

Echter Change braucht das Spiel

Petra Pflugfelder / Tom Lilge / Maria Frick

Nicht selten scheitern Transformationsvorhaben, weil die notwendigen Verhaltensänderungen nicht gelingen. Das Anwenden spielerischer Prinzipien würde das Erlernen und Umsetzen von neuen Verhaltensmustern hingegen erleichtern. Doch mit einem spielerischen Zugang zum Thema Change tun sich die Unternehmen schwer. Dabei liegt das Spielen in der Natur des Menschen.

1. Das Spiel steht am Beginn der menschlichen Kultur

„Menschen hören nicht auf zu spielen, weil sie alt werden, sie werden alt, weil sie aufhören zu spielen!“ Dieses Zitat von Sir Oliver Wendell Holmes, seines Zeichens Arzt im 19. Jahrhundert, beschreibt treffend, was passiert, wenn wir erwachsen werden: Wir hören auf zu spielen. Was für Kinder die oberste Prämisse darstellt – so viel Zeit wie möglich mit Spielen zu verbringen –, ist für Erwachsene im besten Falle Freizeitbeschäftigung. Denn durch Spielen eignet sich das Kind die Welt an, probiert sich aus, sortiert seine Emotionen und lernt sich selbst und seine Potenziale kennen. Im Spiel werden permanent neue Möglichkeiten ausprobiert und damit tiefgehende Innovations- und Lernprozesse ausgelöst. Kinder können gar nicht damit aufhören, zu lernen und neue, fantastische Ideen und Vorgänge zu erfinden, weil es ihnen so viel Spaß macht.

Die Entstehung der menschlichen Kultur

Viele der hier für das Spiel von Kindern genannten Vorgänge werden auch von Organisationen und Unternehmen angestrebt. Allerdings heißen diese

dann Mitarbeiterentwicklung, Innovationsmanagement oder Lifelong Learning, und bereits an der Terminologie ist zu erkennen: Mit Spiel und Vergnügen hat das nicht mehr viel zu tun. Warum ist das so? Was ist passiert? Aus kulturhistorischer Perspektive kann man hier mit Johan Huizinga antworten, der nachwies, dass die Entstehung der menschlichen Kultur aufs Engste mit dem Spiel verbunden ist. Im Untertitel seines Klassiker „Homo Ludens“ macht er dies bereits deutlich: „Von der Entstehung der Kultur im Spiel“. Jede kulturelle Errungenschaft gründet in einem spielerischen Vorgang. Er weist allerdings auch auf den Umstand hin, dass dies bereits in vielen Bereichen der Kultur vergessen worden sei.



2. Spielen ist die Urform des Lernens

Wir setzen im alltäglichen Sprachgebrauch meist Wissensvermittlung mit Lernen gleich. Dabei ist Lernen mehr als Knowledge Dumping und das Auswendiglernen von Fakten. Lernen ist der Erwerb von Fertigkeiten auf unterschiedlichsten Ebenen – der kognitiven, der sozialen, emotionalen und körperlichen Ebene. Und das wiederum geschieht durch aktives Handeln, durch Erfahrungen und durch Erlebnisse, die uns emotional berühren und etwas in uns auslösen. Wir merken uns neue Informationen am einfachsten, wenn sie für uns relevant sind, wenn sie eine Frage, ein Problem, das uns beschäftigt, beantworten. Und nicht zuletzt sind die eindrücklichsten Lernerlebnisse diejenigen, die uns beim Tun und Machen passieren (Learning by doing), wenn Handeln mit neuen Erkenntnissen und dem Erleben von Wirksamkeit einhergeht.

Emotion, Bedeutsamkeit, Erleben und Experimente – all dies geschieht im Spiel. Lernen und Spielen schließen sich nicht aus – sie befeuern sich gegenseitig.

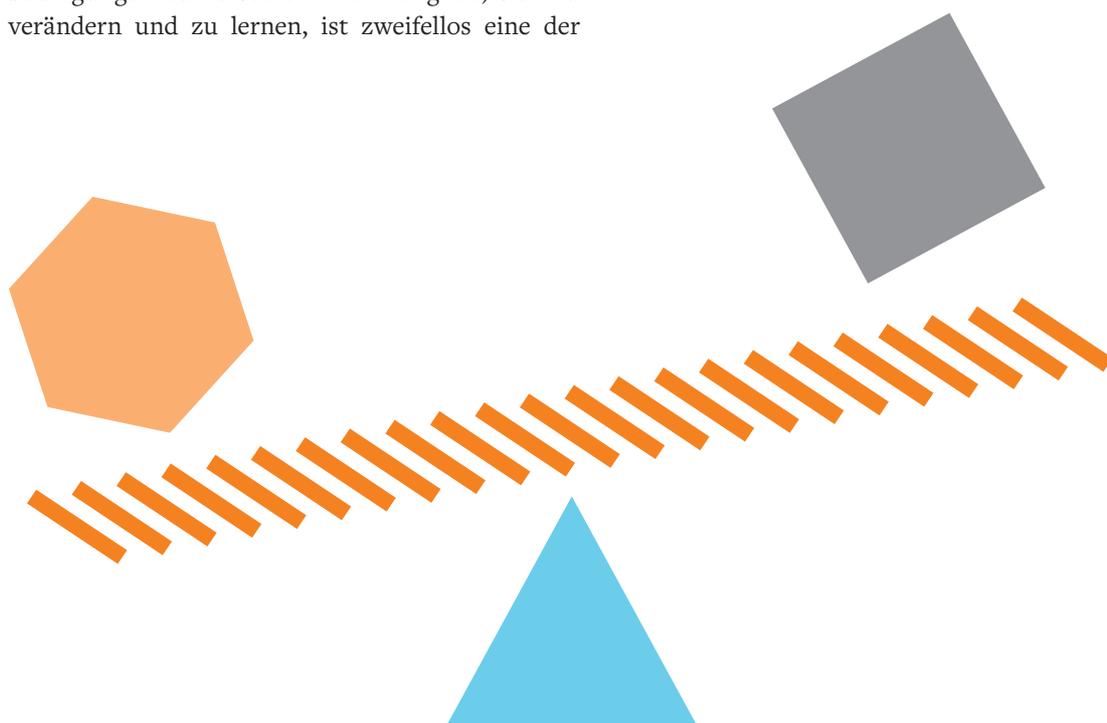
3. Transformationsprozesse sind Lernprozesse

Auf kollektiver Ebene ist Lernen als permanenter Anpassungsprozess an sich verändernde Umweltbedingungen zu verstehen. Die Fähigkeit, sich zu verändern und zu lernen, ist zweifellos eine der

Kernkompetenzen heute und auch in der Zukunft – und dies sicher nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern auch für Organisationen. Unternehmen können nur überleben, wenn sie sich immer wieder neu ausrichten und anpassen können. Genau wie Kinder müssen sie in einer komplexen und sich dynamisch verändernden Umwelt immer wieder neue Lösungen finden.

Wie gelingt verändertes Verhalten?

Diese Anpassungsprozesse werden in Organisationen dann Transformationsprojekte, Change Management-Architekturen oder Kultur-Initiativen genannt. Unternehmenswerte, Führungsleitbilder, Vision und Mission und anderes werden entwickelt und ausgerollt in der Hoffnung auf die erwünschte Veränderung – oft mit viel Aufwand an Energie und Ressourcen und manchmal mit wenig sicht- und erlebbarem Erfolg. Eines der Hauptprobleme dabei: Das Abstrakte übersetzt sich nicht in verändertes Verhalten.



» Kinder können gar nicht damit aufhören, zu lernen und neue, fantastische Ideen und Vorgänge zu erfinden.

Aber das ist es doch, was Transformation im Unternehmen am Ende ausmacht: Mitarbeitende und Führungskräfte verstehen nicht nur die neue Vision und kennen Ziele und Prozesse. Sie haben nicht nur das notwendige neue Wissen und neue Fertigkeiten für die Zukunft, sondern sie können diese ebenfalls umsetzen und leben – sie können sich also anders verhalten. Aber in der Praxis scheitern Transformationsvorhaben häufig: Es fehlt der spielerische Zugang.

4. Plädoyer für mehr Spielen in Veränderungsprozessen

Veränderungsprozesse sind im Kern das Erlernen und Umsetzen von anderen oder gar neuen Verhaltensmustern. Und diese können mit den Prinzipien spielerischen Lernens erworben werden. Das heißt konkret, die Menschen in der Organisation ins Erleben zu bringen und Emotionen zu aktivieren, Möglichkeiten zu schaffen, Neues auszuprobieren. Alle Maßnahmen im Rahmen eines Transformationsprojektes sollten im ersten Schritt entlang der folgenden Fragen gestaltet werden:

- „Welches Verhalten möchten wir erzielen?“
- „Welchen Umgang untereinander und welche Unternehmenskultur wollen wir erreichen?“
- „Wie könnte das Erleben aussehen bzw. sichtbar werden?“

Im nächsten Schritt können Methoden ausgewählt werden, die Verhaltensänderungen im Sinne von Lernen und Erleben unterstützen.

Spielen ist ein valider Ansatz, Verhaltensveränderungen bei Personen anzutriggern und über positiv besetztes Erleben zu verstetigen. Spielmechaniken und Motivationsfaktoren finden sich in Form von Gamification oder Serious Games bereits heute in Arbeit, Forschung und Politik wieder. Doch man muss das Potenzial der „Kulturtechnik des Spiels“

größer denken, als nur Punkte für erwünschtes Verhalten zu verteilen, wie dies häufig in dürren Gamification-Ansätzen zu beobachten ist.

Let's play

Wie wäre es, wenn wir vom Wünschen zum Machen kommen und – vielleicht erst einmal nur für eine begrenzte Zeit – endlich die sind, die wir schon immer gerne sein wollten? Gregory Bateson beschreibt in seinem Essay „Theory of Play and Fantasy“, wie dies lerntheoretisch möglich wird. Der Ausspruch „This is Play“ ermöglicht laut Bateson überhaupt erst abstraktes und strategisches Denken. Es ist der Spielraum zwischen Realität und Möglichkeit, in dem der Mensch als Gestalter seiner Umwelt erst entstehen kann. Was bedeutet dies für organisationale Veränderungsprozesse? Wie kann der Wunsch zur Realität werden? Die Antwort lautet: *Let's play!*

AUF EINEN BLICK

Warum in Organisationen mehr gespielt werden sollte

- *Kultur entsteht im Spiel – durch das Spiel wird Kultur veränderbar*
- *Im Schutzraum des Spiels können neue Handlungs- und Denkweisen erprobt werden*
- *Spiele erzeugen aktives Handeln statt nur passives Rezipieren*
- *Motivation und Begeisterung entstehen im Spiel*
- *Im Spiel erprobte Handlungen haben Auswirkungen auf das Nicht-Spiel*

Singleton Change – wie Unternehmen das Spielen lernen

Singleton Change ist eine Möglichkeit, die Veränderung als Spiel aufzusetzen. Komplexe Change-Vorhaben werden in Mikrointerventionen übersetzt und können in der Form von Spielkarten von den Menschen spielerisch und leicht ausgeführt werden. Wichtig ist: Diese sind auf die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zugeschnitten. Organisiert wird das Spiel über eine App, die auf jedem Smartphone läuft. Der Ansatz wurde entwickelt von der Transformationsberatung HRpepper und der Homo Ludens GmbH. Singleton Change kann mit einer unbegrenzten Zahl an Personen in einer Organisation gespielt werden. Die Wirkung wird mithilfe einer anonymen Datenauswertung analysiert.

Und so kann es beispielsweise ablaufen:

Um die für das Unternehmen passenden Mikrointerventionen vorzubereiten, werden Freiwillige aus allen Unternehmensbereichen und Hierarchien in einen Workshop eingeladen. Begleitet vom Singleton-Change-Team erstellt die Gruppe während eines eintägigen Workshops zahlreiche Mikrointerventionen und entwickelt Kategorien, die als Superkräfte umdefiniert werden. Sie sind die Kategorien, die das Spiel thematisch strukturieren und in verschiedenen Levels sowie durch das Sammeln von Punkten aufgeladen werden können. Die Themen könnten beispielsweise Feedback, Selbstorganisation und virtuelle Zusammenarbeit oder New Work heißen.

Dabei ist es wichtig, dass die zukünftigen Spieler ihren Entwicklungsprozess und auch ihren Spielrahmen selbst gestalten. So sind die Workshop-Teilnehmenden nicht nur Anwender, sondern werden zu Spieleentwicklern ihres eigenen Spiels und ihrer eigenen Veränderung.

Dazu ist im ersten Schritt des Workshops jeder aufgerufen, sich darüber Gedanken zu machen, wie er jene Superkraft im Handeln und Verhalten im Arbeitsalltag bemerken würde, und seine Ideen zu notieren. Diese werden dann in kleinen Gruppen gegenseitig vorgestellt und anhand gewisser Kriterien, die aus Spieltheorie und Spielmechanik stammen, als spielerische Aktionsaufforderung geschärft.

Die Mitarbeitenden als Game Designer

Die Mitarbeitenden gestalten durch ihre Rolle als Game Designer aktiv die Art und Weise, wie sie in der Organisation zusammenarbeiten – das entfaltet eine enorme Kraft im Team. Konflikte, aber auch Veränderungswünsche der Organisationen werden durch diese Arbeit so konkret wie selten sichtbar.



Im zweiten Schritt der Spielvorbereitung digitalisiert Singleton Change alle Spielkarten, integriert die Karten mit ermunternden Illustrationen in die App.

Wenn ein Unternehmen noch keine bis wenig Berührungspunkte mit spielerischen Ansätzen hat, ist es empfehlenswert, eine bunt zusammengewürfelte Testgruppe aus Mitarbeitenden und Führungskräften spielen zu lassen. Es eignen sich dafür Gruppengrößen von 40 bis 400 Personen – je nachdem, wie groß das Unternehmen ist –, die dann in verschiedenen Teams gegeneinander spielen.

Aus den (anonymisierten) Auswertungen während und nach Spielphasen lässt sich zum Beispiel sehen, dass mehr Mitarbeitende als sonst mit anderen Kollegen zum Mittagessen gehen, dass Mitarbeitende sich gegenseitig Komplimente machen oder dass Computermonitore auf die richtige Höhe eingestellt wurden. Der Fortschrittsbalken in der App zeigt jedem Spieler live, welches Team vorne liegt, und in der eigenen Spielchronik sieht man, welche Karten von anderen Teammitgliedern gespielt werden.

In den verschiedenen Reflexionsphasen der Unternehmen nach dem Spiel wird häufig geäußert, dass Singleton Change über die Mikrointerventionen hinaus dem Arbeitsalltag Leichtigkeit verleihe und zu einer positiveren Betriebsstimmung beigetragen habe.

Weitere Informationen gibt es auf www.hrpepper.de/singleton und www.singleton.life.

In vielen Transformationsprojekten ist das Problem, dass Veränderungsvorhaben und -prozesse meist zu groß sind und daher für einen Menschen nicht durchführbar erscheinen. Er weiß nicht, wo er anfangen soll und wie er das schaffen kann. Motivationslosigkeit und teils auch Widerstand sind die Folge.

Im Gamedesign dagegen werden komplexe Systeme und komplizierte Regelstrukturen auf spielerische Art und Weise erlernt. Man merkt vor Vergnügen nicht einmal, was man alles lernt. Zwei handwerkliche Tricks sind für diesen manchmal magisch anmutenden Effekt verantwortlich: Scaffolding und Balancing. Scaffolding bezeichnet den Umstand, dass große Herausforderungen („Rette Prinzessin Peach bei den Nintendo Super Mario Videogames“) in kleine Herausforderungen aufgeteilt werden. Man muss über viele Hindernisse springen, um das große Ziel zu erreichen. Balancing wiederum bedeutet, dass jede Herausforderung so gestaltet ist, dass sie für die Spielenden ausreichend schwierig, aber niemals zu schwierig ist. Sind Scaffolding und Balancing gelungen, so kann sich ein Spieler über Stunden dem großen Ziel widmen und empfindet nur Vergnügen.

Vorhaben in Mikrointerventionen übersetzen

Die gewünschte Veränderung erspielen und dabei Vergnügen bei allen Mitspielern und Mitspielerinnen erzeugen – das wäre was. Singleton Change ist eine Möglichkeit, die Veränderung als Spiel aufzusetzen. Komplexe Change-Vorhaben werden in Mikrointerventionen übersetzt und können, in der Form von Spielkarten, von den Menschen spielerisch und leicht ausgeführt werden (siehe Infokasten).

Die großen Veränderungswünsche werden zu einem bunten Kartendeck voller spannender Herausforderungen. Gespielt wird in Teams, die gegeneinander antreten, aber zugleich auch miteinander spielen (da alle für das gemeinsame Ziel spielen).

Dieser Ansatz wurde als Coopetition beschrieben und 2007 mit dem Nobelpreis ausgezeichnet. Sowie Super Mario freudig über die Hindernisse springt, so begleiten Singleton Change und die Mikrointerventionen die Mitarbeitenden durch den Arbeitsalltag und verwandeln diesen in ein Spiel – und gleichzeitig wird Veränderung vollzogen. **c!**

» Emotion,
Bedeutsamkeit,
Erleben und
Experimente –
all dies geschieht
im Spiel.

Petra Pflugfelder

ist Beraterin und Learning Experience Designerin bei HRpepper Management Consultants. Ihre Leidenschaft ist es, für Menschen, Teams und Organisationen wirksame und nachhaltige Lernerlebnisse zu gestalten und umzusetzen.



Tom Lilje

ist Geschäftsführer der Homo Ludens GmbH, Co-Founder und CoHead des gamelab.berlin an der Humboldt-Universität zu Berlin. Er berät Organisationen in den Bereichen Digitalisierung und Gamification.



Maria Frick

ist Beraterin bei HRpepper. Als Playful Consultant verhilft sie Unternehmen dazu, ihre Change-Vorhaben spielerisch umzusetzen, damit die persönliche und organisationale Transformation gelingt.

