

# „SPIELEN“

## ALS ZENTRALER TREIBER FÜR ERFOLGREICHE TRANSFORMATION UND CHANGE

Beginnen wir mit einer Gleichung:  
Spielen = Lernen

Stimmt diese Gleichung? Schauen wir uns die Beweisführung an. Aus eigener Erfahrung aus der Kindheit wissen wir, dass Kinder spielend im Sandkasten lernen, wie man eine Sandburg baut. Und wie lernt ein Kind zu malen? Spielend, indem es mit den Fingern auf einem Papier Linien zieht.

Selbst die Forschung unterstreicht diese These: Drei Forscherinnen, Deborah J. Leong, Elena Bodrova und Carrie Germeroth von der Universität in Denver, konnten belegen, dass Kinder beim Spielen nicht nur Fertigkeiten erlernen, sondern auch, wie sie ihre Emotionen regulieren und zu denken, bevor sie handeln.

Daraus folgt: Wer spielt, der lernt. Wer lernt, verändert sich. Folglich ist Spielen gleich Lernen und somit der natürliche Treiber für Veränderung.

### WIE UNSERE GESELLSCHAFT „SPIELEN“ VERBANNT HAT

Die Wissenschaft lehrt uns, dass Spielen der wichtigste Treiber für Lernen und die Entwicklung in den ersten Lebensjahren eines Menschen ist. Das gilt übrigens gleichermaßen für (Arbeits-)Tiere. Auch in der Schule wird genau deshalb auf spielerisches Lernen gesetzt. Ich arbeitete jahrelang als Primarlehrerin, und kein Schüler fragte je: „Warum spielen wir Spiele?“; stattdessen fragten die Schüler: „Können wir das bald wieder spielen?“

In der Pubertät beginnt der Spieltrieb, überhandzunehmen, Konflikte zwischen Eltern und Jugendlichen sind vorprogrammiert. „Gamen“, wie es auf Englisch heisst, wird von der Gesellschaft als eher negative Beschäftigung taxiert, und spätestens im Studienalter oder während der Lehre ist Spielen kaum ein akzeptierter Teil der Tagesordnung. Im Berufsalltag ist es dann gänzlich verschwunden – oder kannst du dich erinnern, wann du mit deinen Arbeitskollegen zum letzten Mal gespielt hast?

### WARUM SERIOUS GAMES DIE ARBEITSWELT EROBERN

Aktuell befinden wir uns im Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft. Diese Zeit ist geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUCA). Organisationen müssen nun anders und flexibler denken und handeln, um ihre Mitarbeiter und Stakeholder für die bevorstehende Transformation zu mobilisieren. Aber wie? Durch Spielen. Serious Games, sogenannte „seriöse Spiele“, sind zurzeit und absolut gerechtfertigt der absolute Trend im E-Learning. Spielerische Elemente werden vermehrt auch im Management eingesetzt, um Leadership-Fähigkeiten auszubauen oder die Organisationsentwicklung, also den Change, voranzutreiben. Doch wie wirkungsvoll sind Spiele im Businesskontext wirklich?

Im Rahmen meiner Executive-Masterarbeit an der Universität St. Gallen habe ich letztes Jahr wissenschaftlich erforscht, ob Serious

Games gekoppelt mit Zukunftsforschung („Strategic Foresight“) auch als Treiber für Transformation in Unternehmen eingesetzt werden können. Entstanden ist „Blind Spot“, ein kooperatives Serious Game, welches Teams in Organisationen befähigt, durch Zukunftsszenarien ihr eigenes Handeln zu reflektieren und neue, die Transformation vorantreibende Strategien zu entwickeln. Im Rahmen der Studie haben zehn grosse Schweizer Unternehmen das Spiel getestet oder mit Experten die Wirkung des Spiels reflektiert.

Die drei aus der Forschung resultierenden Kernaussagen will ich dir nicht vorenthalten:

#### #1 „BLIND SPOT“ ERMUTIGT ZUM WISSENSAUSTAUSCH

Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchiestufen oder Abteilungen spielen gemeinsam und teilen ihr Wissen und ihre Erfahrungen. Teamgeist wird über „Silos“ hinweg aufgebaut und Diversität gezielt gefördert.

#### #2 „BLIND SPOT“ HILFT, FREIRÄUME ZU SCHAFFEN

Organisationen sind oft in ihren Handlungsmustern gefangen. Gemeinsames Spielen kann die nötigen Freiräume schaffen, um blinde Flecken in der Organisation systematisch anzugehen. Mitarbeiter werden befähigt, ihre Routine zu verlassen und in die Reflexion überzugehen.

#### #3 „BLIND SPOT“ VEREINT DENKEN MIT FÜHLEN

Serious Games können eine emotionale Ebene in die strategische Vorausschau einbringen, indem sie den Dialog vom Denken über ferne Vorhersagen hin zum Fühlen aufkommender Möglichkeiten verlagern. So entsteht ein Mittel der strategischen Vorausschau, um handlungsorientierter zu werden und den Anlass für Veränderungen von morgen auf heute zu verlagern.

Werden sich Serious Games längerfristig in Unternehmen als Transformationstreiber durchsetzen? Covid-19 wird sich als positiver Treiber erweisen, davon bin ich überzeugt. Es braucht aber Mut von Führungspersonen, die sagen: „Let’s play!“

Bist du bereit?

**SABRINA SCHENARDI**  
ist Board Member bei We Shape Tech und  
Lead Community Building Innovation bei SIX Group.  
Sie hat einen Executive MBA in Business Engineering  
an der HSG abgeschlossen.

FOTO: JORMA MÜLLER, ZÜRICH

