst. Lautet die Antwort »nur die Inhaberin«, gib entweder ihr die Spielrolle oder frage den ursprünglichen Adressaten nach einer Handlung, über die er wirklich verfügen darf. Aus »ich empfehle« wird durch eine gründliche Besprechung kein »ich bestätige«.

**Schreib die zweite Nachricht.** Formuliere neben dem ersten zulässigen Zug einen anderen, zur selben Zeit, mit demselben Wissen und aus derselben Rolle. Übersetze beide für die Person am anderen Ende: »Wenn ich das höre, kann ich jetzt …; dafür muss ich …«. Schreiben sich die beiden Fortsetzungen gleich, prüfe, ob Wortwahl, Zeitpunkt oder Verbindlichkeit für diese Person überhaupt einen Unterschied machen. Musst du einer Seite heimlich einen besseren Dienstplan, eine zusätzliche Maschine oder einen unerwähnten Chefbescheid geben, vergleiche die Nachrichten noch einmal ohne diese Hilfe. Zwei Möglichkeiten, denselben Vorschlag freundlicher zu formulieren, machen noch keine zwei Entscheidungen. Zwei Absagen mit verschiedenen Rückrufzusagen können es durchaus sein, wenn die Kundin in einem Fall warten darf und im anderen sofort Ersatz suchen muss.

Zum Schluss schreib für jede der beiden zulässigen Antworten einen Grund, den du auch der Person nennen könntest, die den Nachteil trägt. Das verlangt kein Einverständnis dieser Person. Es verlangt, dass dein Grund über »so würde ich es eben machen« hinausreicht. Für die Presse könnte dort stehen: »Ich verzichte auf acht fest bezahlte Stunden, damit Nordbogen noch am Vortag bestellen kann.« Daneben: »Ich nehme in Kauf, dass Nordbogen die Filialen anderswo versorgen lässt, damit die Buchbinderei einen festen Termin bekommt.« Auf demselben Blatt steht auch, was der Betrieb keinesfalls tun darf: dieselben Stunden beiden versprechen. Für diese Grenze brauchen wir keinen zweiten Standpunkt.

Dein Zettel darf mit einer Absage an das Spiel enden. »Den Belegwechsel führe ich am Packtisch vor« ist ein Ergebnis. »Vor dem nächsten Anruf kläre ich mit der Inhaberin, wer bis zwei zusagen darf« ebenfalls. Bleiben dagegen zwei haltbare Nachrichten, über die dieselbe Person im selben Augenblick entscheiden durfte, heb sie für die spätere Auswertung auf. Auf das Blatt, das am Tisch vor den Spielenden liegt, gehört zunächst nur der Augenblick, in dem der Fahrer noch wartet oder die Frau von der Stadthalle den Hörer noch nicht aufgelegt hat.

# Spielstrecke · Was im Bericht fehlt

Die Disponentin aus dem ersten Spiel könnte der Musikschule 50 Stühle zugesagt haben und am Montag hören, dass alles gutgegangen sei. Ein schöner Montag. Für ihren nächsten Anruf wäre eine andere Rückmeldung nützlicher. Die Veranstaltungsleiterin könnte ihr sagen: »Unser Hausmeister hatte den Schlüssel und den Wagen. Aber als Sie am Donnerstag aufgelegt haben, hatten Sie mich noch gar nicht gefragt, wer die Stühle holt.« Dass die Fahrt möglich war, weiß die Disponentin jetzt. Ob sie das schon wusste, als sie der Schule die 50 zusagte, ist eine andere Frage. Der erste Bescheid betrifft das Ergebnis, der zweite auch den Weg dorthin: Nach der Fahrt hat die Disponentin vor dem Auflegen nicht gefragt.[9]

Cedric Chin erzählt von einer Runde mit John Schmitt. Ein Teilnehmer stellte eine Frage. Schmitt wollte wissen, warum er gerade danach fragte. Die Antwort half Chin, die Lage anders zu sehen.[10] Das war schon vor dem ersten Zug. Beim Lesen fehlt uns ein solches Gegenüber. Wir können niemanden bitten: »Sag noch einmal, warum dich ausgerechnet dieses Wort stört.« Dafür können wir etwas tun, wofür im Betrieb die Gelegenheit oft erst spät kommt: Zwei Entscheidungen so dicht nebeneinanderlegen, dass wir unseren ersten Zettel noch in der Hand haben, wenn wir vor der zweiten Entscheidung stehen.

## Was heißt hier Erfahrung beschleunigen?

In *Accelerated Expertise* unterscheiden Robert Hoffman und seine Mitautoren zwei Anforderungen an Können in wechselnden Lagen. Einmal müssen wir aus Bekanntem eine Antwort zusammensetzen, die wir so noch nicht gegeben haben. Ein andermal steht uns gerade das im Weg, was wir verstanden zu haben glauben. Dann genügt es nicht, einer bisherigen Erklärung ein weiteres Detail hinzuzufügen. Mitunter müssen wir die Erklärung selbst ändern, mit der wir widersprechende Hinweise bisher abgetan haben.[11] Am Stuhltelefon könnte das heißen, dass wir eine Option wie vorhandenen Bestand behandeln. Wir können immer genauer über die zwanzig andersfarbigen Stühle Buch führen, ohne zu merken, dass noch niemand die Fahrt übernommen hat.

Wie eng Üben und Umbauen zusammenliegen können, zeigt ein betrieblicher Fall von Lia DiBello, Whit Missildine und Marie Struttman. In einem Unternehmen blieben Kundenaufträge liegen. Beschäftigte spielten das Zusammenspiel der Abteilungen in einer Nachbildung des Betriebs durch. Die Ziele kannten sie, den Lösungsweg gab ihnen niemand vor. Im ersten Durchgang verfehlten die Teams die Ziele. Sie besprachen, was schiefgegangen war, und übertrafen die Ziele im zweiten Durchgang, in dem sich einige Einzelheiten geändert hatten. Hoffman und seine Mitautoren berichten über denselben Betrieb: Die Lösung der Teams wurde dort eingeführt. Beim Rückblick nach einem Jahr war die Leistung weiterhin hoch.[12] Die Beschäftigten konnten also nicht nur ihre Antwort ändern, sondern auch die Arbeit selbst. Wer hier allein am Küchentisch

sitzt, hat diese Möglichkeit nicht. Um eine Annahme zu entdecken, die sich morgen im eigenen Betrieb überprüfen lässt, reicht mitunter ein Zettel.

Auch langjährige Erfahrung ist kein Grund, ein Urteil ungeprüft zu übernehmen. Daniel Kahneman und Gary Klein fragen, unter welchen Bedingungen jemand eine verlässliche Intuition entwickeln kann: Die Umgebung muss hinreichend regelmäßige Hinweise liefern, und die Person muss Gelegenheit gehabt haben, deren Bedeutung zu lernen. Wie sicher sie sich ihrer Antwort ist, genügt dafür nicht.[13] Fragen wir die Disponentin also ruhig, wie oft sie solche Telefonate schon geführt hat. Interessanter wird ihre Antwort mit der Nachfrage: »Wer hätte dir hinterher eigentlich gesagt, wenn die Kundin keinen Wagen hatte?« Vielleicht hat sich die Kundin jedes Mal selbst geholfen, ohne der Disponentin davon zu erzählen. Dann sind zwanzig Anrufe zwanzig Gelegenheiten zu einer Zusage gewesen, aber keine zwanzig Gelegenheiten, von deren Folgen zu erfahren.

## Zwei Freigaben

Für die beiden folgenden Spiele brauchst du zwei Zettel. Die Betriebe sind erfunden. Triff erst beide Entscheidungen, jede auf ihrem eigenen Blatt. Lass unter deinen ersten Worten Platz. Wir kommen noch einmal in beide Betriebe zurück.

### Die Hefte für Samstag

Zu eurem Haus gehören die Buchhandlungen am Markt, am Kanal, am Bahnhof und am Park. Jede verkauft ein kleines Skizzenheft, auf dem nur der Name ihres Viertels steht. Im Laden am Markt ist es ein Mitbringsel für Leute, die gerade in der Stadt sind. Im Laden am Kanal kommen Kinder mit ihren Eltern und verlangen »unser Heft«. Die Hefte kosten gleich viel. Liegen am Montag die falschen Stapel in den Läden, hilft es wenig, sie untereinander zu tauschen.

Du kaufst für die vier Läden ein. Am Samstag ist in allen Vierteln ein Fest. Für diesen Anlass habt ihr im Frühjahr mit einem ersten Entwurf gearbeitet: sechzig Hefte je Laden. Gestern hast du die vier Bestellzettel mit diesen Mengen an die Läden geschickt. Bis heute um zehn konnten die Filialleitungen ihre Zahl ändern. Auf deiner Liste steht hinter jedem Laden »bestätigt«, bei allen vieren mit der Uhrzeit, zu der der Zettel dort einging. Beim Eingang geht diese Bestätigung automatisch zurück. Eine Änderung schickt die Filialleitung gesondert. Keine ist gekommen.

Auf deinem Tisch liegt auch die Abrechnung vom letzten Fest. Am Markt waren die Hefte am frühen Nachmittag ausverkauft. Am Kanal blieb fast die Hälfte übrig. Diesmal führt der Flohmarkt zum ersten Mal am Kanal entlang. Wie viel die Läden vom letzten Jahr noch im Schrank haben, steht nicht in der Abrechnung.

Die Druckerin hat Papier für höchstens 240 Hefte auf der Maschine eingeplant. Die Mengen auf den vier Zetteln binden dich nicht. Wie viele Hefte die Druckerin mit welchem Namen druckt, entscheidest du. Du musst das Papier nicht ausschöpfen. Es ist fünf nach zehn. Die Druckerin beginnt mit dem nächsten Auftrag, sobald euer Gespräch zu Ende ist: entweder mit euren Heften oder mit denen eines anderen Kunden. Wartest du auf die vier Filialleitungen, die jetzt ihre Läden öffnen, kann sie euch erst am Montag beliefern. Für jedes heute gedruckte Heft zahlt euer Haus, auch wenn es am Samstag liegen bleibt.

Die Druckerin fragt: »Wie viele soll ich mit welchem Namen machen?« Schreib deine Antwort auf, mit der sie jetzt arbeiten kann. Wenn du heute nicht drucken lässt, sag ihr auch das. Notiere darunter die eine Annahme, bei der dir am meisten daran liegt, dass sie stimmt. **Halt hier. Blättere erst mit deiner Antwort weiter.**

### Die blauen Bänder

Auf der Anrichte im Festsaal steht ein weißer Teller mit einer Stoffserviette. Um die Serviette liegt eine breite blaue Schleife. »So soll es heute Abend aussehen«, sagt die Wirtin. Du leitest den Service. Die Wirtin lässt dir bei der Tischwäsche freie Hand, auch wenn sie sich die Schleifen gewünscht hat. Die Servietten sind geliehen. Was sich nicht herauswaschen lässt, bezahlt das Haus.

Es sind drei Rollen blaues Baumwollband gekommen. Bei der letzten Feier mit blauem Band hatte ein Gast nach dem Essen einen blauen Strich auf seiner weißen Serviette. Damals gingen die Rollen zum Lieferanten zurück. Ob die Farbe trocken abgerieben war oder ob die Serviette beim Essen etwas abbekommen hatte, ließ sich hinterher nicht mehr sagen. Heute liegt an jeder der drei neuen Rollen ein Zettel mit dem Zeichen der Kollegin, die sie ausgepackt hat: »Heute, 14 Uhr. Anfang der Rolle zehnmal fest über einen trockenen Rest weißen Servi-ettenstoff gezogen. Stoff weiß geblieben.« Die drei Stoffstücke stecken unter den Zetteln.

Die Kolleginnen, die heute eindecken, kennen zwei Arten, die Servietten zu legen. Sie können sie rollen und mit dem blauen Band binden. Oder sie falten sie zu Taschen, in denen die kleine Menükarte steckt. Beides schaffen sie bis zum Einlass, wenn sie jetzt anfangen. Anschließend geht eine Kollegin nach Hause. Mit den übrigen lässt sich der Saal nicht noch einmal eindecken. Beim Essen öffnen die Gäste die Schleifen selbst. Auf den Tischen stehen dann auch Karaffen mit Eiswasser. Noch ist es eine Stunde bis zum Einlass.

Eine Kollegin hat die erste Serviette in der Hand: »Wie willst du sie heute haben?« Gib dem Team deinen Auftrag. Schreib für die Wirtin daneben, worauf du dich bei dieser Entscheidung verlässt. Lass den ersten Zettel liegen, bis du auch diesen Auftrag gegeben hast. **Blättere erst dann um.**

## Als die Zettel schon geschrieben sind

Um halb elf ruft die Leiterin vom Kanal an. »Ich habe die sechzig gestern Nachmittag gesehen und so gelassen. Dieses Jahr habe ich einen Tisch draußen am Flohmarkt. Zwanzig sind schon für den Zeichenkurs bestellt. Meine alten Hefte sind alle weg.« Sie braucht jetzt eine Zahl für ihren Tisch. Die Druckerin hat mit dem vereinbarten Auftrag begonnen – mit euren Heften oder, falls du verzichtet hast, mit denen ihres nächsten Kunden. Deine Entscheidung am Telefon lässt sich nicht noch einmal treffen.

Antworte der Filialleiterin mit dem, was nach *deinem* Auftrag für Samstag noch möglich ist. Ergänze auf dem ersten Zettel einen Satz: Was weißt du über den Kanal jetzt, das du beim Anruf der Druckerin noch nicht wusstest? Wenn du anders bestellt hättest, schreib das getrennt von der Menge hin, die die Leiterin wirklich bekommen kann. **Behalte beide Sätze bei dir, bevor du weiterliest.**

Im Festsaal bleibt es bei deiner Anweisung. Kurz vor dem Einlass kommt die Wirtin aus der Küche. Als sie die Schleife auf der Anrichte sah, hat sie von derselben Rolle ein Ende mitgenommen, es in einen nassen weißen Stoffrest eingeschlagen und eine halbe Stunde unter einen Teller gelegt. Sie faltet den Stoff vor dir auseinander. Zwischen den weißen Lagen steht ein blauer Strich. Die Plätze sind fertig gedeckt. Die Kolleginnen, die im Saal geblieben sind, können von gerollten Servietten noch die Bänder abziehen und die Servietten lose auf den Tellern liegen lassen. Für die gefalteten Taschen sind die Menükarten bereits eingesteckt. Für neue Schleifen ist es zu spät.

Sag dem Team, was bis zum Einlass an den von dir gedeckten Plätzen geschehen soll oder was so bleiben kann. Lies deinen ersten Grund noch einmal. Welchen Teil davon würdest du der Wirtin angesichts des nassen Stoffstücks noch einmal genauso sagen? **Erst wenn dein zweiter Zug steht, lies die möglichen Antworten.**

### Papier, das sich nicht mehr umbedrucken lässt

»Sechzig Markt, sechzig Kanal, sechzig Bahnhof, sechzig Park. Bitte drucken.« Mit diesen Worten kaufen wir für den Kanal auch dann sechzig Hefte, wenn dort niemand den Zettel gelesen hat. Das muss kein Versehen sein. Der neue Flohmarkt spricht dafür, es trotz des schlechten Absatzes im Vorjahr dort mit einem vollen Tisch zu versuchen. Und wir können die Kosten für übrig gebliebene Hefte dem Samstag zurechnen, statt den Läden jede Gelegenheit zu nehmen, sie auf dem Fest zu verkaufen. Etwas anderes wäre der Grund: »Alle vier Leitungen haben die Menge geprüft; die kennen ihre Regale besser als ich.« Dieser Satz schreibt vier Menschen eine Arbeit zu, für die wir bis fünf nach zehn keinen Beleg hatten. Die Uhrzeiten auf der Liste stimmen auch dann, wenn eine Leiterin den ganzen Nachmittag im Laden stand und nie an ihren Bestellzettel kam.

Ein anderer Auftrag könnte lauten: »Achtzig mit Markt, vierzig mit Kanal, je sechzig mit Bahnhof und Park.« Am Markt war das letzte Heft im Vorjahr schon am frühen Nachmittag verkauft. Ob danach noch jemand eines gekauft hätte, verrät die Abrechnung nicht. Mit achtzig statt sechzig Heften könnte der Laden auch nach dem sechzigsten Verkauf noch jemanden bedienen. Der Leiterin am Kanal lässt dieser Auftrag nach ihrem Rückruf noch zwanzig Hefte für den freien Verkauf, wenn sie die zwanzig für den Kurs beiseitelegt. Kein einziges Heft vom größeren Stapel am Markt trägt den Namen ihres Viertels. Die Auskunft einer Leiterin ist später mehr wert als eine alte Abrechnung, wenn es um ihren heutigen Bestand geht. Sie kommt nur zu spät für den Aufdruck. Dass die Leiterin sechzig gebrauchen möchte, sagt uns im Übrigen auch um halb elf noch nicht, dass sie sechzig verkaufen wird.

Wer heute auf den Druck verzichtet hat, kann die vier Bestellungen in Ruhe mit den Läden durchgehen. Die Leiterin am Kanal hat für den Zeichenkurs davon am Samstag kein Heft. »Gut, dass ich nachgefragt habe« wäre eine halbe Bilanz: Die bessere Auskunft ist da; die Druckerin ist weg. Eine kleinere Auflage heute wäre ebenfalls möglich gewesen. Damit hätte das Haus heute weniger Hefte zu bezahlen. Dafür kann an einem gut besuchten Tisch früher das letzte Heft liegen.

### Was auf dem weißen Stoff zu sehen ist

»Rollt die Servietten und bindet die Schleifen. Die Zettel mit den drei Stoffstücken lasst mir hier.« Damit nimmt der Service den Wunsch der Wirtin ernst. Er kann ihr auch sagen, warum er sich diesmal darauf einlässt: Die Kollegin hat den Anfang jeder neuen Rolle kräftig über ein trockenes Stück Serviettenstoff gezogen. Alle drei Stücke sind weiß geblieben. Nach dieser Probe ließ es sich gut vertreten, die Schleifen an trockenen Servietten zu binden. Ob das Band auf einer feuchten Serviette abfärbt, hat die Kollegin nicht geprüft. Wer die Schleifen wählt, nimmt dieses Stück Ungewissheit mit in den Abend. Dafür braucht es weder den Satz »Da passiert nichts« noch den Vorwurf, die Kollegin habe schlecht geprüft.

»Faltet die Taschen und steckt die Menükarten ein.« Hier gibt der Service der Wirtin den weißen Teller mit der blauen Schleife zurück. Später ist gerade diese Form des Eindeckens nicht mehr zu haben. Dafür braucht niemand beim Einschenken darauf zu achten, wo ein Gast seine geöffnete Schleife abgelegt hat. Mit geliehener Wäsche kann das den Verzicht wert sein. Wer so entscheidet, braucht die trockenen Stoffproben nicht für wertlos zu erklären. Wären die Servietten nur für ein Foto gebunden und vor dem Essen wieder abgeräumt worden, hätte dieselbe Prüfung vielleicht schon gereicht.

Der blaue Strich aus der Küche stellt die Kollegin am Auspacktisch nicht bloß. Ihr Stoff war trocken. Die Wirtin hat etwas anderes getan. Als sie den nassen Stoff nach einer halben Stunde unter dem Teller hervorgeholt hat, war ein blauer Strich vom Ende *dieser* Rolle zu sehen. Das ist noch kein Fleck an einem gedeckten Platz. Der Strich verrät auch nicht, von welcher der drei Rollen ein Band stammt, das jetzt schon um eine Serviette liegt. Sind auf den Tischen Schleifen gebunden, können wir sie noch lösen und so den Kontakt für den Abend beenden. Der Wirtin bleibt vom Gedeck auf der Anrichte die lose gerollte weiße Serviette. Wir können die Schleifen auch lassen, etwa wenn wir den unmittelbaren Kontakt beim trockenen Eindecken für die wichtigere Frage hielten und bereit sind, für einen Fleck einzustehen, der sich nicht auswaschen lässt. Vor dem Versuch war offen, ob das neue Band überhaupt noch Farbe abgibt. Jetzt müssten wir der Wirtin erklären, weshalb wir es trotzdem auf ihrer Leihwäsche lassen. Bei den gefalteten Taschen ändert sich am Auftrag nichts. Wer sie gewählt hat, kann trotzdem den ersten Grund berichtigen: »Die Bänder färben schon beim Binden ab« ist durch den nassen Stoff ebenso wenig gedeckt wie vorher.

### Zwei Sätze mit »bestätigt«

Leg deine beiden ersten Zettel nebeneinander. Schreib links: Was belegen die vier Zeitstempel um fünf nach zehn? Rechts: Was belegen die drei Stoffproben im Festsaal? Antworte jeweils in einem Satz. Bleib bei dem, was du *vor* den Nachträgen wusstest. Unterstreiche auf jeder Seite das Verb für die Arbeit, die dort tatsächlich getan wurde. Wenn bei den vier Läden »gelesen« steht, halte daneben: Woran hätte ich auf der Liste erkannt, dass am Kanal gestern niemand zum Lesen kam? Wenn bei der Kollegin nur »empfangen« steht: Was hat sie über den Tisch gezogen, und was hätte hinterher auf dem Stoff zu sehen sein können?

Übertrage jetzt einen Grund von deinem ersten Zettel auf den zweiten. Angenommen, du hast am Morgen zu Recht gezögert: »Die Rückmeldung wäre mit einer falschen Zahl genauso gekommen.« Könntest du im Saal sagen: »Die Zettel wären mit einem blauen Strich auf dem trockenen Tuch genauso ausgefallen«? Dafür müsstest du der Kollegin unterstellen, sie hätte den Strich übersehen oder verschwiegen. Dafür gibt es keinen Anlass. Umgekehrt kannst du ihrer Arbeit trauen, ohne den vier Filialleitungen dieselbe Arbeit zuzuschreiben. Sonst würde aus vier Eingangszeiten eine Bestandsaufnahme. Selbst die Leiterin vom Kanal hat am Telefon nicht gesagt, sie hätte sechzig Abnehmer gezählt. Für den Zeichenkurs sind zwanzig Hefte bestellt. Ihr Schrank ist leer, und dies-

mal steht ihr Tisch am Flohmarkt. Auf so einen Unterschied kommt es an, wenn eine Zusage am anderen Ende mehr Arbeit auslöst als das Wort »bestätigt« bei uns.

Zum Schluss nimm nur einen deiner Gründe zurück an den Tisch, an dem er entstanden ist. Streiche genau die Worte, die der spätere Befund nicht mehr trägt, oder lass den Satz bewusst stehen. Vielleicht bleibt es bei den sechzig Heften, und du kannst der Leiterin trotzdem etwas anderes sagen als »Sie hatten doch bestätigt«. Vielleicht lässt du die Schleifen abnehmen und kannst der Kollegin am Auspacktisch trotzdem für eine brauchbare Probe danken. Ein anderer Auftrag und ein anderes Urteil über die Arbeit der Kollegin sind zweierlei.

Gary Klein und seine Mitautoren nennen eine Erklärung, die einzelne Hinweise miteinander verbindet, einen *Frame*, einen Deutungsrahmen.[14] Wer in den vier Zeitstempeln vier Urteile über den Bedarf sieht, wird vielleicht die Leiterin am Kanal fragen, wie sie für Samstag auf sechzig gekommen ist. Schon die Frage setzt voraus, dass die sechzig von ihr kamen. Wer dieselbe Liste als Posteingang liest, fragt sie etwas anderes: »Sind Sie gestern überhaupt dazu gekommen, die Menge anzusehen?« Ihr Rückruf ändert umgekehrt, wie wir die sechzig für den Kanal lesen: Die Leiterin hat die Zahl gesehen und bewusst stehen lassen. Der Zeitstempel ist trotzdem nur die Quittung für den Eingang. Über die drei anderen Läden wissen wir nach dem Anruf nicht mehr als vorher. Finde auf deinem Zettel die Stelle, an der du der Auskunft eines anderen vertraut oder misstraut hast. Welcher Vorgang hätte dafür stattfinden müssen? Bei der Stoffprobe kann die Antwort lauten: Genau dieser Vorgang *hat* stattgefunden. Dann lohnt es sich, die erste Deutung zu behalten und genauer zu sagen, für welchen Stoff und welchen Zustand sie gilt.

# 5 · Zwanzig Minuten am Tisch

Die Leiterin der Stadthalle ruft heute dreimal an. Jedes Mal ist es Donnerstag, 13.50 Uhr, und jedes Mal spricht sie mit jemand anderem, der über dieselben 120 Holzstühle verfügen darf. Die drei am Tisch müssen sich die Stühle nicht untereinander teilen. Sie müssen sich auch nicht auf eine Antwort einigen. Wir wollen hören, was jede Person der Frau am Telefon sagen würde, wenn die beiden anderen nicht da wären. Erst danach brauchen wir alle an einem Tisch.

Nun hast du eine andere Aufgabe. Den knappen Bestand kennst du schon. Am Tisch entscheidest du darüber, wann deine Frage den Spielenden hilft, den eigenen Zug zu prüfen – und wann sie ihnen diesen Zug abnimmt.

## Bevor die Uhr läuft

Wenn du die Runde leitest, leg für jede der drei spielenden Personen die erste Seite von Kapitel 1 bereit: vom Anruf »Ich brauche eine Zahl« bis »Blättere erst um«. Kopiere nur diese Seite, einseitig, oder schreib sie ab. Die Rückseite »Am anderen Ende der Leitung«, dieses Kapitel und der Nachtrag bleiben bei dir. Lege Schreibpapier und Stifte hin; eine Uhr, die du im Blick hast, genügt. Seid ihr insgesamt zu dritt, leitest du und zwei spielen. Du gibst keinen dritten Zug ab: Du kennst den Nachtrag bereits. Wer die Vergleichsseite schon gelesen hat, kann ebenfalls leiten. Spielt die Person doch mit, ist ihre Antwort eine Antwort in Kenntnis der Beispiele, kein unbeeinflusster Erstzug. Allein beim Lesen übernimmt die Rückseite in Kapitel 1 den Vergleich; am Tisch kommen zuerst die Zettel der anderen an die Reihe.

Verabrede vorab, was mit den Zetteln geschieht. Sag beispielsweise: »Euer Zettel bleibt bei euch. Ihr entscheidet, ob ihr etwas davon vorlest. Möchte ich einen Satz für die Überarbeitung des Spielblatts notieren, frage ich euch bei dem Satz noch einmal. Ein Nein braucht keine Begründung.« Klärt vorab, wer solche Notizen lesen dürfte und wann sie vernichtet werden. Ist das nicht geklärt, bleibt der Stift der Leitung liegen. Gerade unter dreien ist eine Handschrift auch ohne Namen erkennbar. Versprich deshalb keine Anonymität. Ist jemand für die Personalbeurteilung der anderen zuständig, muss die Vereinbarung auch für diese Person gelten. Ist ein Leistungsvergleich der eigentliche Auftrag, fang unter diesem Versprechen nicht an.

Im folgenden Beispiel leitet Susanne; Kathrin, Pit und Dilek spielen die Disposition. Die Sitzung mit all ihren Äußerungen ist konstruiert. Die Minuten geben dir einen Vorschlag für die Leitung, keine gemessene Spieldauer. Zwanzig Minuten am Tisch und zehn Minuten bis zum Verfall der Option sind verschiedene Uhren: Wir können fünf Minuten über einen Satz sprechen, ohne dass im Spiel fünf Minuten verstreichen.

## Minute 0 bis 5 · Lesen, dann telefonieren

Susanne gibt das Blatt aus. »Zwei Minuten nur zum Lesen. Wenn euch ein Satz unklar ist, fragt. Dann bekommt ihr drei Minuten für eure beiden Anrufe. Die spielen wir nicht vor – ihr schreibt auf, was die beiden Frauen von euch hören.«

Pit fragt: »Sind die 30 für die Schule schon auf dem Wagen?« Susanne sieht mit ihm auf das Blatt: »Auf dem Lieferschein steht eine feste Zusage über 30. Von einer Beladung steht da nichts.« Kathrin möchte wissen, wer die Stühle aus dem Nachbarhaus holen kann. »Die Stadthalle muss sie selbst abholen. Wer dort fahren kann, steht nicht auf dem Blatt.« Kathrin hat schon Luft geholt für den nächsten Satz; Susanne wartet. Sie sagt nicht: »Wen könntest du denn anrufen?« An dieser Stelle wäre das keine kleine Hilfe beim Lesen mehr. Es wäre der Beginn eines Telefongesprächs, auf das Kathrin selbst kommen kann oder auch nicht. Kläre eine Angabe für alle, wenn sie tatsächlich dasteht. Erfinde für eine Lücke keine Antwort, auch keine besonders realistisch klingende aus eurem Betrieb.

Nach zwei Minuten sagt Susanne: »Jetzt schreib deine Worte an die Stadthalle und an die Musikschule auf. Darunter kommen die Mengen, bei bedingten Zusagen für jeden Fall getrennt. Noch keine Gründe. Leg den Zettel mit der Schrift nach unten, wenn du fertig bist.« Als Pit nach einer Minute den Stift weglegt, bleiben die anderen in Ruhe bei ihren Anrufen. Wer auf eine fehlende Auskunft warten will, darf das tun. Auch auf einem solchen Zettel muss zu lesen sein, was der Mensch am Telefon bis zur Frist damit anfangen soll. Niemand erhält eine Verlängerung, nur um einen druckreifen Satz abzugeben. Fehlt beim Aufdecken ein Anruf, bleibt er als fehlend sichtbar; ergänzt wird erst im Gespräch.

## Minute 5 bis 8 · Drei Stimmen aus derselben Disposition

»Wer möchte uns die beiden Nachrichten und die Mengen vorlesen? Ihr könnt auch passen. Hört die Anrufe erst zu Ende, bevor ihr antwortet.« In dieser Runde wollen alle drei vorlesen. Susanne fragt, ob sie die Zahlen und die Sätze, auf die sie zurückkommen will, auf ihrem Blatt festhalten darf. Sie schreibt nur mit, was die Person ihr dafür freigibt.

Kathrin liest: »Von uns bekommen Sie 70. Nehmen Sie die 20 von nebenan dazu, dann haben Sie Ihre Plätze.« Und an die Schule: »Die 50 sind fest. Sie können zusammen proben.« Auf ihrem Zettel steht **70 / 50**.

Pit: »Ich liefere Ihnen morgen 90 Holzstühle. Nebenan können Sie absagen.« Zur Schule sagt er: »Ich hatte Ihnen mehr in Aussicht gestellt. Es bleibt bei Ihren festen 30. Bitte planen Sie die zweite Klasse um.« **90 / 30**.

Dilek: »70 liefere ich Ihnen. Können Sie die 20 anderen vor zwei buchen und morgen selbst abholen?« An die Musikschule: »Ihre 50 kommen am Freitag.« **70 / 50**.

Bei Dileks Frage hebt Pit die Hand. Susanne sagt: »Gleich. Lies bitte erst noch einmal deinen Satz nach dem Wort ›Holzstühle‹ vor, Pit. Den möchte ich genau haben.« Sie schreibt »Nebenan können Sie absagen« auf. Bei Kathrin hat sie

»dann haben Sie Ihre Plätze« notiert, bei Dilek ein Fragezeichen hinter »abholen«. Drei vollständige Mengenpaare, aber kein dreimal derselbe Anruf. Hier lohnt es sich, die Zettel liegen zu lassen. Wenn wir in zehn Minuten zurückdenken, erinnern wir uns womöglich an die klügere Formulierung, die jemand erst im Gespräch gefunden hat.

## Minute 8 bis 13 · Was tut jemand auf dein Wort hin?

Susanne greift zwei der vorgelesenen Nachrichten auf, statt alle drei vollständig zu besprechen. »Kathrin, lies Pits Satz als die Frau in der Stadthalle. Was könntest du jetzt tun?« – »Nebenan absagen. Ich müsste morgen niemanden hinschicken.« – »Pit, und wenn du die Leiterin der Musikschule wärst?« – »Dann müsste ich heute die Eltern erreichen. Ich hätte damit schon gestern anfangen können, wenn der Verleih nicht gesagt hätte, es sieht gut aus.« Erst jetzt fragt Susanne ihn: »Weshalb hast du trotzdem gerade diesen Anruf gewählt?«

»Weil ich der einen Frau 90 aus meinem Lager versprechen kann. Ich möchte nicht, dass sie am Freitag mit 70 dasteht, bloß weil ich jemand anderem Mut gemacht habe.« Kathrin schiebt ihren Zettel näher an Pits: »Aber für die Schule ist das nicht bloß Mutmachen. Die Leiterin wartet bis heute auf dich. Ich wollte ihr nicht auch noch die Telefonate mit den Eltern aufladen.«

Susanne lässt diesen Unterschied stehen. Zu Kathrin sagt sie: »Du hast der Halle gesagt: ›Dann haben Sie Ihre Plätze.‹ Welchen Teil davon kannst du ihr selber garantieren?« Kathrin zeigt auf die 70. »Die hier. Ich bin davon ausgegangen, dass die Frau die anderen schon irgendwie holen kann, wenn sie die Option hat.« Dilek liest ihre eigene Frage noch einmal. »Das wollte ich gerade von ihr wissen.« – »Und was hat sie dir geantwortet, bevor du der Schule 50 zusagst?«, fragt Susanne. »Nichts. Ich habe gleich meinen zweiten Satz geschrieben.«

Für den Moment reicht das. Auf zwei Zetteln stehen dieselben Zahlen. Doch Kathrin hat mit der Abholung gerechnet, Dilek wollte sie erfragen. Ob die Halle die 20 tatsächlich gebucht und die Abholung zugesagt hat, steht auf keinem der beiden Zettel. Susanne ergänzt neben Dileks Frage nicht etwa ein Nein. Vor zwei kann die Frau noch Ja oder Nein sagen. Die 50 haben Kathrin und Dilek der Schule aber schon versprochen. Wer jetzt darüber streitet, ob in einer Stadthalle immer ein Hausmeister Dienst hat, verhandelt über eine andere Geschichte.

## Minute 13 bis 16 · Der zweite Anruf

Jetzt erst liest Susanne den Nachtrag vor.[15] Gib allen denselben Wortlaut:

»Die Stadthalle meldet sich noch vor 14 Uhr. Sie kann die 20 Stühle abholen, wenn dein Fahrer beim Ausladen eine halbe Stunde wartet. Das darfst du zusagen. Dadurch kommt der Fahrer eine halbe Stunde später bei der Musikschule an, noch vor Probenbeginn.«

»Schreib unter deinen ersten Zug, was du jetzt anders sagst oder ausdrücklich bestätigst. Streich oben nichts durch. Denk daran, dass die beiden Frauen dein erstes Wort gehört haben.« Nach einer Minute fragt Susanne: »Wer möchte sei-

nen nächsten Anruf vorlesen?« Kathrin sagt der Halle die Wartezeit zu und fügt an: »Wenn die Option noch steht und Sie die 20 nehmen wollen, machen Sie sie jetzt fest.« Der Schule sagt sie: »Es bleibt bei 50. Holt die Halle die anderen Stühle, kommt unser Wagen eine halbe Stunde später, noch vor der Probe.« Die 50 hat Kathrin der Schule schon versprochen. Ob die Halle die anderen 20 bucht, weiß sie auch jetzt noch nicht.

Dilek bleibt ebenfalls bei 70 und 50. »Ich hatte nach der Abholung gefragt. Darauf habe ich jetzt eine Antwort: Unser Fahrer wartet die halbe Stunde. Bitte bestätigen Sie mir noch, dass Sie nebenan gebucht haben.« Der Schule sagt sie: »Die 50 sind fest. Wenn unser Fahrer an der Halle wartet, kommt er eine halbe Stunde später, noch vor der Probe.« Die Wartezeit konnte Dilek zusagen. Die Antwort auf ihre Frage muss noch immer von der Halle kommen.

Pit schaut auf seine 90. »Jetzt könnte ich doch zehn oder zwanzig zur Schule rüberschieben.« – »Lies dir vor, was die Halle schon tun durfte«, sagt Susanne. »Absagen. Stimmt. Ich weiß nicht, ob sie das gemacht hat. Ich sage ihr: Bei unseren 90 bleibt es; Sie brauchen keine Abholung zu organisieren. Der Schule bestätige ich die 30 und den bisherigen Liefertermin.« Auch nach dem Nachtrag darf Pit so entscheiden. Er muss weder seinen Fahrer warten lassen noch der Schule aus dem neu eröffneten Spielraum etwas versprechen. Hätte die Halle bereits abgesagt, würde ein freier Fahrer die Option nicht zurückbringen. Und hätte die Schule bereits Eltern erreicht, löschte eine größere Lieferung diese Anrufe nicht aus. Ob die Frauen tatsächlich schon gehandelt haben, weiß am Tisch niemand.

## Minute 16 bis 20 · Mit dem Blatt aufhören

»Zeig auf einen Satz, der für deine Zusage wichtig war«, sagt Susanne. »Und sag mir, falls es eine Stelle gab, an der du nicht wusstest, was von dir verlangt war.« Sie fängt diesmal bei Dilek an. Dilek tippt auf ihren Satz an die Musikschule: »Ich wollte die Schule anrufen, nachdem mir die Halle geantwortet hat. Ich wusste nicht, ob ich eine Antwort für sie erfinden soll.« Pit zeigt auf »Das sieht gut aus«: »Wenn da nur der Lieferschein stünde, hätte ich der Schule denselben Bescheid gegeben. Aber anders. Ich hätte nicht gesagt, dass ich ihr mehr in Aussicht gestellt hatte.« Kathrin hatte keine Schwierigkeit mit dem Auftrag. Auch das darf als Antwort genügen.

Susanne liest eine kurze Notiz zurück: »Gefragt wurde, ob die Antwort der Stadthalle erfunden werden soll. Auf dem Zettel standen eine Frage an die Halle und eine feste Zusage an die Schule; eine Antwort der Halle stand dort nicht.« Dilek korrigiert: »Gefragt habe ich das erst jetzt, nicht vor dem Schreiben.« Susanne ergänzt »in der Schlussrunde«. Susanne will beim nächsten Mal prüfen, ob der Hinweis auf bedingte Zusagen beim Schreiben auch gefunden wird. Das ist ihre Folgerung, nicht Dileks Befund. Ändert sie künftig schon die Ausgabe des Blatts, kann sie nicht mehr so tun, als hätten zwei Runden denselben Auftrag bekommen.

Wenn du leitest, reichen für deinen Abschluss die Blattfassung, die tatsächliche Dauer, die ersten Worte und eine Rückfrage, die du am Text wiederfinden kannst. Behalte nur, was ihr vereinbart habt. Willst du das Blatt noch einmal einsetzen, unterscheide in deiner Notiz auch, was ohne Hilfe vorgelesen wurde und was erst nach deiner Frage hinzukam. Sind die zwanzig Minuten um, ohne dass ihr einen Einwand klären konntet, frag die Person, ob sie ihren Einwand an dieser Stelle stehen lassen oder dir einen Satz für die Notiz geben möchte. Eine Abstimmung über den besten Lieferschein würde ihn nicht beantworten. Kathrin nimmt ihren Zettel mit, auf dem unmittelbar übereinander zwei verschiedene Dinge stehen: »Dann haben Sie Ihre Plätze« und »wenn die Option noch steht und Sie die 20 nehmen wollen«. Dafür hat sich das Liegenlassen gelohnt.

# 6 · Das Gespräch nach der Entscheidung

»Damit bin ich nicht einverstanden.« Das kann am Tisch ein guter Anfang sein. Schwierig wird es beim nächsten Satz der Spielleitung. »Wer sieht das auch so?« verschafft dem Einwand womöglich eine Mehrheit, bevor wir überhaupt wissen, wogegen er sich richtet. »Was genau soll die Frau am Telefon anders hören?« führt zurück zu einer Entscheidung, die wir mit der ersten vergleichen können.[16] Manchmal stellt sich dann heraus, dass der Einwand gar nicht der Entscheidung galt.

Gehen wir zu den fünf Minuten zwischen dem Aufdecken und dem Nachtrag zurück. Die folgenden Gespräche sind erdachte Abzweigungen der Sitzung mit Kathrin, Pit und Dilek, keine weiteren Ereignisse aus einer gespielten Runde. Für einen Termin such dir den Unterschied aus, an dem euer Gespräch tatsächlich hängt. In fünf Minuten lässt sich eine Zusage von zwei Seiten prüfen. Für alle hier gezeigten Verläufe reicht die Zeit nicht, und ein guter Teil von ihnen wird an deinem Tisch gar nicht vorkommen.

## »Das hätte ich anders gemacht«

Pit hat der Halle 90 und der Schule 30 zugesagt. Kathrin findet das unfair. »Gestern klang das bei der Schule so, als würde es klappen. Heute bezahlst du mit deren Zeit dafür, dass die Stadthalle es bequem hat.« Pit antwortet: »Ich habe ihr einen Bescheid vor zwei versprochen. Wenn ich ihr jetzt sage, dass es bei 30 bleibt, halte ich mein Wort.« Er greift nach dem Spielblatt, Kathrin ebenfalls. Gleich werden sie einander zum dritten Mal denselben Satz vorlesen.

Susanne unterbricht: »Pit, in einem Punkt seid ihr euch, glaube ich, einig: 30 waren fest. Kathrin, was soll die Leiterin der Schule heute von dir hören, was sie von Pit nicht gehört hat?« – »Sie soll wissen, dass sie beide Klassen einladen kann.« – »Sag es ihr.« – »Sie bekommen am Freitag 50 Stühle, lassen Sie beide Klassen zusammenkommen.« – »Und jetzt bist du wieder am Anfang des Anrufs, bei der Stadthalle. Was hörst du dich dort sagen?«

Kathrin liest noch einmal vor: »Von uns bekommen Sie 70. Nehmen Sie die 20 von nebenan dazu, dann haben Sie Ihre Plätze.« Diesmal hört sie selbst, wo der Satz zu schnell ist. »Eigentlich müsste ich fragen: Können und wollen Sie die anderen vor zwei fest buchen und morgen selbst abholen?« Kathrins Zettel bleibt, wie er ist. Susanne fragt: »Noch einmal von vorn: Worauf wartest du diesmal, bevor du die Schule anrufst? Und wenn die Antwort ausbleibt?«

»Zur Halle sage ich: ›Wenn Sie mir vor zwei bestätigen, dass die 20 gebucht sind und Sie sie morgen abholen, liefern wir 70. Sonst bekommen Sie von uns 90.‹ Die Schule rufe ich auf jeden Fall vor zwei an. Habe ich bis dahin beide Bestätigungen, sage ich ihr die 50 zu. Sagt die Halle Nein oder fehlt eine Antwort, bleiben der Schule ihre 30. Ich will der Frau die Wahl lassen, nicht über ihr Geld ent-

scheiden.« Pit: »Dann sind wir bei einem Nein ja am selben Punkt. Aber ich will ihr die Fahrt ersparen, ohne dass sie erst nebenan buchen muss. Wir haben der Schule Hoffnung gemacht, nicht sie.«

Jetzt kann Kathrin ihm zustimmen, ohne ihren Einwand zurückzunehmen: »Ja, die Rechnung ginge an die Stadthalle. Da sind wir uns einig. Ich finde trotzdem, wir dürfen sie fragen, ob ihr die gemeinsame Probe diese Fahrt wert ist.« Susanne fragt die beiden, ob sie das so stehen lassen. Pit möchte ein Wort ändern: »Wir wissen nicht, ob der Frau die Probe überhaupt etwas bedeutet. Von mir aus: Sie kann selbst sagen, ob sie die Fahrt übernimmt.« Kathrin ist mit dieser Fassung einverstanden. Bei ihren verschiedenen ersten Anrufen bleiben beide.

Dasselbe Gespräch hätte schon bei Kathrins erstem Einwand abbrechen können. »Damit die Stadthalle es bequem hat?«, sagt Pit und dreht seinen Zettel um. »Wenn du schon weißt, warum ich das mache, brauchst du mich ja nicht mehr zu fragen.« Die beiden arbeiten auch morgen wieder zusammen. Susanne lässt den Zettel liegen. »Pit, lass ihn ruhig umgedreht. Kathrin, was müsstest du als Schulleiterin nach seinem Anruf tun?« – »Die Eltern anrufen. Und zwar heute noch. Ich hätte ihnen gestern schon Bescheid geben können, wenn ich das gewusst hätte.« – »Die Anrufe bleiben also bei der Schule. Ob Pit der Halle die Fahrt ersparen wollte, können wir ihm überlassen.« Pit kann erzählen, was ihm wichtig war. Heute schüttelt er den Kopf. Susanne gibt das Wort weiter. Kathrins Einwand darf stehen bleiben, auch wenn Pit nichts mehr dazu sagen möchte.

Vielleicht hätte Kathrin der Schule ebenfalls nur 30 Stühle geliefert. Ihr Einwand könnte allein dem Abschied am Telefon gelten: »Sie haben mit den Anrufen bis heute gewartet, weil ich Ihnen gestern Aussicht auf die 20 gemacht habe. Das tut mir leid.« Das wäre ein anderer Umgang mit derselben Lieferung. Die Eltern muss die Schulleiterin auch nach einer Entschuldigung noch anrufen.

## Die unterbrochene Minute

Wer eine Runde leiten will, kann einen ungünstigen Eingriff zunächst bei jemand anderem beobachten. In einem Versuch im Mathematikunterricht sah eine Gruppe, wie jemand mehrere Lösungswege ausprobierte, ohne die gesuchte Lösung zu finden. Nach der anschließenden Erklärung schnitt diese Gruppe im Test zum mathematischen Konzept besser ab als die Gruppe, die sich selbst an der Aufgabe versucht hatte.[17] Für unsere Spielleitung kommt es darauf an, den Augenblick *vor* dem Eingriff zu hören. Spulen wir Kathrins Anruf noch einmal zurück. Ihr erster Zettel liegt auf dem Tisch. Alles, was in den nächsten Sätzen geschieht, ist erfunden, auch die Antwort, die Susanne mit ihrer Frage bekommt.

»Dann haben Sie Ihre Plätze«, liest Kathrin. »Ich dachte dabei …«

»Hättest du die Frau nicht fragen können, ob sie die Stühle abholen kann?«, fragt Susanne.

»Ja, klar. Ich würde sagen: Können Sie die Stühle selbst abholen?«

Susanne notiert *Abholung erfragen* auf ihrem eigenen Zettel. Es hat kaum einen Atemzug gedauert. Nun liegt ein brauchbarer Satz auf dem Tisch, und wir wissen sogar, von wem er kam: Susanne hat die Abholung ins Gespräch gebracht, Kathrin hat daraus eine Frage an die Stadthalle gemacht. Was wir nicht gehört haben, ist das Ende von »Ich dachte dabei …«. Vielleicht wollte Kathrin gerade von der Abholung sprechen. Vielleicht dachte sie an die Schule, die seit gestern auf den Anruf wartet. Fragen können wir sie noch. Hören, wie sie ihren Satz ohne Susannes Vorschlag beendet hätte, können wir nicht mehr.

Susanne könnte sagen: »Die Idee mit der Rückfrage kam gerade von mir. Auf deinem Zettel steht: ›Dann haben Sie Ihre Plätze.‹ Du wolltest uns erzählen, was du dir dabei gedacht hast.« Damit bekommt Kathrin das Wort zurück. Ihre nächste Erklärung gehört ins Gespräch, nicht als Ergänzung auf den ersten Zettel. Hätte Susanne vor dem Eingriff noch einmal ansetzen dürfen, wäre selbst »Womit hast du gerechnet?« in diesem Augenblick zu viel gewesen. Kathrin hatte das Wort und war mitten im Satz. Dieselbe Frage wäre nach »Mehr fällt mir dazu nicht ein« ihren Versuch wert.

**Jetzt leitest du**

In einer anderen, ebenfalls erfundenen Runde ging es um die Vitrine eines Heimatmuseums. Das Stück ist da, der Name der Leihgeberin für das Schild noch nicht bestätigt. Die Ausstellungsleitung durfte über Stück und Schild getrennt entscheiden. Alle Zettel sind geschrieben und vorgelesen. Jetzt liest Sven der Spielerin Anke ihren Satz als der Kollege zurück, der die Vitrine herrichtet: »›Der Name kommt morgen dazu.‹ Gut, dann stelle ich das Stück heute schon ohne Schild aus.«

Anke hebt den Kopf. »So hast du das verstanden?« Sven nickt. Die beiden schauen einander an. Du leitest das Gespräch. Was tust du in den nächsten Sekunden? Schreib deinen nächsten Satz wörtlich auf. Wenn du schweigst, schreib auf, worauf du wartest und woran du merken würdest, dass du nicht länger warten willst. Blättere erst danach um.

### Was dein Eingriff hörbar lässt

Sven hat uns gerade etwas gegeben, das wir als Leitung leicht überhören: den ersten Handgriff, den er aus Ankes Satz ableitet. Bisher hat Anke weder bestätigt noch bestritten, dass sie ihn so gemeint hat. Wenn du den beiden Zeit lässt, könnte sie ihm antworten: »Ja, genau. Ich wollte nur wissen, ob das für dich so verständlich war.« Ebenso gut könnte sie sagen: »Nein, ich wollte beides erst morgen zeigen.« Dazwischen liegt eine Nacht, in der das Stück bereits zu sehen wäre oder noch im Schrank läge. Wer die Pause sofort mit »Anke wollte doch nur das Schild zurückhalten« füllt, hat diesen Unterschied für sie entschieden.

Schweigen hat hier einen Zweck und ein Ende. Solange Anke ansetzt oder noch einmal auf ihren Zettel schaut, braucht sie niemanden, der an ihrer Stelle spricht. Will Sven schon die nächste Vitrine besprechen, ehe sie geantwortet hat, hilft ein kurzer Eingriff: »Anke, du hast gerade nachgefragt. Was würdest du Sven jetzt sagen?« Auch wer ihr gleich das Wort gibt, lässt beide Antworten offen. Mit »Was soll Sven heute mit dem Stück machen?« fragst du unmittelbar nach dem Handgriff. Für Ankes eigene Frage, *wie* Sven sie verstanden hat, bleibt dann weniger Raum. Lies deinen Satz noch einmal laut. Kann Anke darauf antworten, ohne dir erst eine Absicht ausreden zu müssen, die du ihr zugeschrieben hast? Und wenn sie jetzt einen deutlicheren Auftrag gibt: Welchen Wortlaut durfte Sven beim ersten Lesen tatsächlich benutzen?

## Wenn die Zahlen stimmen und der Einwand trotzdem trifft

Bei einer Aufteilung von 80 und 40 geht die Rechnung auf. »Das bringt doch gar nichts«, könnte jetzt jemand sagen. Die schnelle Antwort der Leitung, »Richtig, also entweder 70 oder 90«, würde mehr entscheiden, als die Lage hergibt. Geprüft werden muss der *behauptete Vorteil*, nicht die Erlaubnis, eine dritte Zahl aufzuschreiben.

Dilek verteidigt ihren Vorschlag: »Dann bleibt beiden etwas erspart.« Soll Susanne den dritten Zug zurückweisen oder nachfragen? Sie übernimmt für einen Satz die Rolle der Schulleiterin: »Welchen Anruf ersparst du mir?« Dilek schaut noch einmal auf ihren Zettel. »Für beide Klassen reicht es nicht. Ich weiß gar nicht, ob euch die zehn zusätzlichen Plätze helfen.«

Hier darf die Leitung deutlich werden: »Dass der Schule ein Anruf erspart bleibt, können wir deinem Vorschlag noch nicht zugutehalten.« Das ist kein Urteil über Dilek und auch kein Verbot ihres Zugs. Sie könnte sagen: »Dann nehme ich meinen Grund zurück. Für die Aufteilung habe ich im Moment keinen besseren.« Sie könnte ebenso bei 80 und 40 bleiben und die Leiterin fragen, ob die zehn zusätzlichen Plätze am Freitag trotz der getrennten Proben für sie einen Wert haben. Entscheidend ist, dass eine vermutete Erleichterung nicht als gesicherte Folge in die Besprechung eingeht. Die Schule *muss* bei 40 die gemeinsame Probe ändern. Wie viele Eltern sie am Donnerstagnachmittag tatsächlich erreicht, wissen wir nicht.

Dasselbe gilt für einen ehrlichen Einwand ohne fertigen Ersatz. »Ich weiß nicht, wie ich es besser machen würde. Aber auf die Frage nach der Abholung hat dir niemand geantwortet.« Bitte die Person nicht so lange um eine eigene Lösung, bis sie den Einwand fallen lässt. Ein fehlendes Ja wird nicht dadurch entbehrlich, dass dem Gegenüber kein besserer Anruf einfällt. Die Frage an die Person mit dem Zettel genügt: »Wofür brauchst du dieses Ja, bevor du auflegst?«

## Alle drei haben dasselbe geschrieben

Nehmen wir einen Tisch, an dem wirklich dreimal »90 und 30« steht. Für die Leitung kann die Stille nach dem dritten Vorlesen unangenehmer sein als der Streit. Die Versuchung ist groß, sofort die Vergleichsseite aufzuschlagen. Warte damit. Wenn die Mengen gleich sind, lies zuerst die Verben. Sagen alle drei, dass die Veranstaltungsleiterin nebenan *absagen kann*? Oder hat jemand gesagt, sie *müsse* absagen? In der ersten Fassung hat unsere Lieferung ihren Bedarf gedeckt. In der zweiten nehmen wir ihr eine Entscheidung ab, die bei ihr liegt. Vielleicht war das Wort nur eine Redensart. Die Frage »Wenn sie die Option trotzdem behalten will, ändert das deine Lieferung?« klärt mehr als eine Debatte über Höflichkeit.

Es kann auch im Wortlaut nichts von Belang trennen. Frag in die Runde: »Wer möchte sagen, welche Stelle den Ausschlag gab?« Die erste zeigt auf die Zahl 30 auf dem Lieferschein. Die zweite zeigt auf »selbst abholen«; sie will keine fremde Fahrt einplanen, über die sie nichts weiß. Sie würde vielleicht anders entscheiden, wenn die Halle die 20 bucht und die Abholung bestätigt. Bei der ersten muss das nicht so sein. Frag nur dort weiter, wo die Antwort etwas hergibt. »Wenn die Abholung geklärt wäre, würde ich noch immer der Halle die 90 liefern« ist ebenso brauchbar wie »Dann würde ich anders anrufen«.

Sind auch die Gründe dieselben, darf der Unterschied ausbleiben. Halt den Vergleich mündlich fest: »Wir haben dreimal dieselbe Zuteilung und denselben Grund gehört.« Wenn noch Zeit ist und die Gruppe ausdrücklich einen Vergleich möchte, kannst du sagen: »Von mir, nicht von euch, kommt jetzt ein anderer Zug aus dem Buch.« Lies die beiden zugehörigen Anrufe aus Kapitel 1 vor und lass eine Person die erste Folge für die Schule, eine andere die für die Halle nennen. Auf deinem Blatt bleiben es drei gleichlautende Erstzüge. Die Kosten eines Gegenentwurfs zu verstehen heißt nicht, dass jemand ihn anfangs gewählt hätte. Und wenn für einen zweiten Vergleich keine Zeit bleibt, geh zum angekündigten Nachtrag über. Wir schulden dem Spiel keinen Streit.

## Die Chefin war schneller

Am heikelsten ist der Satz, der fällt, bevor überhaupt ein Zettel auf dem Tisch liegt. Die Vorgesetzte hat die Lage zu Ende gelesen, schiebt das Blatt weg und sagt: »Da kann es doch nur eine vernünftige Antwort geben: 90 für die Halle.« Lachen am Tisch. Jemand setzt den Stift an. Jetzt um Stille zu bitten ist richtig; es stellt den Zustand vor dem Satz aber nicht wieder her.

Sag: »Halt, die erste Antwort ist schon im Raum. Ich hätte euch vor dem Lesen deutlicher um Stille bitten sollen. Wenn ihr mit den Stühlen weitermachen

möchtet, schreiben jetzt alle die eigenen Anrufe auf. Wir können die Worte und Gründe vergleichen. Wir können nachher nicht sagen, das seien drei voneinander unbeeinflusste Entscheidungen gewesen.« Wer einen eigenen Blick ohne vorgegebenes Beispiel erproben wollte, braucht einen anderen, unbekannten Fall zu einem anderen Termin. Die Chefin den Satz zurücknehmen oder jemanden demonstrativ die andere Seite spielen zu lassen, repariert das nicht. Es macht den nächsten Beitrag allenfalls noch erklärungsbedürftiger.

Anders liegt es, wenn die Zettel schon aufgedeckt waren. Dann kann eine Chefin den ersten Entschluss der anderen nicht mehr vorgeben. Sie kann sehr wohl beeinflussen, ob sie ihn noch vorlesen wollen. Sagt sie beim ersten Widerspruch »Von meiner Disposition erwarte ich jedenfalls, dass …«, geh dazwischen, bevor du die nächste Person aufrufst: »Sprichst du jetzt von einer Weisung für den Betrieb oder von deinem Grund für diesen Zettel? Auf dem Spielblatt darf jede Person selbst verbindlich zuteilen.«

Antwortet sie: »Von meinem Zettel. Ich würde die Rechnung für die 20 nicht auf die Kundin abwälzen«, kann das Gespräch weitergehen. Lass die anderen zuerst ihre eigenen Worte auslesen. Bitte sie nicht, sich zur Chefin zu bekennen. Ein Nicken kann heißen, dass jemand den Satz verstanden hat; erst »Das ist auch mein Grund« ist eine erklärte Übereinstimmung. Und ein »Ich sehe die Kosten, gebe der Schule aber trotzdem die 50« ist kein halbes Einverständnis. Die Person hat die Folge anerkannt und anders gewichtet.

Antwortet die Chefin dagegen: »Nein, das ist bei uns eine Weisung. Und ich möchte wissen, wer hier anders entscheidet«, schließ die Runde als Übung, statt Vertraulichkeit noch einmal zu versprechen. Sammle die persönlichen Zettel nicht ein. Die wirkliche Weisung kann in einer eigenen Besprechung geklärt werden: Für wen gilt sie, wer darf sie ändern, welche Nachteile will der Betrieb damit in Kauf nehmen? Solange sie gilt, kann die Disposition darüber Einwände erheben, aber nicht so tun, als dürfe sie die gegenteilige Zusage erteilen. Ein besprochener Einwand ist weder eine aufgehobene Weisung noch die Zustimmung der Person, die ihn erhoben hat. Umgekehrt ist eine am Spieltisch gestattete Zusage keine neue Befugnis für Montagmorgen.

## Was am Ende gesagt werden kann

Zum Schluss hilft ein Rücklesen mit wenig Ehrgeiz. »Kathrin würde die 50 erst zusagen, wenn die Halle ihr die Buchung und die Abholung bestätigt. Pit würde gleich alle 90 selbst liefern, auch wenn die Halle die anderen Stühle holen könnte. Beide haben gesagt, dass eine zusätzliche Rechnung bei der Halle läge. Ist das euer Unterschied, oder habe ich euch falsch wiedergegeben?« So könnte Susanne die erste Abzweigung schließen. Die Frage gilt der Wiedergabe. Sie fordert niemanden auf, die Entscheidung des anderen gutzuheißen. Korrigiert Kathrin: »Die Frage nach der Abholung kam mir erst im Gespräch«, gehört genau das in den Schlusssatz. Sonst schreiben wir ihrer ersten Zusage nachträglich eine Sorgfalt gut, die auf dem Zettel nicht zu lesen war.

Wo es eine feste Grenze gibt, dürfen wir sie benennen: 50 für die Schule und 90 aus dem eigenen Lager für die Halle kann niemand zugleich versprechen. Wo wir eine Folge unmittelbar aus den Worten ablesen können, brauchen wir sie nicht kleinzureden: Nach »Nebenan können Sie absagen« hat die Frau einen guten Grund, das Angebot freizugeben. Ob sie den Hörer schon in der Hand hat, bleibt offen. Und ob der Verleih der Schulleiterin wegen des gestrigen Gesprächs mehr schuldet als einen pünktlichen und ehrlichen Bescheid, bleibt selbst dann eine ernsthafte Frage, wenn alle Stühle gezählt sind. Eine Runde kann genau dort enden. Beide Frauen haben eine Antwort bekommen; wir müssen nicht so tun, als hätten auch wir jetzt für alles eine.

# 7 · Spiele für den nächsten Termin

## Welches Blatt kommt auf den Tisch?

Für einen Termin reicht ein Spiel. Such eines aus, das die Spielenden noch nicht von der Antwortseite her kennen. Wenn du ein Blatt schon kennst, kannst du die Runde leiten. Spielt ihr alle zum ersten Mal, braucht nur die Person, die leitet, das ganze Buch. Alle anderen bekommen denselben Ausschnitt, einen Zettel und einen Stift.

- **Ein Telefonat führen:** Kapitel 1, »Die Stühle am Freitag«. Kopiere vom Kapitelanfang bis »Blättere erst um, wenn dein Zug für beide feststeht«, einschließlich der beiden Lieferscheine. Die Überschrift »Am anderen Ende der Leitung« gehört schon zur Auswertung.
- **Den Wochenplan eines Betriebs festlegen:** Kapitel 3, »Der Platz an der Presse«. Kopiere von dieser Überschrift bis »Blättere erst um, wenn die Nachrichten und der Wochenplan auf deinem Zettel stehen.« Behalte alles, was danach kommt, bei dir.
- **Eine Softwarefreigabe verantworten:** Kapitel 7, »Vier Millimeter«. Kopiere von dieser Überschrift bis »Blättere erst dann um.« Die Vergleichsantworten bleiben bei dir.

Die gemeinsame Leitungskarte mit den drei Nachträgen steht weiter unten im Abschnitt »Eine Runde mit einem der drei Blätter«.

Drucke oder kopiere die Spielblätter einseitig, ohne die Buchrückseite mit den Antworten. Schau auf das letzte Blatt im Stapel: Kannst du es umdrehen, ohne eine fremde Entscheidung zu sehen? Für dich als Leitung genügen das gewählte Blatt und der Abschnitt »Eine Runde mit einem der drei Blätter« in diesem Kapitel. Für »Vier Millimeter« nimm auch die Vergleichsantworten mit. Wenn du allein spielst, brauchst du nichts zu kopieren: Schreib deinen Zug vor dem Umblättern auf. Die Beispiele danach sind zum Widersprechen ebenso da wie zum Vergleichen.

## Vier Millimeter

Um 8.40 Uhr legt dir eine Kollegin zwei Ausdrucke auf den Tisch. Auf dem Bildschirm sehen die Entwürfe gleich aus. Auf Papier sitzt der schwarze Rahmen beim zweiten Druck vier Millimeter weiter außen. Ein Stück davon liegt jenseits der Schnittkante; nach dem Schneiden fehlt es. Mit der neuen Version eures Satzprogramms und einer alten Vorlage kann die Kollegin den Fehler wiederholen.

Um neun soll die neue Version an 60 kleine Druckereien gehen. Sie behebt einen anderen Fehler: Beim Speichern mehrseitiger Entwürfe kann die alte Version abstürzen. Die Betriebe können mit ihr weiterarbeiten. Stürzt das Programm ab, bleibt der letzte erfolgreich gespeicherte Stand lesbar. Die Änderungen danach gehen verloren.

Du verantwortest die Freigabe. Zwölf Druckereien haben einem begleiteten Einsatz zugestimmt. In jedem dieser Betriebe ist heute eine Person namentlich erreichbar, die den Auftrag mit einer Kopie der Datei testen und den Probebogen vor dem Auflagendruck prüfen kann. Muss sie zur alten Version zurück, kann sie am selben Arbeitsplatz mit der unveränderten Auftragsdatei weiterarbeiten. Du weißt nicht, ob einer der zwölf Betriebe die betroffene Vorlage benutzt. Bei den übrigen 48 habt ihr heute keinen solchen Kontakt.

Der Versand braucht deine Anweisung bis 8.55 Uhr. Er kann die Version an alle 60, nur an die zwölf begleiteten Betriebe oder an niemanden freigeben. Ohne Anweisung bleibt sie gesperrt. Was eine Druckerei schon erhalten hat, holt die Versandsperre nicht zurück. Hat sie die Version installiert, kann nur die Druckerei selbst zur alten wechseln.[18] Frühestens um elf bekommst du von der Entwicklung den nächsten Befund zu anderen Vorlagen. Der Versatz betrifft das Druckbild. Auf dem Spiel stehen Papier, Arbeitszeit und Termine.

**Es ist 8.55 Uhr. Was geht um neun hinaus?** Schreib auf deinen Zettel:

Versand, das ist meine Anweisung: »…«
Das liest eine Druckerei vor Arbeitsbeginn: »…«
Vor der nächsten Freigabe muss ___ Folgendes gesehen haben: ___.

Halte den Wortlaut fest, noch ohne Begründung. Blättere erst dann um.

## Zweiter Zettel für das Einzelspiel

Wenn du die Runde leitest, behalte diesen Abschnitt bei dir. Für das Einzelspiel nimm einen zweiten Zettel; der erste bleibt unverändert.

> Es ist elf. Die Entwicklung legt einen neuen Ausdruck auf den Tisch: Derselbe Versatz lässt sich mit einer zweiten Vorlage wiederholen.

Was sagst du jetzt dem Versand, und was schreibst du einer Druckerei? Geh von der Freigabe aus, die du um neun tatsächlich erteilt oder verweigert hast. Halte beide Nachrichten fest, bevor du die folgenden Antworten liest.

## Was der Versand nicht zurückholen kann

### »Heute Morgen bleibt die neue Version hier.«

**An den Versand:** »Keine Freigabe um neun, auch nicht für die zwölf. Lasst die Sperre stehen, bis ihr eine neue Anweisung von mir habt.«

**An die Druckerei:** »Bitte arbeiten Sie vorerst mit der bisherigen Version weiter. Beim Speichern mehrseitiger Entwürfe kann sie abstürzen; legen Sie deshalb regelmäßig eine Zwischenkopie an. Wir halten das Update zurück, weil mit einer alten Vorlage ein Rahmen auf dem Papier über die Schnittkante rutscht. Ab elf prüfen wir die nächsten Ausdrucke. Bis 11.30 Uhr hören Sie von uns, auch wenn wir dann noch keinen Liefertermin nennen können.«

Bei diesem Zug bekommt niemand das neue Druckproblem ins Haus. Der Stopp hat aber einen Adressaten, der sich ausdrücklich zur Mitarbeit angeboten hat und jetzt trotzdem mit dem Speicherfehler leben muss. Mit der letzten brauchbaren Kopie kann die Druckerei weiterarbeiten. Fehlen darin die letzten Änderungen, muss sie sie noch einmal eintragen. Auch der Neustart kostet Zeit.

Die Freigabeverantwortliche bittet die Entwicklung, mit der bekannten Vorlage und anderen Vorlagen denselben Entwurf in beiden Versionen zu drucken. Sie will die geschnittenen Bögen sehen, nicht zwei gleich aussehende Bildschirmbilder. Lässt sich der Fehler auch mit anderen Vorlagen auslösen, bleibt der Versand vorerst gesperrt. Bleibt der zweite Befund aus, prüft sie anhand der Drucke, ob sie den Versand an die zwölf begleiteten Betriebe freigibt. Das ist eine nächste Entscheidung, keine für elf versprochene Freigabe. Den Kunden kann sie auch dann wie zugesagt Bescheid geben, wenn die Untersuchung länger dauert.

### »Die zwölf bekommen die Version. Die anderen nicht.«

**An den Versand:** »Gebt um neun nur für die zwölf begleiteten Druckereien frei. Für die anderen 48 bleibt die Version gesperrt. Der Kundendienst ruft die benannten Personen an; ohne Gespräch keine Installation empfehlen.«

**An eine der zwölf Druckereien:** »Die neue Version behebt den Absturz beim Speichern. Mit einer alten Vorlage verschiebt sie beim Drucken den Rahmen, obwohl er am Bildschirm richtig sitzt. Sie müssen heute nicht wechseln. Wenn Sie wechseln wollen, warten Sie bitte auf unseren Anruf. Testen Sie die neue Version an einer Kopie Ihrer Auftragsdatei. Drucken Sie mit der Vorlage für diesen Auftrag erst einen Bogen und prüfen Sie ihn an der Schnittkante, bevor Sie die Auflage starten. Bei Versatz lassen Sie die Auflage stehen, kehren an diesem Arbeitsplatz zur alten Version und zur unveränderten Datei zurück und geben unserem Kundendienst Bescheid. Ohne Kontakt arbeiten Sie bitte vorerst mit der alten Version weiter.«

Den übrigen Betrieben schickt der Kundendienst den Hinweis auf die Zwischenkopie: Für sie ändert sich am Arbeitsplatz nichts. Für eine der zwölf Dru-

ckereien kann sich sehr wohl etwas ändern. Sie kann den Speicherfehler loswerden, ohne eine ganze Auflage auf Verdacht drucken zu müssen. Dafür muss dort jemand ans Telefon gehen, einen Probebogen herstellen und beurteilen. Die Freigabe an zwölf ist nicht der Nachweis, dass zwölf Menschen das getan haben. »Vorerst nicht installieren« ist eine Bitte, keine technische Sperre. Hat der Betrieb die Version erhalten, kann er sie auch installieren, wenn wir noch niemanden am Telefon hatten.

Vor einer Erweiterung lässt sich die Verantwortliche von der Entwicklung die Vergleichsdrucke und vom Kundendienst die Rückmeldungen zeigen: Wer hat welche Vorlage tatsächlich gedruckt? Wo wurde nicht installiert, wo fehlt jede Antwort? Ein sauberer Bogen spricht für diesen Druck mit dieser Vorlage. Zwölf ausbleibende Beschwerden könnten auch bedeuten, dass noch niemand gedruckt hat. Bis die Verantwortliche selbst anders entscheidet, bleiben die 48 beim alten Stand.

**Dein Zettel passt unter keine der beiden Überschriften?**

Vielleicht hast du sofort an alle freigegeben und eine sorgfältige Warnung verfasst. Lies sie als die Person, die bei einer der 48 Druckereien gleich eine Auflage starten will. Was genau müsste sie vor dem ersten Druck tun? Weißt du, dass sie deine Nachricht liest, oder setzt dein Zug das voraus? Der Vorteil deiner Entscheidung gilt auch für diese 48: Sie müssen nicht auf die Behebung des Speicherfehlers warten. Der Preis eines nicht gelesenen Hinweises fällt aber nicht beim Versand an. Markiere auf deinem Zettel die Worte, mit denen du diesen Betrieben vor Arbeitsbeginn tatsächlich etwas in die Hand gibst. Eine bestätigte Prüfung kannst du ihnen nicht zuschreiben.

Vielleicht willst du erst mit einer Druckerei sprechen und nur ihr die Version schicken. Lies dafür deinen ersten Satz als Versandmitarbeiter. Welche der drei möglichen Einstellungen soll er um 8.55 Uhr wählen? Ein Anruf kann die Entscheidung vorbereiten; eine vierte Versandeinstellung schafft er nicht. Oder steht auf deinem Zettel »warten«? Dann bleibt um neun alles gesperrt. Das kann genau dein Zug sein. Wer erfährt dabei, wie er bis zur nächsten Nachricht arbeiten soll?

Lege deinen Zettel neben den Zug, der dir am wenigsten einleuchtet. Suche für **beide** die erste Handlung, die du noch ändern kannst, und die erste, die du nicht mehr zurücknehmen kannst. Auch beim Stopp ist nur die Sperre leicht aufzuheben, nicht die bis dahin verlorene Arbeit. Auch beim Versand lässt sich die Software am einzelnen Arbeitsplatz zurücksetzen, nicht ein bereits geschnittener Stapel wieder in unbedrucktes Papier verwandeln. Welche neue Auskunft würde dich dazu bringen, gerade den fremden Zug vorzuziehen?

Vergleiche jetzt deine beiden Zettel. Was an deiner Nachricht von elf ist erst durch den zweiten Ausdruck möglich geworden? Was hättest du der Druckerei schon um neun sagen können?

## Eine Runde mit einem der drei Blätter

Die folgenden Abschnitte bleiben bei der Spielleitung. Plane für drei Spielende zwanzig Minuten ein. Sag vor der Ausgabe: »Eure Zettel bleiben bei euch. Ihr könnt etwas vorlesen oder passen. Möchte ich einen Satz zur Verbesserung des Spielblatts notieren, frage ich euch dafür eigens. Auch ohne Namen erkennen wir einander hier.« Klärt vorher, wer die Notizen lesen darf und wann sie wegkommen. Ohne diese Vereinbarung oder ohne Zustimmung zu einem Satz bleibt das jeweilige Feld leer. Sollst du Beiträge einzelnen Beschäftigten für eine Beurteilung zuordnen, beginne nicht. Wird das erst später verlangt, brich ab und sammle nichts ein.

»Ihr habt alle dieselbe Rolle. Schreibt zuerst, was ihr den Wartenden tatsächlich sagt. Wer seine Nachricht vorlesen möchte, bekommt das Wort, bevor wir über Gründe sprechen.« Hat jemand seinen Zug vorher laut verraten, biete für unbeeinflusste Einzelentscheidungen einen unbekannten Fall an oder vertage die Runde. Ihr könnt mit dem Vorschlag weiterarbeiten. Sagt dazu, dass der Vorschlag schon vor dem Schreiben im Raum war. Wer ihn gehört hat, braucht ihr dafür nicht zu erfassen.

Fragt jemand dich, was auf dem Blatt steht, lies die Stelle vor. Ist keine Antwort gegeben, ergänze sie nicht. Eine Frage kann aber selbst der erste Zug sein: »Du fragst die Kundin, nicht mich? Dann schreib genau diese Frage auf. Was sagst oder tust du je nach ihrer Antwort, und was gilt, wenn sie bis zur Frist schweigt?«

**Bis Minute fünf:** Gib zwei Minuten zum Lesen und drei für den Zettel. Eröffne das Gespräch erst, wenn die Schreibzeit auch für die ranghöchste Person vorbei ist. Wer möchte, liest bis Minute acht die Nachricht und den zugehörigen Eintrag vor – Mengen, Wochenstunden oder Freigabe. Die anderen Zettel bleiben verdeckt. Den ersten Zettel bessert niemand nach.

**Bis Minute dreizehn:** Greif zwei freiwillig vorgelesene Nachrichten auf: »Was würdet ihr als Empfänger als Nächstes tun?« Wenn nur eine zu hören war, kannst du ihr einen Zug aus dem Buch gegenüberstellen. Möchte niemand vorlesen, lass die Zettel verdeckt und biete den Vergleich aus dem Buch an. Der ist dann kein Ergebnis dieser Runde. Erst jetzt kommen die Gründe zur Sprache. Bei identischen Entscheidungen frag nach dem Satz im Spielblatt, der jeweils den Ausschlag gab. Wenn nötig, bring selbst einen Gegenentwurf ein. Sag dazu, dass er von dir stammt; er ist nicht nachträglich ein Zug aus der Runde. Unter »Am ersten Zettel prüfen« findest du auf der passenden Karte Fragen für diesen Vergleich. Wenn er abgeschlossen ist, lies nur den eingerückten Nachtrag deiner Karte vor. Gib allen eine Minute für den nächsten Zug, bevor du nachfragst.

### Karte zu »Die Stühle am Freitag«

**Am ersten Zettel prüfen:** Bitte eine Person, als Leiterin der Stadthalle mit den gehörten Worten auf die Frage des Nachbarhauses zu antworten: »Sollen wir Ihnen die 20 fest buchen?« Lass eine zweite als Leiterin der Musikschule sagen,

ob sie heute noch Eltern anrufen muss und was sie ihnen sagen kann. Für beide zählt, was tatsächlich zugesagt wurde, nicht was die Disposition damit gemeint hat. Auf beiden Lieferscheinen zusammen dürfen höchstens 120 Stühle stehen; 30 davon sind der Musikschule bereits fest zugesagt. Hängt die Aufteilung von den 20 nebenan ab, frag: »Was sagst du jeder der beiden Frauen zu, wenn Buchung oder Abholung vor zwei nicht bestätigt sind?«

> **Nachtrag:** Die Stadthalle meldet sich noch vor zwei: »Wir können die 20 von nebenan abholen, wenn Ihr Fahrer beim Ausladen eine halbe Stunde wartet.« Du darfst das zusagen. Bei der Musikschule wäre er dann eine halbe Stunde später, aber noch vor der Probe.

**Nächster Zug:** Was antwortest du jetzt, und wen musst du erneut anrufen? Hat die Stadthalle die anderen Stühle schon abbestellt, macht der Anruf sie nicht wieder verfügbar. Ist unbekannt, ob sie bereits abgesagt hat, beginnt die nächste Nachricht vielleicht mit genau dieser Frage. Dass der Fahrer warten darf, ist noch keine Buchung.

### Karte zu »Der Platz an der Presse«

**Am ersten Zettel prüfen:** Lass einen Wochenplan vorlesen, in dem noch kein zusätzlicher Abruf von Nordbogen steht. Welche der 40 Stunden sind fest verkauft? Welche hältst du bis zum Abruf frei, und wer zahlt dafür, wenn der Abruf ausbleibt? Die 16 garantierten Stunden von Nordbogen stecken in den verlangten 24, sie kommen nicht hinzu. Für andere Bestandskunden sind 16 fest zugesagt. Wenn jemand der Buchbinderei zusagt, soll sie im Plan ihren festen Block von acht Stunden zeigen können. Wer Nordbogen einen anderen Preis angeboten hat, muss der Buchbinderei trotzdem heute antworten: Für die heutige Vergabe wertet Nordbogen das Gegenangebot als Nein.

> **Nachtrag:** Am ersten Montag meldet Nordbogen: »Unsere Filialen starten frühestens im zweiten Monat.«

**Nächster Zug:** Am ersten Montag fragt die Werkstatt nach dem Plan für diese Woche: »Wessen Auftrag dürfen wir jetzt auf die Presse legen?« Gib ihr eine Antwort, mit der sie planen kann. Welche Zeit ist für diese Woche tatsächlich frei geworden? Welche darfst du schon für das ganze Quartal fest versprechen? Die Nachricht storniert keine Reservierung und holt keinen abgelehnten Probelauf zurück. Über den künftigen Wert der beiden Geschäftsbeziehungen sagt sie noch wenig.

### Karte zu »Vier Millimeter«

**Am ersten Zettel prüfen:** Lass den Versand die Empfängerzahl nennen und dann die Druckerei den ersten Handgriff. Frag bei einem Stopp, wer vor elf noch mit dem Speicherfehler arbeitet. Frag bei einer Freigabe, in welchen Betrieben heute jemand ansprechbar ist, der den Probebogen sehen kann. Verwechsle weder Erreichbarkeit mit einer erfolgten Prüfung noch fehlenden direkten Kontakt mit erwiesener Unachtsamkeit.

> **Nachtrag:** Es ist elf. Die Entwicklung legt einen neuen Ausdruck auf den Tisch: Derselbe Versatz lässt sich mit einer zweiten Vorlage wiederholen.

**Nächster Zug:** »Schreib den nächsten Satz an den Versand und den nächsten an eine Druckerei. Sag dazu, wer die Version seit neun bekommen konnte und wer nicht.« Lass die Spielenden beide Nachrichten festhalten.

**Erst nach dem Schreiben:** Wer gestoppt hat, kann die Sperre stehen lassen; was müsste die Entwicklung jetzt zeigen, bevor sie aufgehoben wird? Nach der Freigabe an zwölf kannst du die übrigen 48 weiter sperren. Nach der Freigabe an alle holt eine Sperre keine schon versandte Kopie zurück. Wie erfährt eine Druckerei, die das Update bekommen hat, vor ihrem nächsten Druck vom zweiten Befund? Ein fehlerfreier Probebogen vom Morgen ist nicht plötzlich falsch. Er zeigt, dass bei diesem einen Druck der Rahmen saß. Ob ein Betrieb mit der zweiten Vorlage arbeitet oder schon Papier verloren hat, wissen wir auch um elf nicht.

**Bis Minute sechzehn:** Frag, wer seine neue Nachricht vorlesen möchte. Eine Person darf bei ihrem ersten Zug bleiben und trotzdem ihren Kundensatz ändern. Leg die Zettel nicht zu einem nachträglich verbesserten ersten Zug zusammen. Wer den Nachtrag vorher nicht kannte, hatte diese Auskunft beim ersten Zug noch nicht.

**Die letzten vier Minuten:** Frag: »An welchem Satz hing deine Entscheidung? Wo musstest du raten, was das Blatt überhaupt meint?« Haltet die beiden Fragen auch im Gespräch auseinander. Bleibt ihr beim mündlichen Vergleich, lass die Felder leer. Für eine vereinbarte Notiz zur nächsten Runde reicht ein kurzer Vermerk auf deinem Exemplar:

Spiel und Datum: ___ · Tatsächliche Dauer: ___
Erster Wortlaut: »…« · Später genannter Grund: ___
Rückfrage zum Blatt, möglichst wörtlich: »…«
Nach dem Nachtrag geändert oder beibehalten: ___
Meine Vermutung als Spielleitung: ___ · Beim nächsten Mal am Blatt prüfen: ___

Wenn die Runde am Ende etwa über die Freigabe immer noch verschiedener Meinung ist, frag nicht nach einer Mehrheit. Bitte stattdessen die Person, die alle 60 beliefert hätte, den stärksten Einwand derjenigen zu nennen, die gestoppt hätte – und umgekehrt. Ein guter letzter Satz könnte dann lauten: »Ich würde die Version immer noch zurückhalten. Aber den Druckereien habe ich auf meinem Zettel gar nicht gesagt, wie lange ich sie mit dem Speicherfehler alleinlasse.« Die Freigabe ist dieselbe geblieben; die Kundenmitteilung nicht.

# Zwischenspiel · Die schmalen Hefte

Auf dem Werktisch der Buchbinderei liegen die Programme für ein Konzert: zwei Stapel zu je 24 Stück, derselbe Druck, erst der linke Stapel gefalzt, nach einer Unterbrechung der rechte. Ein Heft besteht aus einem einzigen Bogen, einmal in der Mitte gefaltet. Innen läuft ein roter Rahmen um die Namen des Ensembles. Aufgeklappt sind bei allen Heften die Namen und der Rahmen vollständig zu sehen.

Du bist für die Lieferung verantwortlich. Zwanzig Hefte sollen mit der nächsten Abholung an die Vorverkaufsstellen gehen. Sie kommen dort in schmale Kartenhüllen. Beide Hälften haben gegenüber dem Falz noch einen Streifen Papier zu viel. Für die Hüllen wird diese offene Kante parallel zum gefalteten Rücken auf die bestellte Breite beschnitten. Der rote Rahmen muss ganz bleiben. Liegt er zu nah an der geplanten Kante, kann der Schnitt ihn treffen.[19] An der Abendkasse dagegen liegen die Hefte lose aus. Dort sind sie auch in der jetzigen Breite willkommen; mit angeschnittenem Rahmen nimmt sie niemand. Jedes Stück, das du unversehrt lässt, hat also noch einen Platz. Wenn heute weniger als zwanzig in den Versand gehen, bleiben entsprechend viele Hüllen vorerst leer.

Links liegen die offenen Kanten bündig, rechts stehen einige Ecken vor. Neben dir liegt eine durchsichtige Schablone in der Größe einer fertigen Seite. Willst du vor dem Schnitt prüfen, legst du sie ins aufgeklappte Heft, mit einer Kante am tatsächlichen Falz und mit der Kopfmarke auf Höhe des oberen Seitenrands. Wenn du so beide Innenseiten prüfst, siehst du an der Außenkante der Schablone, ob der geplante Schnitt irgendwo den roten Strich träfe. Du kannst einen Bogen prüfen und unbeschnitten zurücklegen oder einen Probebogen gleich auf Endformat schneiden lassen. Ein gelungener Probebogen zählt für den Versand. Du darfst auch einen ganzen Stapel zum Schnitt geben. Für das oberste Heft ist ein eigener Probegang frei. Du kannst die Schablone anlegen und dieses eine Heft, wenn es passt, auch gleich zuschneiden lassen. Danach bleibt Zeit für einen Stapelschnitt oder für acht weitere Hefte, die du einzeln prüfst. Zum Schnitt gehen dann nur die Hefte, bei denen die geplante Kante den Rahmen nicht trifft. Gibst du gleich einen Stapel zum Schnitt, verfällt der Probegang. Dann bleibt vor der Abholung nur Zeit zum Sortieren und Einpacken. Die Abendkasse wird erst später beliefert.

Wohin greifst du zuerst? Notiere, von welchem Stapel du wie viel nimmst, was du damit tust und was unberührt liegen bleibt. Wenn du ein einzelnes Heft prüfst, nimm für diese Probe das oberste. Lass darunter Platz für deinen nächsten Handgriff.

Für die Einzelprobe links lies nur Befund L gleich nach dem Umblättern. Für die Einzelprobe rechts schlage Befund R hinter den Kopiervorlagen auf. Wenn du ohne Probe einen Stapel hast schneiden lassen, schreib stattdessen gleich hier

auf, woran du beim Sortieren erkennst, welche Hefte in die Hüllen und welche noch an die Abendkasse dürfen. Was geschieht mit dem anderen Stapel? Falls du gar nichts geprüft oder geschnitten hast, triff deine nächste Entscheidung ohne Befund. Gehe in diesen beiden Fällen von deinem zweiten Zug direkt zum Vergleich am Werktisch.

## Befund L

Links oben trifft die geplante Schnittkante den roten Strich. Liegt die Schablone noch auf dem Papier, ist der Rahmen ganz. Hast du den Probeschnitt ohne diesen Blick beauftragt, fehlt dem Rahmen eine Ecke. Vom rechten Stapel hast du bisher nur die vorstehenden Ecken gesehen.

Was nimmst du jetzt zum Schnitt, was lässt du breit für die Abendkasse liegen? Schreib deinen zweiten Griff unter den ersten. Blättere erst dann zum Vergleich um.

## Vergleich am Werktisch

Wer links die Schablone angelegt hat, kann das Heft aufschlagen, den roten Strich mit dem Finger bis zur Ecke verfolgen und es breit zur Abendkasse legen. Wer links zur Probe geschnitten hat, sieht denselben Fehler und hat für die Abendkasse ein Heft weniger. Rechts kann der echte Schnitt dagegen schon das erste fertige Versandstück liefern. Ob die vorspringenden Ecken weiter unten bloß überstehenden weißen Rand betreffen, ist damit offen. Ausgerechnet am ordentlichen linken Stapel träfe der Schnitt schon beim obersten Heft den Rahmen. Das war an seinen Außenkanten nicht zu sehen.

Zwei Wege führen von einer gelungenen rechten Probe weiter. Du kannst die übrigen Hefte rechts als Stapel schneiden lassen und anschließend nur einwandfreie Exemplare einpacken. Damit besteht noch die Aussicht auf zwanzig gefüllte Hüllen. Ist ein Teil der Rahmen angeschnitten, fehlen diese Stücke auch am Abend. Oder du legst die Schablone einzeln an. Jedes Heft, bei dem sie den Strich trifft, bleibt breit. Dafür erreichst du die zwanzig heute selbst dann nicht, wenn jedes geprüfte Heft passt. Wer sich für die Einzelprüfung entscheidet, hat eine kleinere Lieferung gewählt, bevor feststeht, ob der Stapelschnitt tatsächlich Schaden angerichtet hätte.

Leg in Gedanken das linke Heft für die Abendkasse zurück. Nach der Schablonenprobe bekommt der Gast ein etwas breiteres Programm mit einem ganzen roten Rahmen. Die Schablone hat dir die geplante Kante gezeigt. Nach dem Probeschnitt siehst du die tatsächliche. Nur fehlt dir jetzt das Heft, das du ihm geben wolltest.

John Boyd beschreibt Orientierung als etwas, das schon beim Hinsehen mitwirkt: Sie prägt mit, was wir beobachten und wie wir handeln. Was uns daraufhin begegnet, wirkt auf unsere Orientierung zurück.[20] Am Werktisch können wir das an unserem eigenen Griff verfolgen. Wenn für dich die bündige Kante ein gutes Zeichen war: Hast du links geprüft, weil du dort mit einem brauchbaren Heft gerechnet hast, oder gerade rechts, um dem schiefen Stapel auf den Grund zu gehen? Bei der Einzelprobe hast du den Stapel ausgesucht. Dass du nur seinen obersten Bogen kennst, lag an der Probenregel. Am Telefon wird die Sache etwas schwieriger. Papier entwickelt keinen Gegenvorschlag.

# Verhandlung · Nordbogen ruft wieder an

Wir gehen noch einmal auf 11.45 Uhr zurück. Dein Wochenplan aus Kapitel 3 bleibt, wie er ist. Damals brauchte die Einkäuferin ein Ja oder Nein; ein Gegenangebot hätte die heutige Vergabe beendet. Diesmal sagt sie: »Die 24 Stunden sind unser Wunsch. Gebucht sind nach wie vor 16. Was können Sie mir bis zwölf verbindlich anbieten? Ich sage Ihnen dann, ob wir es nehmen.«

Du führst wieder die Druckerei. Von den 40 Wochenstunden im nächsten Quartal sind 16 an andere Kunden fest verkauft. Für weitere 16 zahlt Nordbogen den vereinbarten Preis, auch in Wochen ohne zusätzlichen Abruf. Nordbogen möchte die übrigen acht Stunden bei Bedarf am Vortag abrufen und nur bei Nutzung bezahlen. Die Buchbinderei wartet weiter auf einen festen Termin für alle acht Stunden, jede Woche. Einen kleineren Auftrag hat sie nicht angeboten. Du darfst auch nur einen Teil der acht Stunden mit Nordbogen aushandeln, einen festen Tag anbieten oder fürs Freihalten Geld verlangen. Du musst nichts davon tun. Erst wenn beide Seiten derselben Vereinbarung zugestimmt haben, trägst du sie ein. Ohne Einigung bis zwölf bleibt für Nordbogen der alte Vertrag. Bis dahin musst du auch der Buchbinderei Bescheid geben.

Schreib auf, was die Einkäuferin als Erstes von dir hört. Wenn du etwas anbietest, sag ihr, welche Zeit sie bekommt und wofür sie zahlt, auch in einer Woche ohne Abruf. Eine Rückfrage oder Absage darf dein erster Satz sein. Notiere für dich darunter, mit welcher Antwort du rechnest. Die Einkäuferin bekommt nur zu hören, was du zu ihr sagst.

Zu zweit spielt eine Person die Druckerei und eine den Einkauf. Nur der Einkauf liest vor dem Gespräch Nordbogens Rollenblatt im Anhang. Antwortet einander, bis ihr euch einig seid, eine Seite ablehnt oder die Frist abläuft. Ein Gegenangebot allein ist noch kein Abschluss: Die andere Seite muss es annehmen können und darf Nein sagen. Zum Schluss ruft die Druckerei bei der Buchbinderei an. Sprich die Nachricht aus und trag in den Wochenplan ein, welche Stunden auch ohne zusätzlichen Abruf fest verkauft sind, welche du nur bereithältst und wer dafür zahlt. Lass die freien Stunden als solche stehen. Der Einkauf notiert, was er jetzt den Filialen zusagen kann. Erst danach lest gemeinsam Was die Antwort verrät.

Allein spielst du mit einer möglichen Antwort aus dem Einkauf. Hast du Nordbogen zusätzliche Zeit auf der Presse angeboten, blättere zu Rückruf A. Das gilt auch für ein Angebot in Frageform. Hast du nur um Auskunft gebeten, abgesagt oder die bisherigen Stunden bestätigt, lies Rückruf B im Anhang. Bleib auf deinem Weg, bis dein letztes Wort und deine Nachricht an die Buchbinderei feststehen.

## Rückruf A

Die Einkäuferin hat dein Angebot mitgeschrieben. »Ich möchte den Filialen heute einen Termin nennen. Können wir es so machen? Wir buchen für jeden Donnerstag vier zusätzliche Stunden und bezahlen die fest. Für die anderen vier möchte ich Sie bei Bedarf anrufen. Dafür halten Sie uns nichts frei. Wenn sie dann weg sind, sind sie weg.« Sie hat dein Angebot nicht einfach angenommen. Das sind die Bedingungen, zu denen sie jetzt buchen will, auch wenn du ihr den Donnerstag schon angeboten hast. Im Spiel kannst du die vier zusätzlichen Stunden auf diesen Tag legen. Die übrigen Stunden sind nicht an bestimmte Wochentage gebunden.

Dieser Vorschlag gilt bis zwölf. Du kannst ihn annehmen oder ausschlagen. Bleibst du bei einem abweichenden Angebot, kommt im gedruckten Verlauf heute keine Einigung mehr zustande. Schreib auf, was du der Einkäuferin sagst, welche Nachricht die Buchbinderei erhält und was in einer Woche ohne Abruf im Plan steht. Erst dann blättere zur Auswertung um.

## Was die Antwort verrät

Lies deinen ersten Satz und die Erwartung, die du für dich behalten hast. Was hat die Antwort über Nordbogens Ausgangslage verraten? Was hat dein erster Satz für den Einkauf erst möglich oder unmöglich gemacht?[21] Wenn du das nicht unterscheiden kannst, schreib die beiden Erklärungen auf, zwischen denen dein Gespräch offenbleibt. Am Tisch kann die Einkäuferin jetzt selbst sagen: »Das stand für mich vorher fest« oder »Darauf bin ich erst gekommen, als ich dich gehört hatte.« Auch sie darf etwas offenlassen.

Nehmen wir an, die Druckerei hat Geld fürs Freihalten verlangt. Darauf bietet der Einkauf vier fest bezahlte Stunden am Donnerstag an. Das spricht gegen die Vermutung, Nordbogen wolle unter keinen Umständen für ungenutzte Zeit zahlen. Ob die Einkäuferin schon vor dem Anruf vier Stunden wollte, wissen wir daraus nicht. Vielleicht hätte sie lieber acht am Vortag abrufen können und ist erst auf den Donnerstag gekommen, als klar wurde, was das Freihalten kostet. Eine Gegenfrage wäre: »Was können Sie Ihren Filialen mit dem festen Donnerstag versprechen, was Ihnen acht Stunden auf Abruf nicht geben?« Nennt sie einen konkreten Termin, wissen wir mehr über die Planung der Filialen. Vielleicht sagt sie auch nur noch einmal, dass sie jetzt eine Zusage braucht. Ob wir ihnen den Platz überlassen wollen, müssen wir immer noch selbst entscheiden.

Prüfe den Preis deiner Einigung am zweiten Telefonat. Hast du dich mit Nordbogen auf die vier zusätzlichen Stunden am Donnerstag geeinigt, sind auch ohne weiteren Abruf 36 Stunden fest verkauft und vier frei. Die Buchbinderei braucht acht feste Stunden. Ihr fehlen vier, auch wenn du von Nordbogen am Ende der Woche nichts mehr hörst. Lehnst du die Erweiterung ab, kannst du alle acht an die Buchbinderei verkaufen; verpflichtet bist du dazu erst mit deiner Zusage. Und hast du am Tisch acht gegen eine Gebühr freigehalten, dann mögen sie leer im Kalender stehen, wenn niemand anruft. Solange Nordbogen sie noch abrufen darf, kannst du sie keinem anderen fest versprechen.

Wer die Einkäuferin zur anderen Druckerei hat gehen lassen, kennt den Unterschied zwischen »Sie können wieder anrufen« und »Wir halten Ihnen die Presse frei«. Der erste Satz lässt die Buchbinderei noch zu ihrem Termin kommen. Beim zweiten müsste die Werkstatt wissen, wie lange sie warten soll. Beides ist etwas anderes als der feste Donnerstag. Im Einzelspiel kam die Antwort aus dem Buch; eine andere Einkäuferin hätte auf dieselbe Frage anders reagieren können. Am Tisch hörst du, was dein Gegenüber aus deinem Angebot macht – auch wenn es mit einem Nein auflegt.

# 8 · Wo die Geschichte noch offen war

> Beim Musterverkauf wurden am Hoftor grüne und am Ladeneingang gelbe Nummern ausgegeben. Da sich die Reihenfolge der Ankunft nicht mehr feststellen ließ, rief die Kasse die Farben abwechselnd auf, beginnend mit Grün 1. Eine Kundin mit Grün 3 erhielt den blauen Schubladenschrank nicht mehr. Sie hatte bereits gewartet, als der Ladeneingang noch geschlossen war. Nach ihrer Beschwerde wurde für den nächsten Verkauf ein einziger Satz Nummern vorgesehen.

Der Bericht ist erfunden, einschließlich der Beschwerde. Als Bericht erfüllt er seinen Zweck recht gut. Wir erfahren, was passiert ist und welche Vorkehrung der Betrieb beim nächsten Mal treffen will. Gerade deshalb gibt er ein schlechtes Spielblatt ab. Nach dem letzten Satz können wir der Kasse sagen, wie sie es gestern hätte machen sollen. Morgen einen zweiten Stapel Nummern zu verhindern ist aber eine andere Arbeit, als heute vor zwei Reihen Menschen zu treten. Die Kassenkraft braucht einen Satz, mit dem sie anfangen kann. Einen Stapel haben beide Reihen schon in der Hand.

## Die Uhr zurückstellen

Wir könnten an drei Stellen in die Geschichte einsteigen. Vor dem Einlass liegen zwei unbenutzte Rollen auf zwei Tischen. Ein kurzer Weg durchs Haus reicht noch, um eine davon einzusammeln. Das wäre ein brauchbarer Anlass, die Vorbereitung des Verkaufs zu ändern. Nach dem Verkauf steht eine Kundin am Ladentisch und möchte ihren Schrank. Jetzt geht es darum, was der Betrieb ihr schuldet oder anbieten kann. Der Schrank gehört bereits jemand anderem. Dazwischen gibt es einen Augenblick, in dem die Kasse noch keinen Namen auf einen Kaufbeleg geschrieben hat. Nur dort können wir die Reihenfolge dieses Verkaufs noch bestimmen. Diesen Augenblick nehmen wir.

Das Zurückstellen der Uhr allein beseitigt den Rückblick nicht. Im Bericht steht: »Sie hatte bereits gewartet, als der Ladeneingang noch geschlossen war.« Woher wusste die Person, die den Verkauf leitete, das **vor** dem ersten Aufruf? Aus der späteren Beschwerde jedenfalls nicht. Für unseren erfundenen Betrieb geben wir ihr einen früheren, engeren Beleg: Die Kollegin vom Ladeneingang war am Hoftor, bevor sie zu ihrer Tür ging. Sie sah, wie Grün 3 ausgegeben wurde. Die Ausgabe der nächsten grünen Karte hat die Kollegin nicht mehr gesehen. Das ist im Spiel ein erheblicher Unterschied. Grün 3 ist keine besonders glaubwürdige Kundin, die wir belohnen sollen. Wir wissen etwas über die ersten drei Karten, das wir nicht über die vierte wissen. Und wir brauchen den blauen Schrank nicht, um zu verstehen, warum die Reihenfolge zählt. Zum Verkauf stehen Einzelstücke; ein früher Aufruf gibt die erste Wahl, keinen Anspruch auf ein bestimmtes Stück.

Bei einem eigenen Vorfall dürfen wir solche Erinnerungen nicht nachträglich einem Kollegen in den Mund legen. Wenn unklar bleibt, was damals bekannt war, bleibt diese Stelle offen. Wir können sie im Spiel offenlassen, sofern die Rolle trotzdem handeln kann. Wir können auch, wie hier, einen Beleg erfinden und den ganzen Fall ausdrücklich als Konstruktion ausgeben. Dann prüfen wir eine interessante Entscheidung, nicht die Rechtmäßigkeit eines vergangenen Verkaufs. Was wir nicht können: erst in die Akte von später sehen und dann so schreiben, als hätte die Kasse diese Akte auf dem Tisch gehabt.

## Wem gehört die Entscheidung?

»Du stehst an der Kasse. Wie löst du das Problem?« Ein scheinbar einladender Satz. Er verbirgt die Hälfte der Aufgabe. Vielleicht darf die Kassenkraft nur die nächste Nummer aufrufen. Vielleicht darf sie den Verkauf unterbrechen, aber nicht von der angekündigten Reihenfolge abweichen. Vielleicht muss sie für jede Ausnahme die Leitung holen. Wer auf diese drei Arten zu lesen beginnt, spielt drei verschiedene Spiele. Der eine schlägt einen Aufschub vor, die andere mahnt zur Eile; womöglich streiten beide allein über eine Befugnis, die wir vergessen haben hinzuschreiben.

Wir wechseln deshalb von der Kasse zur Verkaufsleitung. Die Kasse verkauft. Die Leitung legt fest, wie beide Nummernfolgen zusammengeführt werden, und gibt diese Regel im Verkaufsraum bekannt. Innerhalb einer Farbe bleibt die Reihenfolge bestehen. Was steht bereits auf den Karten? Nur die Farbe und die laufende Nummer, kein Artikel und keine Uhrzeit. Niemand hat einen bestimmten Schrank reserviert. Um neun braucht die Kasse eine Anweisung. Die Leitung darf den ersten Aufruf für eine kurze Klärung verschieben, aber nicht den ganzen Verkauf vertagen. Wer einen Aufschub anordnet, muss also auch sagen, wie es weitergeht, wenn die Klärung nichts ergibt. Diese Befugnis ist eine Setzung für den Fall. Sie ist keine Auskunft darüber, welche Rechte Käufer in einem wirklichen Laden haben.

Dass es nun eine Verkaufsleitung gibt, macht die Kassenkraft nicht zur Statistin. Sie muss am Ende wissen, welche Karte sie aufruft. Die Wartenden wiederum müssen erkennen können, nach welcher Regel es nach diesem ersten Aufruf weitergeht. Aus »Wie löst du das Problem?« werden zwei Sätze mit verschiedenen Adressaten. Eine vertrauliche Anweisung, die an der Kasse funktioniert, kann im Raum wie eine Bevorzugung aussehen. Umgekehrt kann die Leitung für alle hörbar sagen: »Wir fangen mit der Eins an.« Die Kassenkraft fragt: »Mit welcher?«

## Sätze, die für uns entscheiden

Ein früher Entwurf könnte lauten: »Die ungeduldigen Leute am Ladeneingang drängen auf den Beginn. Am Hoftor warten die Stammkunden, manche schon sehr lange. Vermeide weitere Beschwerden.« Die Farben wären damit beinahe überflüssig. Die einen bekommen ein schlechtes Benehmen, die anderen ein Verdienst, und unser Auftrag verrät, vor wessen Urteil wir uns hüten sollen. Streichen wir die drei Wertungen, bleibt erstaunlich wenig übrig. Brauchbar

wird die Stelle erst, wenn wir sie durch etwas ersetzen, worauf verschiedene Menschen ihre Entscheidung stützen können: »Beide Eingänge sind jetzt geschlossen. Im Raum warten Grün 1 bis 8 und Gelb 1 bis 8. Innerhalb jeder Farbe wurden die Karten der Reihe nach ausgegeben.« Die Kundschaft muss nicht ungeduldig sein, damit ein Aufruf etwas kostet.

Auch ein ganz sachlicher Satz kann die Antwort verraten. Vergleiche diese beiden Fassungen derselben Stelle:

> **Vorher:** »Beim abwechselnden Aufrufen verlor die Kundin mit Grün 3 den Schrank, für den sie gekommen war.«
>
> **Nachher:** »Die Kollegin vom Ladeneingang hat am Hoftor gesehen, wie Grün 3 ausgegeben wurde. Welche grüne Nummer bei der Ausgabe von Gelb 1 an der Reihe war, weiß sie nicht.«

In der ersten Fassung gilt es, einen bestimmten Schaden wiedergutzumachen. Selbst wer die Information in eine allgemeine Warnung übersetzt – »Überlege gut, was ein abwechselnder Aufruf anrichten kann« –, warnt immer noch vor genau einem Zug. Die zweite Fassung lässt uns der früheren Ausgabe Gewicht geben, ohne uns zu sagen, was nach Grün 3 gerecht wäre. Auch die Person mit Gelb 1 hat an ihrer Tür die erste Karte bekommen. Wie erklären wir ihr, wann ihre Karte an der gemeinsamen Kasse an die Reihe kommt?

Unsere Reparatur hat eine Grenze. Wenn die Kundschaft am Morgen eine ausdrückliche Zusicherung bekommen hätte, zum Beispiel dass sämtliche grünen Nummern vor sämtlichen gelben bedient würden, dürften wir die Zusicherung nicht bloß entfernen, um die Sache interessanter zu machen und weiter zu behaupten, es sei derselbe Vorfall. Dann ginge es um das Einhalten oder begründete Brechen dieses Worts. Für den Musterverkauf setzen wir fest: Jeder Eingang hat die Reihenfolge **seiner** Karten zugesagt, keiner die Reihenfolge zwischen den Farben. Erst dadurch gehört der offene Teil der Entscheidung wirklich der Verkaufsleitung.

## Was ein anderer Name nicht schützt

Ein echter blauer Schubladenschrank kann einen Kollegen zuverlässiger identifizieren als sein Name. Hat der kleine Betrieb in diesem Jahr genau einen solchen Verkauf veranstaltet, reicht am Tisch vielleicht schon »die Frau mit der dritten Karte«. Ein geändertes Datum schützt weder sie noch die Person, die damals die Ansage gemacht hat. Besonders heikel wird der Fall, wenn jemand im Raum die Nachfrage nach dem Wortlaut mit einem Blick an den damaligen Schichtleiter beantworten kann. Von da an hören wir Rechtfertigungen für den Dienstag und keine Entscheidungen für das Spiel.

Wir brauchen für diesen Fall keine Namen, keine Kaufbelege, kein Foto der Kundenschlange und keinen Wortlaut einer echten Beschwerde. Ein handschriftlicher Entwurf kann mit drei Beziehungen beginnen: An zwei Stellen wurde eine Reihenfolge zugesagt. Ein Stück der gemeinsamen Reihenfolge ist bekannt. Nach dem ersten Verkauf lässt sich eine falsche Einordnung nicht einfach zu-

rücknehmen. Ort und Ware dürfen wechseln, Kartenfarben und Stückzahlen auch. Eine Liste mit Originalnamen und Ersatznamen hat auf dem Spielblatt und dem Protokoll nichts zu suchen. Bevor du andere nach einem wirklichen Vorfall fragst, etwas darüber aufschreibst oder weitergibst, kläre, was du für dein Spiel verwenden darfst. Im Betrieb gehört dazu ein Gespräch mit der zuständigen Stelle, sobald Beschäftigte erkennbar sein könnten. Ein Ja zur Spielrunde ist keine Erlaubnis, die Beiträge für den Arbeitgeber festzuhalten.[22] Weglassen, neu erfinden oder einen anderen Vorfall wählen sind echte Möglichkeiten; Umetikettieren ist keine Freigabe.

Nicht jeder Tausch erhält die Entscheidung. Ersetzen wir die Einzelstücke durch gleichwertige Katalogware, die morgen wieder lieferbar ist, verlieren die Wartenden bei einem späten Aufruf womöglich nur Zeit. Aus dem Konflikt über die erste Wahl wird ein anderer. Ersetzen wir die beiden Türen durch einen einzigen Eingang mit einer für alle sichtbaren Reihe, könnte schlicht die Kundschaft selbst den gemeinsamen Stand bezeugen. Wir müssen nach jeder Verfremdung neu lesen: Was ist schon zugesagt? Wer kann vor dem Aufruf was wissen? Was verliert die nächste Person, wenn wir uns irren? Bleibt die ursprüngliche Belegschaft trotz aller Änderungen erkennbar, nehmen wir die Konstruktion nicht mit an diesen Tisch. Und wenn gerade ein realer Anspruch zu klären ist, ist ein Spiel kein Ort, ihn nebenbei zu entscheiden.

## Eine Fassung für den ersten Versuch

So sieht der Entwurf nach diesen Eingriffen aus. Er steht hier als Werkstück, nicht als unbefangenes Spiel für jemanden, der den Bericht schon kennt. Beim Abschreiben für eine erste Probe bleiben Bericht, Vorgeschichte und Kommentar im Buch.

**Zwei Farben · Fassung 1**

Du leitest den Musterverkauf eines Möbelbetriebs. Im Verkaufsraum stehen Einzelstücke. Wer aufgerufen wird, darf ein Stück zum angeschriebenen Preis kaufen oder verzichten. Ein gekauftes Stück bleibt verkauft. Die Kassenkraft hat noch niemanden aufgerufen.

Durch zwei Türen sind die Kunden hereingekommen. Am Hoftor wurde zuerst geöffnet, dort gab es grüne Karten. Am Ladeneingang gab es gelbe. An beiden Türen hieß es: »Innerhalb Ihrer Farbe geht es nach den Nummern.« Sonst wurde nichts zugesagt. Die Türen sind jetzt zu. Im Raum sind Grün 1 bis 8 und Gelb 1 bis 8. Alle bleiben bis zum ersten Aufruf da. An der Kasse wird nur eine Person nach der anderen bedient.

Die Kollegin vom Ladeneingang hat am Hoftor noch gesehen, wie Grün 3 ausgegeben wurde. Erst danach hat sie am Ladeneingang Gelb 1 ausgegeben. Weitere Ausgabezeiten, an denen sich beide Reihen vergleichen ließen, sind nicht festgehalten. Du darfst die beiden Reihen zusammenführen, aber innerhalb einer Farbe niemanden überspringen. Um neun braucht die Kasse deine Reihenfolge. Für Rückfragen darfst du den Verkauf bis längstens fünf nach neun aufhalten.

Es ist eine Minute vor neun. Was sagst du der Kassenkraft, und welche Ansage machst du den Wartenden? Schreib beides so auf, dass klar wird, wie der erste Verkauf beginnt und wie es danach weitergeht. Die Begründung kommt später.

Eine letzte Schreibtischprobe: Wir legen den Finger auf »deine Reihenfolge«. Kann die Leitung um neun überhaupt erst eine Rückfrage anordnen, wenn sie der Kasse zu eben dieser Zeit die Reihenfolge schuldet? Wir Autoren wissen, wie wir den Satz meinen. Wer nur das Blatt vor sich hat, muss möglicherweise zwischen zwei Anweisungen wählen, bevor er zur eigentlichen Entscheidung kommt. Das ausgefüllte Spielblatt in Kapitel 9 zeigt die Neufassung. Sie ändert nicht die Frist, sondern das, was um neun fällig wird: die Anweisung für den Beginn statt der fertigen Reihenfolge. Ob das einem fremden Leser genügt, ist eine Frage für die Probe. Am Schreibtisch können wir sie stellen, nicht beantworten.

# 9 · Blaupausen für Entwurf und Erprobung

Die Kassenkraft will anfangen. Das Spielblatt enthält alles, was die Verkaufsleitung für ihre Antwort bekommt; es lässt sich ohne den Bericht über den Schrank weitergeben. Das Moderationsblatt bleibt bei der Person, die die Runde leitet. Das ausgefüllte Protokoll zeigt, was sich festhalten ließe. Es ist kein Bericht über eine durchgeführte Runde. Im Anhang findest du alle drei Blätter als Kopiervorlagen für deinen eigenen Fall.

Die Trennung lohnt auch beim Entwerfen. Wenn wir beim Schreiben denken: »Die Rückfrage beantworte ich dann am Tisch«, können wir nachsehen, auf welches Blatt die Antwort gehört. Was die Rolle zu Beginn wissen muss, darf nicht nur die Spielleitung wissen. Was lediglich eine mögliche Deutung der Lage ist, darf nicht schon auf dem Spielblatt stehen. Ob der Unterschied an einer bestimmten Stelle verständlich war, gehört auf das dritte Blatt – und zwar erst nach der Probe.

## Spielblatt · Zwei Farben

### Fassung 2 · Zum Ausgeben oder allein Spielen

**Rolle und Mandat.** Du leitest den Musterverkauf eines Möbelbetriebs. Im Verkaufsraum stehen Einzelstücke. Wer aufgerufen wird, darf ein Stück zum angeschriebenen Preis kaufen oder verzichten. Ein gekauftes Stück bleibt verkauft. Ohne deine Anweisung wartet die Kasse. Du bestimmst, wie sie die beiden Reihen zusammenführt. Innerhalb einer Farbe darfst du niemanden überspringen.

**Lage.** Durch zwei Türen sind die Kunden hereingekommen. Am Hoftor wurde zuerst geöffnet, dort gab es grüne Karten. Am Ladeneingang gab es gelbe. An beiden Türen hieß es: »Innerhalb Ihrer Farbe geht es nach den Nummern.« Sonst wurde nichts zugesagt. Die Türen sind jetzt zu. Im Raum sind Grün 1 bis 8 und Gelb 1 bis 8. Alle bleiben bis zum ersten Aufruf da. Die Kassenkraft hat noch niemanden aufgerufen. Sie bedient eine Person nach der anderen.

Die Kollegin vom Ladeneingang war zuerst am Hoftor. Sie hat gesehen, wie Grün 3 ausgegeben wurde. Erst danach hat sie am Ladeneingang Gelb 1 ausgegeben. Weitere Ausgabezeiten, an denen sich beide Reihen vergleichen ließen, sind nicht festgehalten.

**Frist.** Es ist eine Minute vor neun. Um neun braucht die Kasse deine Anweisung, was sie jetzt tun soll. Der erste Aufruf darf für Rückfragen warten, längstens bis fünf nach neun.

**Auftrag.** Was sagst du der Kassenkraft? Was sagst du den Wartenden? Schreib beides so auf, dass klar wird, wie der Verkauf beginnt und wie es danach weitergeht. Wenn deine Anweisung von einer Auskunft abhängt, sag auch, was ohne sie geschieht.

An die Kasse: »…«

An die Wartenden: »…«

Lass beide Sätze stehen, bevor du umblätterst.

## Moderationsblatt · Zwei Farben

### Zu Fassung 2 · Erst nach den Erstzügen zum Vergleich heranziehen

**Prüffrage und Ausgabe.** Kann die Verkaufsleitung auf dem Spielblatt allein erkennen, was um neun feststehen muss und was sie noch klären darf? Gib nur das Spielblatt aus. Verabrede vor dem Schreiben: Alle behalten ihre Zettel. Wer möchte, kann den eigenen Zug nachher zeigen oder vorlesen. Ob du einen Satz zur Prüfung des Blatts notieren darfst, ist eine eigene Frage. Klärt, wer die Notiz sehen darf und wann du sie vernichtest. Auch ohne Namen kann ein Satz in dieser Runde seinen Urheber verraten. Verlangt jemand eine Leistungsbeurteilung, beginne nicht oder brich ab. Alle schreiben zunächst für sich. Erst wenn die ersten Züge feststehen, können diejenigen vorlesen, die das möchten. Dann frag nach den Gründen.

**Ein möglicher Zug.** An die Kasse: »Ruf Grün 1 bis 3 auf. Dann Gelb 1, Grün 4, Gelb 2 und so weiter im Wechsel. Wenn Grün durch ist, weiter mit Gelb.« Ansage: »Die ersten drei grünen Karten waren vor der ersten gelben draußen. Darum beginnen sie. Danach wechseln wir die Farben ab; wir können die genaue Ankunftsfolge nicht mehr feststellen.« Die Kasse kann sofort beginnen. Gelb 1 kennt den eigenen Platz. Vielleicht stand Grün 4 ebenfalls schon vor der zweiten Türöffnung im Raum; die Regel gibt dieser Person keine Gelegenheit, das geltend zu machen, bevor Gelb 1 ein Stück kauft.

Gelb 1 könnte jetzt sagen: »Ich habe vor der geschlossenen Tür gewartet, bevor Grün 3 überhaupt da war.« Die Zeugin hat die Kartenausgabe gesehen, nicht die Ankunft. Der erste Zug kann bestehen bleiben, wenn wir öffentlich für *früh ausgegebene Karten* eintreten. Ebenso vertretbar ist ein sofortiger Wechsel ab Grün 1: Jede Tür kommt früh zum Zug, dafür darf Gelb 1 vor Grün 3 wählen. Wer diese Regel wählt, schuldet gerade Grün 3 eine ehrliche Begründung.

**Ein anderer Zug.** An die Kasse: »Warte mit dem Aufruf, während ich hier nach Leuten frage, die die Ausgabe am Hoftor selbst gesehen haben. Spätestens fünf nach neun beginnst du mit Grün 1 bis 3. Bestätigen mir zwei Leute aus eigener Beobachtung weitere frühe grüne Karten, sage ich dir vor dem Aufruf, bis zu welcher Nummer du bei Grün bleibst. Danach wechselst du ab, Gelb zuerst; eine übrig gebliebene Farbe läuft allein weiter.« Ansage: »Wer hat selbst gesehen, bis zu welcher grünen Karte die Ausgabe schon gekommen war, als die gelbe Ausgabe begann? Ich frage getrennt nach. Bis fünf nach neun kläre ich das. Ohne übereinstimmende weitere Auskünfte beginnen Grün 1 bis 3, dann Gelb 1 und abwechselnd weiter. Bestätigen getrennte Zeugen weitere frühe grüne Karten, nenne ich euch vor dem ersten Aufruf die letzte davon. Danach beginnt ebenfalls Gelb den Wechsel.« Die ersten drei warten damit auf eine Auskunft, die für ihren eigenen Rang entbehrlich ist. Weitere frühe Karten könnten berücksichtigt werden. Übereinstimmung ist allerdings keine Uhrzeit und eine laute Wiederholung noch kein zweiter Zeuge.

**Rückfragen und Vergleich.** Vor den Erstzügen nur die Angaben des Blattes klären. Auf »Kann mir jemand Grün 4 bestätigen?« lautet die Antwort: »Zum jet-

zigen Zeitpunkt hast du die Auskunft auf dem Blatt.« Nachher: »Wen kann die Kasse als Nächstes aufrufen, wenn zwei Leute einander widersprechen?« Bei einem dritten Weg: Lies die Ansage als Gelb 1. Was lässt sie dich erwarten, und deckt die Kassenanweisung das? Lass gelten, wenn jemand bereits mit den ersten drei Verkäufen beginnt und **währenddessen** nachfragt. Dann interessiert, ob die Ansage vor dem vierten Verkauf eine verständliche Grenze setzt.

**Abschluss.** Allein: Unterstreiche auf deinem ersten Zettel den Satz, der auch ohne weitere Auskunft trägt. In der Gruppe: Frag, wer die betreffende Stelle vorlesen möchte. Bei gleichen Regeln frag nach den Gründen. Bringst du selbst eine Alternative ein, halte sie nicht für einen Zug der Spielenden. Keine Abstimmung über die gerechteste Farbe.

## Protokollblatt · Zwei Farben

**Ausgefülltes Lehrbeispiel zu Fassung 1 aus Kapitel 8. Zeiten, Zettel und Gespräch sind erfunden. Es gab keine solche Runde.** Das Beispiel geht eine Fassung zurück, damit sich die Änderung auf dem Spielblatt prüfen lässt.

**Rahmen und Prüffrage.** Fiktiver Probetermin, ohne Kalenderdatum; Gruppe mit zwei Spielenden und einer Leitung. Für dieses Beispiel nehmen wir an, dass beide ihre zitierten Sätze zur Prüfung des Blatts freigegeben haben. Dauer: zwölf Minuten vom Austeilen bis zum letzten Satz. Frage an das Blatt: Erlaubt der Wortlaut einen Aufschub, ohne dass die Leitung die Frist mündlich auslegen muss?

**Erstzüge vor dem Gespräch, ohne Namen.** Zettel A, Kasse: »Erst Grün 1 bis 3, dann Gelb 1 und immer abwechselnd; zum Schluss den Rest Gelb.« Ansage: »Drei grüne Karten waren sicher früher draußen. Danach wechseln wir ab.« Zettel B, Kasse: »Warte, ich frage bis fünf nach die Leute von beiden Eingängen; ohne zwei gleichlautende Aussagen zu weiteren frühen Karten rufst du die ersten drei grünen und dann im Wechsel auf, Gelb zuerst. Sonst beginne mit den bestätigten frühen Karten und wechsle dann ebenso.« Ansage: »Ich kläre bis fünf nach, welche Karten sicher vor Gelb 1 draußen waren. Danach weiß jeder, nach welcher Regel wir aufrufen.«

**Wortlaut und Zeitpunkt der Stolperstelle.** Vor dem Schreiben fragt B bei »Um neun braucht die Kasse deine Reihenfolge«: »Muss ich ihr um neun schon alle Nummern nennen?« Angenommene Antwort der Leitung: »Entscheide mit dem, was das Blatt sagt.« Keine zusätzliche Auskunft, kein vorgeschlagener Zug vor der Abgabe.

**Erst nach der Abgabe.** A: »Ich will, dass die erste Kundin drankommt, solange klar ist, dass sie als Erste da war.« B: »Ich würde lieber kurz fragen, war aber nicht sicher, ob ich das darf.« Die Leitung bringt erst im Vergleich den Gedanken ein, während der ersten Verkäufe nachzufragen. Dieser Gedanke ist kein dritter Erstzug. Kein Nachtrag gespielt; keine geänderten Zettel.

**Deutung und Revision.** Mit beiden Kassenanweisungen ließe sich anfangen. Bs Ansage lässt die Wartenden aber noch im Ungewissen: Was gilt, wenn sich niemand meldet? Auch Bs Rückfrage vor dem Schreiben ist wichtig. »Deine Reihenfolge« kann die ganze Folge oder bloß das Vorgehen meinen. In Fassung 2 steht deshalb: »Um neun braucht die Kasse deine Anweisung, was sie jetzt tun soll.« Bei der nächsten Probe interessiert uns, ob die Person ohne Erläuterung sagen kann, was um neun fällig ist und wann der erste Aufruf spätestens beginnen muss. Welche Farbe sie zuerst wählt, ist dafür unerheblich.

## Was eine Probe ändern kann

Im Lehrbeispiel hat B trotz der Verständnisfrage eine ausführbare Anweisung geschrieben. Nur die fertigen Zettel nebeneinanderzulegen hätte also nicht genügt. Umgekehrt wäre die Bemerkung »B hat die Frist nicht verstanden« ein schlechter Eintrag. Sie verrät nicht, ob jemand die Uhrzeit überlesen hat, den Satz missverständlich findet oder ein anderes Mandat aus dem eigenen Betrieb kennt. Der Wortlaut der Frage und die Stelle, an der sie auftrat, helfen beim Umschreiben. Das entspricht einer engen Anregung aus dem Leitfaden des Robert Koch-Instituts zu Simulationsübungen: Evaluationsfragen sollen auf tatsächlich Beobachtbares zielen.[23] Hier interessiert uns das Blatt, nicht die vermeintliche Entscheidungsstärke von B. Die Evaluationsanleitung zur Tabletop-Übung der Florida A&M University im FEMA Preparedness Toolkit unterscheidet die Erfassung während der Übung von der anschließenden Analyse.[24] Auf unserem Blatt bekommen der Satz, der gefallen ist, und unsere Erklärung dafür je ein eigenes Feld.

Auch den angenommenen Grund von A können wir am Blatt prüfen. Wer als Erste da war, kann die Kollegin nicht bezeugen. Sie hat die Ausgabe der Karten gesehen. Wie lange Gelb 1 vor der noch geschlossenen Tür stand, weiß sie nicht. Im Protokoll wäre diese Unterscheidung leicht zu verlieren. Festhalten könnten wir As Satz über die erste Kundin. Ob A den Unterschied zwischen Kartenausgabe und Ankunft übersehen hat, müssten wir A fragen. Zum Vergleich taugt die Regel aus dem alten Betriebsbericht: »Ruf Grün 1, dann Gelb 1, dann Grün 2 und Gelb 2. Jede Tür kommt abwechselnd dran.« Gelb 1 bekommt als Zweite die Wahl, obwohl ihre Tür später geöffnet wurde. Dafür kommt Grün 3 erst mit dem fünften Aufruf zum Zug, obwohl diese Karte nachweislich vor Gelb 1 ausgegeben wurde. Will die Verkaufsleitung früh ausgegebene Karten schützen oder lange Wartezeit anerkennen? Für die Reihenfolge der Karten hat sie immerhin eine Zeugin. Für die Wartezeit muss sie eine Regel finden, die auch dann vertretbar bleibt, wenn sie nie erfährt, wie lange die Leute schon vor ihrer Tür standen.

Für die Neufassung war keine erfundene Runde nötig. Schon beim Gegenlesen von »Reihenfolge« und »für Rückfragen« fanden sich zwei verschiedene Aufträge an dieselbe Rolle. Die Revision ist am Text begründet; das angenommene Protokoll zeigt nur, wie wir einen ähnlichen Befund später festhalten könnten. Ein anderer Einwand würde eine andere Reparatur verdienen. Hätte B beispielsweise gefragt: »Sitzen an den Türen noch die Leute, die die Karten ausgeteilt haben?«, wäre die Frist vielleicht völlig klar gewesen. Die Frage könnte gerade der erste Schritt zu einer besseren Auskunft sein. Wir müssen solche Fragen nicht schon alle auf dem Blatt beantworten. Sonst schreiben wir die Ermittlungen der Rolle zu Ende, bevor ihr Spiel begonnen hat.

**Allein am Schreibtisch.** Kopiere das leere Spielblatt und fülle es für deinen Vorfall aus. Decke Bericht und Notizen zu. Schreib aus der Rolle eine Anweisung auf einen frischen Zettel. Lies sie anschließend als die Person, die sie bekommt: Was müsstest du jetzt tatsächlich tun, und an welchem Wort bleibst du

hängen? Entwirf auf dem Moderationsblatt einen anderen Zug unter genau denselben Bedingungen. Ist der zweite nur deshalb möglich, weil plötzlich ein weiterer Mitarbeiter Dienst hat, ändere entweder die Ausgangslage für beide oder verwerfe den Zug. Notiere im Protokoll »Eigenprobe« und was im Text steht. Ein selbst geschriebener zweiter Zug ist kein zweiter Spieler. Und weil wir als Autoren die fehlende Auskunft im Kopf ergänzen können, lohnt auch eine Einzelprobe mit jemandem, der den Vorfall nicht kennt: Gib der Person nur das Spielblatt und hilf ihr nicht beim Lesen. Frag danach, ob du die Stelle vermerken darfst, an der sie gestockt hat. Brauchst du ihre Worte, lass sie den Satz bestätigen. Der Zettel bleibt bei ihr.

**Mit einer Gruppe.** Plane für die erste Runde beispielsweise eine Viertelstunde ein: ein paar stille Minuten für das Blatt, dann die Nachrichten derer, die vorlesen möchten, noch ohne Begründung, den Rest für den Vergleich und eine Frage zum Wortlaut. Notiere die tatsächliche Dauer erst am Ende. Wenn alle denselben Zug schreiben, ist das kein misslungener Abend. Vielleicht war nur die Ansage dieselbe, während die einen die belegte Reihenfolge und die anderen einen pünktlichen Beginn sichern wollten. Vielleicht fordert eine Betriebsvorschrift tatsächlich genau diesen einen Zug. Dann prüfen wir, ob wir lieber die Vorschrift verständlich erklären sollten. Eine zweite Antwort, die erst die Leitung ins Spiel bringt, zeigt allenfalls, dass ein zweiter Zug denkbar ist. Sie zeigt nicht, dass das Blatt die Runde dorthin geführt hat.

Ändere für die nächste Probe möglichst die Stelle, für die es einen Grund gibt. Halte neben dem alten Satz den neuen fest und schreib dazu, woran der Unterschied zu erkennen wäre. Eine andere Person soll etwa die Frist finden, ohne dass die Leitung sie nennen muss. Alle sollen nicht etwa plötzlich die Farbe wechseln. Wenn eine Gruppe eine andere Regel findet als wir, die Zusagen einhält und deren Preis benennt, ist das kein Textfehler, den wir durch deutlichere Hinweise auf unseren Lieblingszug beheben sollten.

## Zwei Erinnerungen

Wenn du aus einem wirklichen Vorfall ein Spiel entwickelst, kläre vor dem ersten Gespräch, wofür du die Schilderung verwenden darfst und was aus den Notizen herausbleiben muss. Lass dir dann den Ablauf bis zur Entscheidung schildern: Welche Information brauchte die Person in diesem Augenblick für ihren nächsten Schritt?[25] Für unseren Fall über einen Einlass führen wir zwei Gespräche, noch bevor wir den ersten Satz des Spielblatts schreiben. Der Abend, die Beteiligten und beide Gespräche sind erfunden. Wir spielen hier durch, wie wir fragen und was wir mit den Antworten anfangen können. Es sind keine Auskünfte aus einem wirklichen Betrieb.

In einem kleinen Saal sind kurz vor einer Lesung alle Stühle besetzt bis auf sechs, die für einen Lesekreis reserviert sind. Sechs andere Gäste warten ohne Reservierung an der Saaltür. Wir suchen den Augenblick, in dem die Frau am Einlass die Leitung fragt, ob sie die Plätze freigeben soll. Wir sprechen mit beiden einzeln. Keine bekommt zuvor zu hören, was die andere erzählt hat.

**Mit der Frau am Einlass.** »Geh noch einmal bis zu deiner Frage zurück. Wo standest du?« – »An der Saaltür. Die Leute ohne Reservierung standen bei mir. Von dort sehe ich auch die Garderobe.« – »Was hast du dort gesehen oder gehört?« – »Eine Frau zog ihren Mantel aus und sagte zu den Leuten hinter ihr: ›Wir sind der Lesekreis.‹ Wie viele das waren, weiß ich nicht. Ich musste mich wieder umdrehen.« – »Was hast du der Leitung davon gesagt?« – »Ich meine: ›Der Lesekreis ist an der Garderobe. Soll ich die Plätze noch halten?‹ An die Frage erinnere ich mich besser als an den Satz davor.« – »Was hättest du ohne Antwort getan?« – »Niemanden durchgelassen. Über die reservierten Plätze durfte nur die Leitung entscheiden. Mir hätte ein Zeichen mit der Hand gereicht.«

**Mit der Leitung.** »Bleiben wir bei dem Augenblick, als deine Kollegin dich von der Tür aus ansprach. Was konntest du von deinem Platz aus sehen?« – »Die sechs Karten auf den Stühlen und meine Kollegin in der Saaltür. Hinter ihr war Schluss für mich.« – »Was hast du von ihr gehört?« – »›Soll ich sie reinlassen?‹ Ob sie den Lesekreis erwähnt hat, weiß ich nicht mehr. Ich hatte jedenfalls nicht verstanden, dass jemand von denen schon im Haus war.« – »Welche Verabredung galt da noch?« – »In der Einladung stand: reserviert bis zum Beginn um sieben. Die Uhr über der Tür sprang gerade um. Ich konnte die Plätze jetzt freigeben oder noch einen Moment halten. Um fünf nach wollten wir die Saaltür schließen.« – »Was hätte für dich einen Unterschied gemacht?« – »Wenn mir jemand gesagt hätte: Die ziehen nur noch ihre Mäntel aus. Für die fünf Schritte hätte ich gewartet.« – »Hast du später noch etwas erfahren?« – »Nach der Lesung kam eine Frau zu mir. Sie leitet den Lesekreis. Als meine Kollegin in den Saal rief, hatte sie ihren Mantel noch auf dem Arm, hat sie gesagt.«

Die Kollegin erinnert sich an eine Frau, die ihren Mantel auszog, und an einen Satz. Die Leitung konnte von ihrem Platz aus beides verpassen. Ob die Kollegin der Leitung vom Lesekreis erzählt hat und ob ihre Worte angekommen sind, bekommen wir aus diesen Antworten nicht heraus. Die Bereitschaft der Leitung, fünf Schritte lang zu warten, ist eine Antwort von heute. Sie belegt nicht, dass die Leitung damals wusste, wie nah die Frau schon war. Bei einem wirklichen Vorfall würden wir beiden die Wiedergabe ihrer eigenen Erinnerung zur Korrektur geben und die Verwendung getrennt klären. Selbst wenn beide den Text freigeben, dürfen ihre Erinnerungen auseinandergehen.

Ein erster Entwurf hieße: »Du leitest den Einlass. Der Lesekreis steht noch an der Garderobe.« Damit leihen wir der Leitung die Augen ihrer Kollegin und zählen gleich noch die fehlenden Köpfe. **Ein zweiter Entwurf** scheint vorsichtiger: »Die Leitung erinnert sich nicht an eine Meldung vom Lesekreis. Am Eingang hat sich also bis sieben niemand aus der Gruppe gemeldet.« Auch den verwerfen wir. Die Leitung konnte eine Meldung überhören; die Frau aus dem Lesekreis konnte zur eigenen Gruppe gesprochen haben, ohne sich am Einlass zu melden. Ein Satz darüber, was sicher *nicht* geschehen ist, hilft uns hier ebenso wenig wie das erfundene Gruppenbild.

Für unser Spiel wählen wir eine offene Konstruktion. Wir legen ausdrücklich fest, **welche Worte die Leitung hört**, statt zu behaupten, genau so sei es gewesen. Das ganze Blatt passt auf einen Zettel:

> Du leitest den Einlass zu einer Lesung. Die Uhr springt auf sieben. Nur die sechs Stühle für den Lesekreis sind noch frei; laut Einladung waren sie bis sieben reserviert. Sechs Gäste ohne Reservierung warten an der Saaltür. Von deinem Platz aus siehst du die Garderobe nicht. Deine Kollegin an der Tür ruft: »An der Garderobe hat jemand ›Lesekreis‹ gesagt. Soll ich die Leute hier reinlassen?« Du darfst Plätze einzeln oder zusammen freigeben oder sie bis zum Schließen der Saaltür um fünf nach halten. Wer einmal eingelassen ist, behält den Platz. Ohne deine Anweisung wartet die Kollegin. Was rufst du ihr jetzt zu, damit sie bis zum Schließen der Tür weiß, wen sie einlassen darf?

Am Schreibtisch versuchen wir zwei Zurufe. »Lass alle sechs vor dir rein und nimm die Karten weg.« Die Wartenden können sich setzen. Auch wenn gleich darauf sechs Mäntel an der Garderobe hängen, bekommen wir diese Plätze nicht zurück. Oder: »Halte die sechs noch. Bitte die Frau an der Garderobe, den Lesekreis jetzt zur Tür zu holen. Lass bis fünf nach die Leute vom Lesekreis auf ihre Plätze. Sind dann noch Plätze frei, lass entsprechend viele von den Wartenden ein. Gleich danach schließt du die Tür.« Damit haben die Wartenden noch keinen Platz. Sie warten womöglich fünf Minuten für nichts. Beide Zurufe tragen, ohne dass wir das spätere Gespräch mit der Frau aus dem Lesekreis zum Schiedsrichter machen.

### Eine Reparatur für deinen Schreibtisch

Jetzt wechselst du die Seite des Blatts. Du entwirfst einen Fall für ein Stadtteilradio. Auch dieses Material ist erfunden. Ein Satz steht schon: »Du verantwortest die heutige Sendung und gibst der Kollegin am Mischpult unmittelbar vor den letzten vier Minuten ihren Auftrag.«

Auf deinem Notizzettel stehen drei Dinge. Erstens: Im Studio liegen ein vier Minuten langer, sendefertiger Bericht von einem Straßenfest und ein dreiminütiges Gespräch mit einer Ladeninhaberin. Für das Gespräch gilt ihre ausdrückliche Zusage: nur ungekürzt. Beide Beiträge sind schon angekündigt, keiner ausdrücklich für heute. Die Redaktion hat geklärt, dass beide heute oder morgen im Radio laufen dürfen, auch der Bericht mit den Kinderstimmen. Auch die Musik ist für diese Sendung freigegeben; eine Minute davon kann die Kollegin am Pult sofort einspielen. Zweitens: Noch heute schließt der Laden; morgen kann das Gespräch als Rückblick laufen, aber niemanden mehr zu einem letzten Besuch bewegen. Vom Straßenfest hat das Radio seit dem Morgen berichtet. Nur im fertigen Bericht kommen die Kinder zu Wort, die es mit vorbereitet haben. Drittens, auf der Rückseite des Zettels: Am nächsten Tag beschwerte sich ein Vater, weil er die Stimme seiner Tochter am Radio erwartet hatte.

Jemand hat den Rest des Spielblatts schon geschrieben: »Die Kinder warten seit dem Morgen darauf, endlich gehört zu werden. Kürze das Ladengespräch so, dass auch sie zu Wort kommen. Wie erklärst du dem Vater deine Lösung?«

Behalte den ersten Satz über die Rolle. Ersetze den misslungenen Rest durch ein kurzes Spielblatt mit einer Frage. Entscheide selbst, was die Sendeverantwortliche vor ihrem Auftrag wissen kann und welche Angabe nur dir beim Entwerfen hilft. Schreib auf einen zweiten Zettel zwei verschiedene Anweisungen ans Mischpult, die dein Wortlaut zulässt. Erst dann blättere um.

### Die vier Minuten gegenlesen

Lies nur deine neue Fassung und deine beiden Anweisungen, als säßest du am Mischpult. Könntest du jetzt einen bestimmten Beitrag starten? Für eine kürzere Fassung brauchst du zweierlei: die Zustimmung der Ladeninhaberin zu dieser Fassung und den fertigen Schnitt. Was spielst du, solange dir eines von beidem fehlt? Der volle Bericht passt hinein. Das ungekürzte Gespräch und eine Minute Musik passen ebenfalls. Keiner dieser Züge verlangt, dass wir dem Vater eine Erwartung absprechen oder ihm nachträglich ein Versprechen erteilen.

Bei einem wirklichen Beitrag wäre vor der Sendung zu klären, ob die Stimmen für diese Ausstrahlung verwendet werden dürfen. Die Aufnahme allein gibt darüber keine Auskunft.[26] Im Spiel ist das geklärt. Prüf jetzt den Satz, den du gestrichen hast. Mit der späteren Beschwerde darf das Wissen um die Kinderstimmen nicht ebenfalls verschwinden: Es ist schon vor der Sendung ein Grund, gerade diesen Bericht zu wählen. Umgekehrt darf der Ladenschluss im Text bleiben, ohne den Bericht zur herzlosen Wahl zu erklären. Wenn du beide Anweisungen aus demselben Blatt geben kannst, lies sie ein letztes Mal mit Blick auf morgen: Was lässt sich dann noch senden, und welche Gelegenheit von heute lässt sich auch mit einer tadellosen Aufnahme nicht wiederholen?

## Zum Abschluss der Werkstatt · Morgen früh

Für deinen ersten Fall brauchst du keinen Schaden, an den sich der ganze Betrieb erinnert. Nimm morgen einen gewöhnlichen Vorgang: Jemand wollte eine Antwort, und für einen Moment war mehr als eine Antwort vertretbar. Lässt sich der Vorgang verwenden, schreib in eigenen Worten den Satz auf, den die Person von dir brauchte. Vielleicht lautete er: »Ich brauche bis zur Pause die Nachricht, mit welchem Auftrag wir nachher anfangen.« Wenn du an dieser Stelle schon erklären willst, warum der Tag trotzdem gut ausging, leg das Ende auf einem zweiten Zettel beiseite.

Nimm das leere Spielblatt aus dem Anhang und gib deiner Spielfigur die Befugnis, die an dieser Stelle nötig war. Schreib daneben, was längst gebunden war und was sich nach ihrem Wort nicht mehr zurückholen ließ. Fass den Auftrag so, dass wir nach dem ersten Zug sehen könnten, was anders ist als zuvor. Bei einem Anruf hilft die Frage, was die Person am anderen Ende jetzt tun kann. Am Werktisch genügt manchmal der Blick auf das Werkstück. Auf das Moderationsblatt gehören zwei verschiedene Züge und ihre ersten Folgen. Findest du nur einen, schau noch einmal auf die Uhr: Bist du zu spät in die Geschichte eingestiegen, oder gab es wirklich nichts abzuwägen? Auch das wäre ein brauchbarer Befund. Ein geklärter Ablauf braucht kein künstliches Dilemma.

Schreib auf das Protokollblatt eine einzige Frage, etwa: »Erkennt jemand ohne meine Erklärung, ob die andere Schicht schon anfangen darf?« Lass den übrigen Platz frei. Gib einer Person, die den Ausgang nicht kennt, das Spielblatt und einen Stift. Frag sie nach dem Versuch, ob du vermerken darfst, an welcher Formulierung sie eine Erklärung gebraucht hat. Ihren Namen brauchst du dafür nicht.

# Nach dem Spiel · Die erste echte Gelegenheit

Die nächste Gelegenheit, etwas aus dem Spiel zu gebrauchen, kommt vielleicht am Empfang. Eine Kollegin hält den Hörer zu und fragt: »Darf ich sagen, dass wir das bis morgen schaffen?« Mit den Stühlen vom Freitag hat ihr Auftrag nichts zu tun. Und für eine Spielrunde ist jetzt keine Zeit. Was aus dem Buch könnte in diesem Augenblick noch helfen?

Ein erster Versuch wäre: »Was würde die Kundin jetzt anders machen, wenn sie ein Ja hört?« Vielleicht sagt die Kollegin: »Dann lässt sie den Kurier um acht hier vorfahren.« Jetzt haben wir eine Uhrzeit, einen Wagen und jemanden, der für eine Fahrt bezahlt. Im Auftragsplan steht, dass die Ware morgen um zehn abholbereit ist; für die Ausgabe sind wir selbst zuständig. Jetzt können wir antworten: »Um acht kann er es noch nicht mitnehmen. Ab zehn gebe ich es selbst heraus.« Die Kollegin kann die Hand vom Hörer nehmen. Wir brauchen keinen gemeinsamen Fachwortschatz, um uns zu verständigen. In diesem Beispiel macht die Auskunft über die Fahrt einen Unterschied: Für die Kundin ist »morgen« um acht etwas anderes als um zehn.

Der Versuch kann ebenso gut ins Leere gehen. Die Kollegin könnte antworten: »Die Abholung ist längst geklärt. Ich muss nur wissen, ob *ich* den Termin bestätigen darf. Letzte Woche wurde mir das untersagt.« Dann haben wir uns von der Ähnlichkeit der Telefonate täuschen lassen. Die Kundin noch einmal nach dem Kurier zu fragen würde Zeit kosten und der Kollegin nicht helfen. Sie braucht von der zuständigen Person einen Bescheid über ihre Befugnis. Es wäre sogar nachteilig, aus jeder stockenden Übergabe eine Gelegenheit zum Üben zu machen. Gelegentlich ist das Beste, was wir aus einem Fall mitnehmen können, die Einsicht, wann seine Frage erledigt ist.

Wenn du mit einem Team gespielt hast, vereinbare für die nächste reguläre Besprechung eine kleine Rückschau. Damit daraus keine Prüfung von Kolleginnen und Kollegen wird, bring nach Möglichkeit einen eigenen Vorgang mit. Such keinen Beweis für den Erfolg der Runde. Es reicht ein Moment, in dem dir ein Satz aus dem Spiel einfiel und du entscheiden musstest, ob er hier passt. Erzähl, was du zu diesem Zeitpunkt wusstest, welche Auskunft du bekommen hast und ob sie deine Entscheidung verändert hat. Erzähl nur, was du für diese Rückschau verwenden darfst. Wäre ein Kunde oder eine Kollegin an den Einzelheiten zu erkennen, lass den Vorgang lieber weg. Hat sich keine solche Gelegenheit ergeben, bleibt das ein ehrlicher Befund. Niemand schuldet der Runde eine Erfolgsgeschichte.

Bei der Auswertung lohnt es sich, einen Satz genau zu Ende zu sprechen. Ob unsere Zusagen seit der Runde häufiger stimmen, lässt sich an diesem Anruf nicht ablesen. Und selbst wenn ein Vergleich früherer und späterer Zusagen eine Änderung zeigt, wissen wir damit noch nicht, welchen Anteil das Spiel dar-

an hatte. »Vor der Bestätigung fiel mir die Frage nach dem Empfänger ein; so erfuhr ich vom Kurier um acht« ist bescheidener und für die Kollegin am Empfang interessanter. Sie kann prüfen, ob ihr dieselbe Frage bei ihrem nächsten Anruf nützen würde. Und wenn sie schon vorher immer nach der Abholung gefragt hat, erfahren wir etwas über ihre Arbeit, ohne dem Spiel das Verdienst dafür zu geben.

Aus einem solchen Gespräch kann ein neuer Fall entstehen. Dazu genügt die Stelle, an der noch unklar war, ob die Kollegin einen Termin, eine Auskunft oder eine Erlaubnis brauchte. Wenn du den Vorgang dafür verwenden darfst, streich das spätere Ergebnis. Sonst erfinde einen neuen Anruf. Gib einer anderen Person den Hörer, auf dem Papier, und lass sie selbst das erste Wort wählen.

# Anhang · Drei Kopiervorlagen

## Kopiervorlage 1 · Spielblatt

**Nur für die Spielenden · Titel und Fassung:** .....

**Rolle.** Du bist … Das darfst du verbindlich entscheiden:

.....

.....

**Lage.** Was weißt du jetzt? Welche Zusage gilt schon? Worüber kannst du noch verfügen? Was ist gesperrt oder noch nicht geklärt?

.....

.....

.....

**Frist.** Wann musst du handeln? Was geschieht ohne deinen Zug?

.....

**Auftrag.** Was tust du jetzt? Welches Stück nimmst du in die Hand oder wer bekommt welche Nachricht?

.....

.....

Schreib deinen ersten Zug auf einen eigenen Zettel. Wenn du eine Rückfrage stellst, halte auch fest, was ohne Antwort gilt. Die Gründe kommen erst, wenn dein erster Zug feststeht.

## Kopiervorlage 2 · Moderationsblatt

**Nur für die Leitung · Titel und Fassung:** .....

Vor der Ausgabe: Alle behalten ihre Zettel und entscheiden selbst, ob sie etwas vorlesen. Klärt, ob ihr überhaupt Notizen braucht, wer sie sehen darf und wann sie wegkommen. Niemand hat einen Nachteil, wenn der eigene Beitrag nicht ins Protokoll soll. In einer kleinen Runde können Stimmen auch ohne Namen erkennbar sein. Im Betrieb vorher mit der zuständigen Stelle klären, was ihr festhalten dürft. Ohne tragfähige Vereinbarung keine persönlichen Beiträge notieren. Verlangt jemand eine Personenbeurteilung, nicht beginnen oder abbrechen.

**Prüffrage.** Was muss ohne meine Hilfe verständlich sein?

.....

**Erster möglicher Zug.** Handgriff oder Wortlaut, erste Folge, Preis und Annahme:

.....

.....

**Anderer Zug unter denselben Bedingungen.** Handgriff oder Wortlaut, Folge, Preis:

.....

.....

**Rückfrage.** Wie prüfe ich eine andere Antwort, ohne vorzusagen?

.....

**Vergleich.** Welchen Grund erfrage ich bei Einigkeit? Was ändert ein Nachtrag, welche frühere Zusage bleibt bindend?

.....

.....

## Kopiervorlage 3 · Protokoll der Probe

**Fall / Fassung / Datum:** .....

**Eigenprobe, Einzel- oder Gruppenprobe · Anzahl / Dauer:** .....

**Prüffrage vor Beginn:** .....

**Erstzüge.** Die Zettel bleiben bei den Spielenden. Notiere nur, was du für die Prüffrage brauchst und vorher vereinbart hast. Reicht die beanstandete Stelle auf dem Spielblatt, genügt sie. Brauchst du die Worte einer Person, frag, ob du diesen Satz übernehmen darfst, und lass ihn dir bestätigen. Ein vorgelesener Satz ist noch nicht fürs Protokoll freigegeben. Ohne freiwillige Zustimmung keinen persönlichen Beitrag festhalten; auch Kürzel schützen in einer kleinen Runde nicht vor Wiedererkennen.

**Verständnisfrage / Stocken.** Nur im vereinbarten Umfang: Stelle im Blatt, Zeitpunkt, nötiger Wortlaut; welche Hilfe gab es, bevor die ersten Züge feststanden?

.....

.....

**Nach den Erstzügen.** Nur im vereinbarten Umfang: Welchen Grund hat jemand später genannt? Was kam erst von der Leitung? Was änderte sich mit dem Nachtrag? Ordne Beiträge nur dann demselben Zettel zu, wenn du für die Prüffrage genau diesen Verlauf brauchst.

.....

.....

**Auslegung.** Was vermute ich? Was bleibt offen?

.....

.....

**Revision.** Alter und neuer Satz. Woran prüfen wir den Unterschied?

.....

.....

## Befund R

Du hast das oberste Heft rechts genommen. Der rote Rahmen bleibt auf beiden Innenseiten ganz. Unter der Schablone siehst du einen weißen Streifen bis zur geplanten Kante; nach dem Probeschnitt siehst du ihn bis zum tatsächlichen Papierrand. Hast du bisher nur die Schablone angelegt, darfst du dieses eine Stück im Probegang noch schneiden lassen. Hast du gleich schneiden lassen, hältst du das erste schmale Heft für den Versand in der Hand. Den Rest des Stapels hast du nicht geprüft.

Was nimmst du jetzt zum Schnitt, was lässt du breit für die Abendkasse liegen? Schreib deinen zweiten Griff unter den ersten. Kehre erst dann zum Vergleich am Werktisch im Zwischenspiel zurück.

## Rückruf B

»Dann sage ich Ihnen, worauf es mir heute ankommt: Die Filialen wollen ihre erste Aktion ankündigen. Mit den bisherigen Stunden ist die laufende Arbeit schon verplant. Ich rufe jetzt bei der anderen Druckerei an. Falls die keinen Termin hat: Darf ich mich wieder bei Ihnen melden, auch wenn Sie mir nichts freihalten?« Auf eine Frage, die diese Auskunft nicht beantwortet, bekommst du vor zwölf keine weitere Antwort. Die bisherigen 16 Stunden bleiben fest gebucht. Weitere Stunden hat der Einkauf bei dir nicht gebucht; ob die andere Druckerei einen Termin hat, ist offen.

Was sagst du ihr über den späteren Rückruf? Sagst du der Buchbinderei den ganzen Achtstundentermin zu? Wenn nicht: Welche Zeit lässt du frei, ohne sie Nordbogen zu versprechen? Schreib deine letzte Antwort an beide Unternehmen und den Wochenplan für eine Woche ohne zusätzlichen Abruf auf. Kehre dann zu Was die Antwort verrät zurück.

## Nordbogens Rollenblatt

Nur für die Person, die im Gespräch den Einkauf spielt. Die 16 fest gebuchten Wochenstunden brauchst du für die laufende Arbeit. Die Filialen wollen ihre erste Aktion ankündigen. Mit einem festen Pressentermin hätten sie etwas, womit sie planen könnten. Ob der Andrang danach jede Woche acht weitere Stunden rechtfertigt, weißt du nicht. Am liebsten würdest du die acht am Vortag abrufen und nur bei Nutzung bezahlen. Die Druckerei kennt diesen Wunsch. Ein Angebot, zu dem sie nur noch Ja sagen müsste, hast du ihr nicht gemacht. Bis zwölf willst du ihr Angebot hören und entscheiden, ob du es annimmst.

Notiere vor dem Gespräch, was du den Filialen heute gern zusagen würdest. Du darfst bis zu acht zusätzliche Stunden buchen, alle acht oder einen Teil, fest oder auf Abruf. Eine Gebühr fürs Freihalten kannst du vereinbaren, wenn dir die Zeit das wert ist. Hör dir an, was die Druckerei anbietet oder fragt. Du kannst zustimmen, Auskunft geben, ablehnen oder eigene Bedingungen nennen. Einigt ihr euch bis zwölf nicht, bleibt es bei den bisherigen 16. Du kannst bei einer anderen Druckerei anfragen; dort hat dir noch niemand einen Termin zugesagt. Schreib auf, was die Filialen nach diesem Gespräch von dir hören. Was ist fest gebucht, was darfst du bei Bedarf abrufen, und wofür müsstest du erst wieder anrufen? Vergleicht eure Zettel bei Was die Antwort verrät.

# Herkunft der Spiele und Endnoten

Die Betriebe und Aufträge, in denen du hier spielst, sind erfunden, ebenso die Anrufe und Gesprächsbeispiele. Das ausgefüllte Protokoll ist ein Lehrbeispiel, kein Bericht über eine Erprobung mit Menschen. Die Endnoten nennen die Quellen für die Methode und die fachlichen Zusammenhänge. Sie unterscheiden, was untersucht, was aus einer Übung berichtet und was für dieses Buch daraus entwickelt wurde.

## Quellen und Anmerkungen

1. Paul K. Van Riper, „Foreword“, in John F. Schmitt, *Mastering Tactics: A Tactical Decision Game Workbook*, Marine Corps Association, Ausgabe mit dem Vermerk „September 2002“, ISBN 0-940328-14-3. Im Absatz „It was not long before the value of Maj Schmitt's informal sessions was recognized“ nennt Van Riper die Reihe in der *Marine Corps Gazette* ab April 1990 und die Aufnahme in das Wahlkursangebot der Marine Corps University. Er datiert damit die Verbreitung, nicht die Erfindung des Spiels. ↩

2. John F. Schmitt, *Mastering Tactics: A Tactical Decision Game Workbook*, Marine Corps Association, Ausgabe mit dem Vermerk „September 2002“, ISBN 0-940328-14-3. Die Regel „Orders first, then discussion“ steht unmittelbar vor „Solitaire Play“; „Group Play“ beschreibt das Vorstellen verschiedener Entscheidungen und die Rückfragen der Leitung. Die Kundenanrufe sind unsere betriebliche Übertragung. ↩

3. Steve Keifer, „How to Execute a Parallel Run When Migrating Billing Systems“, Ordway, 2. November 2026, Abschnitte „How to Execute a Billing System Parallel Run Step by Step“, Schritte 3–7, und „How to Reconcile Invoices, Revenue, and AR Across Both Systems“, https://ordwaylabs.com/blog/parallel-run-billing-system-migration/. Aus der Praxis: Consolidated Edison, *CSS Implementation Status Report*, 17. Januar 2023, Abschn. II, S. 2, berichtet von parallelen Abrechnungsläufen vor der Umstellung. Für eine nachträgliche Prüfung einzelner Rechnungen anhand erwarteter Beträge siehe The Liberty Consulting Group, *Forensic Audit of CMP's Metering and Billing Systems*, Executive Summary, 20. Dezember 2018, S. ES-6–7. Es handelt sich um zwei verschiedene Versorger. Der Ordway-Leitfaden beschreibt die Abrechnung derselben Geschäftsvorfälle in zwei Systemen, die Prüfung bis zur einzelnen Position und den Abgleich der Kundenkonten. Wie lange die Umstellung der Softwarefirma im Spiel dauert, ist daraus nicht abzuleiten. ↩

4. Ein Beispiel für ein im Ausgangsvertrag eingeräumtes Verlängerungsrecht, das durch einseitige Erklärung ausgeübt wird: Bundesgerichtshof, Urteil vom 5. November 2014, XII ZR 15/12, Rn. 21, Entscheidungstext. Das Urteil betrifft einen Gewerbemietvertrag. Im Spiel bittet der Einkauf um eine entsprechende Vereinbarung für die Software; Preis, Frist und E-Mail sind sein Vorschlag. ↩

5. Für Datenverarbeitungsdienste, die unter die Verordnung (EU) 2023/2854 fallen, siehe zum Anbieterwechsel und zur Vertragsbeendigung Art. 23 Buchst. a und Art. 25 Abs. 2 Buchst. c. Die Verordnung unterscheidet Wechselentgelte von regulären Dienstentgelten und möglichen Zahlungen wegen vorzeitiger Kündigung (Art. 2 Nr. 36, Art. 29 Abs. 4, Erwägungsgrund 89). Die fiktiven Angebote beziffern keinen allgemeinen Preis für einen vorzeitigen Ausstieg. ↩

6. Mingzhou Jin und S. David Wu, „Capacity reservation contracts for high-tech industry“, *European Journal of Operational Research* 176, Nr. 3 (2007), S. 1659–1677, Abstract, https://doi.org/10.1016/j.ejor.2005.11.008. In dem untersuchten Vertragsmodell wird die Gebühr für das Freihalten auf den Kaufpreis angerechnet. Für die Prägepresse gilt die Vereinbarung im Spiel: Ob eine Stunde für andere Aufträge frei ist und ob Nordbogen dafür zahlen muss, sind zwei verschiedene Fragen. ↩

7. Dedre Gentner, Jeffrey Loewenstein und Leigh Thompson, „Learning and Transfer: A General Role for Analogical Encoding“, *Journal of Educational Psychology* 95, Nr. 2 (2003), S. 393–408, Experiment 2, S. 399, Tabelle 3, https://doi.org/10.1037/0022-0663.95.2.393. Wer zwei Verhandlungsbeispiele ausdrücklich verglich, schlug das darin gezeigte Verhandlungsprinzip in einer neuen schriftlichen Aufgabe häufiger vor als Personen, die dieselben Beispiele getrennt bearbeiteten. Daher der Auf-

trag, zwei eigene Zusagen nebeneinanderzulegen; ob die Übung spätere Zusagen im Betrieb verändert, wurde damit nicht untersucht. ↩

8. Mo Lei (莫雷) und Liu Lihong (刘丽虹), „样例表面内容对问题解决类比迁移过程的影响“ [Einfluss der Oberflächenähnlichkeit von Beispielen auf den analogen Transfer beim Problemlösen], 心理学报 31, Nr. 3 (1999), S. 313–321, Abstract zu Experiment 1 und 2, https://journal.psych.ac.cn/xlxb/CN/Y1999/V31/I3/313. Bei Wahrscheinlichkeitsaufgaben konnte eine ähnliche Oberfläche irreführen, wenn ein anderes Prinzip galt. Ein Hinweis auf die innere Struktur half. Die Frage, für wen eine Zusage etwas offenhält, ist unsere Übertragung. ↩

9. Robert R. Hoffman, Paul Ward, Paul J. Feltovich, Lia DiBello, Stephen M. Fiore und Dee H. Andrews, *Accelerated Expertise: Training for High Proficiency in a Complex World*, New York: Psychology Press, 2014, Kap. 4, „Practice and Feedback“, Abschnitte „Feedback“, „Mentoring“ und „Conclusion“, https://doi.org/10.4324/9780203797327. Die Autoren unterscheiden Rückmeldungen über das Ergebnis von Rückmeldungen über den Weg dorthin. Welche Art zu welchem Zeitpunkt hilft, hängt von Aufgabe und Lernstand ab. Wer das Ergebnis sofort erfährt, denkt unter Umständen nicht mehr selbst darüber nach, was beim letzten Versuch gut oder schlecht lief. ↩

10. Cedric Chin, „Why Tactical Decision Games Work“, *Commoncog*, 25. August 2026, aktualisiert am 2. September 2026, Abschnitt „What's a TDG like?“, Absatz „During our session“, https://commoncog.com/why-tactical-decision-games-work/. Chin schildert, wie Schmitt nach dem Grund einer Teilnehmerfrage fragte und die Antwort Chins eigenes Verständnis der Lage veränderte. Das ist eine Beobachtung aus dieser Runde, kein Vergleichstest zur späteren Leistung im Betrieb. ↩

11. Robert R. Hoffman, Paul Ward, Paul J. Feltovich, Lia DiBello, Stephen M. Fiore und Dee H. Andrews, *Accelerated Expertise: Training for High Proficiency in a Complex World*, New York: Psychology Press, 2014, Kap. 11, „Forging a Theory: Cognitive Flexibility and Cognitive Transformation“, Tabellen 11.1 und 11.2 mit Erläuterung, https://doi.org/10.4324/9780203797327. Kognitive Flexibilität heißt hier, Wissen aus verschiedenen Fällen für ein neues Problem zusammenzusetzen. Die Theorie der kognitiven Transformation beschreibt unter anderem, wie wir Gegenbelege beiseiteschieben, um an einer vertrauten Erklärung festzuhalten. Dann kann es nötig sein, das Erklärungsmodell selbst zu ändern. Das sind theoretische Unterscheidungen, keine gemessenen Wirkungen unserer Spiele. ↩

12. Lia DiBello, Whit Missildine und Marie Struttman, „Intuitive Expertise and Empowerment: The Long-Term Impact of Simulation Training on Changing Accountabilities in a Biotech Firm“, *Mind, Culture, and Activity* 16, Nr. 1 (2009), S. 11–31, https://doi.org/10.1080/10749030802363863; Autorenabstract bei ERIC. Die Teams verfehlten die vorgegebenen Ziele beim ersten Versuch und übertrafen sie beim zweiten. Zur Besprechung nach dem ersten Durchgang, den im zweiten Versuch geänderten Einzelheiten, der Einführung der Lösung im Betrieb und dem nach einem Jahr weiterhin hohen Leistungsniveau siehe Hoffman u. a., *Accelerated Expertise*, Kap. 9, „Accelerated Learning in Business“, https://doi.org/10.4324/9780203797327. Siehe dort die Passagen mit „The second try varied in its details“ und „The solution that all four teams arrived at“ sowie den Rückblick „After one year“. Beide Darstellungen betreffen denselben Betrieb. Die Beschäftigten konnten ihre Arbeitsabläufe gemeinsam ändern; untersucht wurde keine Folge gedruckter Einzelfälle. ↩

13. Daniel Kahneman und Gary Klein, „Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree“, *American Psychologist* 64, Nr. 6 (2009), S. 515–526, Abstract, https://doi.org/10.1037/a0016755. Die Autoren nennen zwei Bedingungen für verlässliche intuitive Urteile: hinreichend vorhersagbare Verhältnisse und Gelegenheit, ihre Regelmäßigkeiten

zu lernen. Wie sicher sich ein Urteil anfühlt, sagt für sich genommen wenig über seine Treffgenauigkeit. ↩

14. Gary Klein, Jennifer K. Phillips, Erica L. Rall und Deborah A. Peluso, „A Data–Frame Theory of Sensemaking“, in Robert R. Hoffman (Hg.), *Expertise Out of Context: Proceedings of the Sixth International Conference on Naturalistic Decision Making*, Lawrence Erlbaum Associates, 2007, Kap. 6, S. 118 und 132 (Abb. 6.1), Originalkapitel. Daten und Deutungsrahmen bestimmen einander mit; die beschriebenen Tätigkeiten bilden keine vorgeschriebene Reihenfolge. Die beiden Freigaben sind unsere Beispiele. ↩

15. 北京市突发事件应急委员会办公室 (Büro des Pekinger Notfallausschusses), 北京市突发事件应急演练实施指南 [Leitfaden zur Durchführung von Notfallübungen in Peking], Mitteilung vom 21. September 2011, veröffentlicht am 10. Oktober 2011, Abschnitt 4.4.2, Schritte 4 und 5; zur Aufzeichnung und Auswertung Abschnitte 4.4.4 und 5.1, https://www.beijing.gov.cn/zhengce/zhengcefagui/201905/t20190522_56853.html. Dort berichten die Gruppen nach ihrer Beratung; nach einer möglichen Kommentierung folgt die nächste Information. In unseren Spielen trifft der Nachtrag dagegen auf bereits festgehaltene Einzelentscheidungen. ↩

16. Cedric Chin, „Why Tactical Decision Games Work“, *Commoncog*, 25. August 2026, aktualisiert am 2. September 2026, Abschnitt „What’s a TDG like?“, Regel 2 und anschließendes Gesprächsbeispiel, https://commoncog.com/why-tactical-decision-games-work/. Chin beschreibt den Wechsel vom Einwand gegen den Vorschlag eines anderen zur Frage, welchen Zug die widersprechende Person selbst wählen würde. Die deutschen Gesprächssätze sind keine übersetzten Seminaräußerungen. ↩

17. Christian Hartmann, Tamara van Gog und Nikol Rummel, „Preparatory Effects of Problem Solving versus Studying Examples prior to Instruction“, *Instructional Science* 49, Nr. 1 (2021), S. 1–21, Abstract, „Participants and design“ und Diskussion, https://doi.org/10.1007/s11251-020-09528-z. Im Mathematikunterricht an deutschen Sekundarschulen schnitt die Gruppe, die den vollständigen erfolglosen Lösungsversuch einer anderen Person verfolgt hatte, nach der anschließenden Erklärung im Test zum mathematischen Konzept besser ab als die Gruppe mit eigenem Lösungsversuch. In der Beobachtungsgruppe ging höheres Vorwissen mit besseren Ergebnissen in diesem Test einher. Untersucht wurde weder die Leitung einer Spielrunde noch der Nutzen eines vorab verratenen Spielzugs. ↩

18. Google, *Play Console-Hilfe*, „Release app updates with staged rollouts“, Abschnitt „Halt a staged rollout“, https://support.google.com/googleplay/android-developer/answer/6346149?hl=en. Bei Google Play stoppt die Sperre die weitere Auslieferung; wer die Version bereits erhalten hat, bleibt auf diesem Stand. Die drei Versandmöglichkeiten und die Rückkehr am Arbeitsplatz sind Bedingungen unseres Spiels. ↩

19. SAXOPRINT, *Druckdatenanleitung*, Stand Mai 2024, S. 8 (Rahmen am Endformat) und S. 12 (vierseitiger Einbruchfalz), https://api.saxoprint.de/media-by-file-name/Druckdatenanleitung-1.pdf. Die Anleitung nennt Rahmen nahe am Endformat als Beispiel für das Anschnittrisiko. Der Arbeitsgang am gefalzten Heft, die Schablonenprobe und die knappe Zeit vor der Abholung gehören zu unserem Auftrag. ↩

20. John R. Boyd, *Das Wesen von Siegen und Verlieren* (Januar 1996), aus dem Englischen übersetzt von Benjamin Wittorf, November 2026, Folie 3 (PDF-S. 4), „Skizze des OODA-Loops“ (deutsche Präsentation). Im Schaubild bezeichnet Boyd die Entscheidung als Hypothese und die Handlung als Test. Unter „Einsichten“ beschreibt er, wie Orientierung das Beobachten, Entscheiden und Handeln prägt und ihrerseits durch Rückmeldung und weitere Wahrnehmungen geprägt wird. Das Heft auf dem Werktisch ist unser Beispiel. ↩

21. Benjamin Wittorf, *Ein kurzes Buch zur Orientierung*, 2027, Kap. 4, „Wenn der Test seine Bedingungen verändert“, S. 63–64. Wittorf verbindet die Deutung einer Lage mit der Frage, wie der eigene Zug sie verändert. Das Angebot an Nordbogen ist unsere Übertragung auf eine Verhandlung. ↩

22. Für Deutschland: § 26 Abs. 2 BDSG. Stützt sich die Verarbeitung von Beschäftigtendaten auf eine Einwilligung, sind bei der Beurteilung ihrer Freiwilligkeit das Abhängigkeitsverhältnis und die Umstände zu berücksichtigen. Zum Machtgefälle und zur Möglichkeit, ohne Nachteile abzulehnen: Europäischer Datenschutzausschuss, *Guidelines 05/2020 on consent under Regulation 2016/679*, Version 1.1, Abschnitt 3.1.1, Rn. 21–23, Leitlinien. Die Verabredung am Spieltisch ersetzt diese Prüfung nicht. ↩

23. Robert Koch-Institut, *Krisenmanagement im Gesundheitswesen: Leitfaden zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Simulationsübungen*, Version 1, Juli 2026, S. 27, „Inhalte“, https://www.rki.de/DE/Themen/Infektionskrankheiten/Preparedness-und-Response/nationale-Krisenplanung/RKI_Leitfaden_Simulationsuebungen.pdf?__blob=publicationFile&v=4. Evaluationsfragen sollen sich an Übungszielen und beobachtbaren Vorgängen orientieren. Gegenstand ist die Funktion des Systems, nicht die individuelle Leistung. Hier wenden wir die Unterscheidung auf die Prüfung eines Spielblatts an. ↩

24. Federal Emergency Management Agency, *Preparedness Toolkit*, „Florida A&M University Tabletop Exercise: Evaluation“, „Plan“ und „Observe“ sowie der Analyseschritt im Bereich „Build AAR“, https://preptoolkit.fema.gov/web/famu/evaluation. Die Anleitung trennt das Erfassen von Beobachtungen während der Übung von ihrer anschließenden Auswertung. Die beiden Felder für Wortlaut und Deutung sind unsere Umsetzung, kein vorgeschriebenes Formular. ↩

25. Robert R. Hoffman u. a., *Accelerated Expertise: Training for High Proficiency in a Complex World*, Psychology Press, 2014, Kap. 9, „Demonstrations of Accelerated Learning Using Decision-Making Exercises“, Absatz „Exercises come from personal experiences“, https://doi.org/10.4324/9780203797327. Die Autoren beschreiben den Weg von einer konkreten beruflichen Erfahrung über deren zeitlichen Ablauf zu den einzelnen Entscheidungen und der Information, die damals benötigt wurde. Der Einlass zur Lesung und die beiden Gespräche sind erfunden; sie beruhen nicht auf einer solchen Erhebung. ↩

26. UNICEF, *Ethical reporting guidelines*, Abschnitt II, „Guidelines for interviewing children“: Zweck und vorgesehene Verwendung erklären und für Interviews die Zustimmung des Kindes und der Sorgeberechtigten ohne Druck einholen. Das ist eine journalistische Leitlinie. Welche Beiträge und welche Musik die Redaktion senden darf, ist für das Spiel festgelegt. ↩

# Über die Autoren

## Patrick Riedl

Patrick Riedl lebt in Essen und berät Unternehmen in Fragen der Einkaufsstrategie. Er hat Handelsallianzen aufgebaut und gesteuert. Wenn ein Lieferant und ein Einkaufsteam miteinander verhandeln, interessiert ihn, was beide Seiten außer dem Preis vereinbaren können – und wer die Zusage dafür geben darf.

transients.co · patrickriedl.de

## Benjamin Wittorf

Benjamin Wittorf ist Autor und Berater in Düsseldorf. Er hat für den Bildhauer Tony Cragg eine digitale Werkdatenbank entwickelt und war bei Self Trade in Paris für die IT mitverantwortlich. Heute arbeitet er mit Menschen, die strategische Entscheidungen treffen. Ihn interessiert, wie sie aus dem, was sie sehen und hören, ein Bild der Lage gewinnen.

rebbelib.co · ben.wf

Bei asymmetri*/*es leiten die beiden Entscheidungsspiele und Pre-Mortems. Wenn ein Lieferant sagt: »Freitag könnten wir liefern«, fragt Patrick: »Was darfst du ihm zusagen?« Ben fragt: »Hast du gerade einen festen Termin gehört?«