

Computerspiele und Führung

Sind Gamer die besseren Leader?

Computerspiele seien die Lösung für alle Menschheitsprobleme. Nichts weniger behauptet die promovierte Spieldesignerin Jane McGonigal. Dann müssten Computerspiele auch dazu in der Lage sein, Nachwuchsführungskräfte zu Superhelden zu machen. Können sie das? Dieser Frage sind wir in einer Metastudie auf den Grund gegangen. Das Ergebnis: Es gibt mehr blinde Flecken als klare Erkenntnisse. Grundsätzlich darf man skeptisch sein.

Seit ihrem internationalen Bestseller „Reality Is Broken: Why Games Make us Better and How they Can Change the World“ aus dem Jahre 2011 tritt Jane McGonigal weltweit als starke Befürworterin von Computerspielen auf und betont deren positive Effekte für alle Lebensbereiche und Altersstufen. In einem mittlerweile 4,5 Millionen Mal gesehenen TED Talk von März 2010 behauptet die Autorin nicht weniger, als dass unser Überleben auf dem Planeten maßgeblich davon abhängt, dass wir mehr spielen. Die rund drei Milliarden Stunden, die seinerzeit mit Onlinespielen verbracht wurden, müssten nach ihren Berechnungen versiebenfacht werden. Computerspiele seien also die Lösung für alles.

Das ist – vorsichtig ausgedrückt – eine starke These, die für uns Grund genug war, genauer hinzusehen und uns zu fragen, ob für einen Teilbereich, Führung in Organisationen, diese These bisher durch empirische Studien gestützt wird. Führungskräfte mögen zwar vielleicht nicht gleich wie Superhelden die ganze Welt retten, doch immerhin ist es ihre Aufgabe, unterstellte Mitarbeiter oder ganze Teams auf einen gemeinsamen Erfolg zuzusteuern. Der Erfolg von Organisationen – mithin den sozialen Gebilden, mit denen wir weltweit größere Probleme lösen und grundlegende Bedürfnisse befriedigen – hängt damit maßgeblich von Führungskräften ab. Bekommen wir bessere Führungskräfte, wenn wir sie mehr spielen lassen? Sind Gamer also die besseren Leader? Das wäre sicherlich der Traum vie-

ler Teenager: „Mama, lass mich weiterspielen, ich arbeite an meiner Karriere!“

Computerspiele und Führungskompetenzen

Zunächst ist zu klären, was wir mit Computerspielen genau meinen. Spiele sind regelgebundene Kontexte, in denen Aktivitäten vollzogen werden, die auf die Erreichung von Zielen ausgerichtet sind und Feedback geben. Als Teilmenge hiervon stellen Computerspiele eine multimediale Plattform als Kontext zur Verfügung. Auch bei Computerspielen finden sich wiederum zahlreiche Unterbegriffe. Wir haben uns auf „Massively Multiplayer Online Role-Playing Games“ (MMORPGs) wie World of Warcraft, „Serious Games“, die auf unterhaltsame Art und Weise Inhalte oder gar Bildung vermitteln wollen, und die rasant an Bedeutung gewinnende „Virtuelle Realität“ konzentriert.

Als Zweites stellt sich die Frage, was mit Computerspielen genau gefördert werden soll, wenn es um Führung geht. Aus unserer Sicht bietet es sich an, die spezifischen Führungskompetenzen dazu in den Blick zu nehmen. Darüber, um welche Einzelkompetenzen es sich dabei handelt, gibt es eine Reihe von Taxonomievorschlügen. Eine jüngere und zugleich umfassende Liste stammt von Heyse (2012) und umfasst folgende Kompetenzen: Glaubwürdigkeit, Kommunikationsfähigkeit, ergebnisorientiertes Handeln, Mitarbeiterförderung, zielorientiertes Führen, Eigenverantwortung, Entscheidungsfähigkeit, Orga-



Autoren |

Valerie Hunstock, University of International Business and Economics, School of International Trade and Economics, Peking

valerie.hunstock@mail.mcgill.ca

Dr. Dr. Victor Tiberius, Universität Potsdam, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Professur Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Führung, Organisation und Personal

tiberius@uni-potsdam.de

nisationsfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Tatkraft, Belastbarkeit, Fähigkeit zum Delegieren, Selbstmanagement, Beurteilungsvermögen, Fähigkeit zum Impulsgeben und Konzeptionsstärke. Alle sollten, dem Autor zufolge, deutlich ausgeprägt sein, wobei die ersten fünf eine sehr starke Ausprägung erfordern. Die Ergebnisorientierung ist darunter die Wichtigste.

PRISMA-Literaturreview

Um unsere Erkenntnisfrage zu beantworten, haben wir eine umfangreiche Literatursichtung im ISI Web of Science vorgenommen, uns dabei am PRISMA-Framework (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) orientiert und sowohl quantitative als auch qualitative Studien berücksichtigt, die Führungskompetenz-Effekte von Computer- und digitalen Spielen untersucht haben. Als Qualitätskriterien für gute Forschung haben wir uns an der „Guidance for Reviewers“ des Academy of Management Journal orientiert. Im Zeitraum von 1980 bis Anfang 2017 konnten 98 Studien, davon 91 mit positiven und 74 mit negativen Effekten, identifiziert werden.

Nachfolgend wollen wir uns auf die ersten fünf von Heyse genannten Führungskompetenzen konzentrieren, für die gewisse Aussagen getroffen werden können.

Die Erkenntnislage ist allerdings insgesamt relativ dünn. In aller Regel gab es keine Studien, die dezidiert den Zusammenhang zwischen Computerspielen und den einzelnen 16 Führungskompetenzen untersucht haben. Vielmehr handelte es sich oft um lediglich verwandte Erkenntnisziele, bei denen jedoch gewisse Schlussfolgerungen zu unserer Fragestellung möglich waren. Zu mehreren Führungskompetenzen konnten gar keine Zusammenhänge gefunden werden – so etwa bei der Glaubwürdigkeit. Es ist aber auch intuitiv schwer konstruierbar, dass das Maß der Bereitschaft eines Mitarbeiters, die Aussage einer Führungskraft als gültig zu akzeptieren, dadurch steigen kann, dass Letztgenannte mehr Computerspiele spielt. Auch zum zielorientierten Führen haben wir keine klaren Zusammenhänge finden können. Kritische Anmerkungen fassen wir weiter unten zusammen.

● Ergebnisorientiertes Handeln

Ergebnisorientiertes Handeln ist die Fähigkeit, angestrebte Ergebnisse auch unter schwierigen Be-

dingungen mit ungewissem Ausgang im Blick zu behalten. Bei Computerspielen ist ein Ziel in der Regel klar definiert – etwa, sich aus der Gefangenschaft zu befreien, einen Schatz zu finden oder im Autorennen einen der ersten Plätze zu erreichen. Auf dem Weg dorthin ist der Spieler mit allerlei Hindernissen konfrontiert und kennt oft im Vorfeld noch nicht die beste Strategie oder Taktik für den Sieg. Deshalb liegt die Hypothese nahe, Computerspiele könnten ergebnisorientiertes Handeln fördern.

Auch wenn – wie bereits ausgeführt – keine Untersuchung vorliegt, die diese Hypothese explizit untersucht, hat zumindest eine Studie herausgefunden, dass Spiele mit einer Navigationskomponente die Spieler dazu animieren, ihre Navigationsstrategien zu verbessern. Ob aus einer besseren räumlichen Orientierung aber ohne Weiteres auf die bessere Verfolgung abstrakter Sach- oder Formalziele geschlossen werden kann, darf bezweifelt werden.

In einer anderen Studie wurde vorgetragen, dass Beharrlichkeit bei der Zielerreichung gemessen werden könne; dass sich Beharrlichkeit aber durch Computerspiele trainieren lässt, kann noch nicht gesagt werden.

Bei negativen Zusammenhängen ist die Erkenntnislage deutlicher. So wurde nachgewiesen, dass die mit Facebook-Spielen verbrachte Zeit bei Schülern negativ mit deren Durchschnittsnote korreliert. Auch konnten Motivationsdefizite festgestellt werden; Serious Games mit klaren kognitiven Rahmenkonzepten sind weniger zur Schülermotivierung geeignet als regulärer Unterricht.

● Kommunikationsfähigkeit

Bei Kindern mit geringem Selbstvertrauen und ausgeprägter Ängstlichkeit konnte eine Verbesserung der verbalen Ausdrucksneigung nach dem Spielen von Videospiele festgestellt werden. Gleiches gilt für erwachsene Patienten. Gesunde Kinder konnten ihre schriftliche Kommunikationsfähigkeit verbessern. Auch die interkulturelle Kommunikation von gesunden Erwachsenen ließ sich durch Videospiele verbessern. Journalismus-Studierende gaben an, in Spielen vermittelte Grammatikregeln besser zu erinnern, als wenn diese unterrichtlich gelehrt wurden. Auch wenn mit zunehmender Spieldauer die soziale Isolation steigt, leidet darunter nicht zwingend die Kommunikationsfähigkeit.

● Mitarbeiterförderung

Multiplayer-Games, die eine Kooperation mehrerer Teamplayer erforderlich machen, zeigten eine verstärkte Teamkohäsion auf. Unklar ist jedoch, ob dabei dem Teamleader eine besondere Rolle zukommt. Studierende äußerten sich positiv über den Einsatz kollaborativer Videospiele im Unterricht. Auch Teams von Ärzten profitierten vom Einsatz spielbasierter Trainingsmethoden.

Im Fall von gewaltorientierten Spielen kehren sich die Effekte ins Gegenteil. So nahm die Neigung von Menschen, einer fremden Person auf der Straße zu helfen, deutlich ab, wenn sie zuvor ein gewalttätiges Spiel spielten, im Vergleich zu einer Testgruppe, die konstruktive Spiele spielte.

● Eigenverantwortung

Bei gesundheitsorientierten Lehrspielen, bei denen es um gesunde Ernährung und Gewichtsabnahme geht, konnte im Vergleich zu persönlicher Interaktion eine stärkere Zunahme des Gesundheitsbewusstseins festgestellt werden, wobei über die pädagogische Eignung der menschlichen Instruktor:innen keine Informationen vorliegen. Bei exzessivem Spielverhalten nimmt das Ausmaß an Eigenverantwortung jedoch stark ab. Dies macht sich auch darin bemerkbar, dass die Spieldauer mit der akademischen Leistung negativ korreliert ist.

● Entscheidungsfähigkeit

Eine Reihe von Studien zeigt eine verbesserte Entscheidungsfähigkeit durch Computerspiele auf. Dies gilt insbesondere für Krisensimulationen, in denen der Spieler in knapper Zeit Entscheidungen treffen muss. Auch beim Training von Ärzten haben Serious Games einen positiven Einfluss auf die Fähigkeit, Operationsentscheidungen zu treffen. Football-Spieler konnten durch videobasiertes Training ihre Entscheidungszeit verkürzen und die Zahl guter Entscheidungen erhöhen – der Transfer auf das tatsächliche Spielfeld schlug jedoch fehl. Generell tragen Actionspiele dazu bei, schnellere taktische Entscheidungen treffen zu können, zumindest bei einfachen Problemen. Weniger selbstbewusste Spieler standen fester zu ihren in Spielen getroffenen Entscheidungen. Auch in der Managementausbildung konnte gezeigt werden, dass Business-Simulationen die strategische Entscheidungsfähigkeit von Studierenden bei komplexen und dynamischen Problemen und Zusammenhängen verbessern können. Das Gleiche

gilt allerdings auch für traditionelle, nicht computerbasierte Fallstudiendesigns. Besonders wirksam sind Spiele, die ein direktes Feedback geben. Das Entscheiden in aggressiven Situationen scheint dagegen besser durch Face-to-Face-Instruktion geschult werden zu können als durch Spiele.

Transfer in den Berufsalltag ist kritisch

Auch wenn man die gewagte Aussage, Computerspiele seien die Lösung für alle Menschheitsprobleme, dahingehend drastisch einschränkt, dass Spiele dazu in der Lage sind, Führungskompetenzen zu fördern, ist diese These in ihrer Pauschalität nicht zutreffend.

Denn zunächst ist festzustellen, dass die Evidenzbasis noch zu schwach ist. Studien, die klar den Zusammenhang zwischen Spielen und einzelnen Führungskompetenzen mit Test- und Kontrollgruppen, bestehend aus (Nachwuchs-)Führungskräften, untersuchen, sind rar. Ob beispielsweise von Kindern mit schwachem Selbstbewusstsein auf Führungskräfte geschlossen werden kann, ist zweifelhaft. Ohnehin erscheint uns ein direkter Zusammenhang zwischen dem Spielen von Computerspielen und verbesserten Führungskompetenzen unwahrscheinlich. Eher sind Moderatoren und Mediatoren zu erwarten. Nicht jeder Spieler reagiert gleich.

Es stellt sich aber auch konzeptionell die Frage, ob alle 16 Führungskompetenzen von Spielen angesprochen werden – ganz davon abgesehen, dass jedes Spiel anders ist: Bei Singleplayer-Games sind Ziele, zielgerichtete Handlungen, Regeln und zu überwindende Widerstände konstituierend. Diese korrespondieren mit bestimmten spieler- beziehungsweise leaderfokalen Selbststeuerungskompetenzen. Interpersonale Führungskompetenzen lassen sich wohl nur in Multiplayer-Games schulen, bei denen eine Zusammenarbeit und gegebenenfalls Führung von anderen Spielern erforderlich sind.

Einige Studien zeigen zumindest positive Wirkungen innerhalb des Spiels auf. Wie bei herkömmlichen Trainingsmethoden stellt sich auch gerade bei Computerspielen die Frage nach der Transferproblematik: Kann eine im Spiel erlernte oder verbesserte Fähigkeit in den Berufsalltag integriert werden? Momentan zumindest sind wir skeptisch. Was wir brauchen, sind differenzierte und untereinander methodisch vergleichbare Studien.

Literatur |

Heyse, V.: Führungskompetenzen ausbauen: Komplementäre Fähigkeiten entwickeln. In: Faix, W. G. (Hrsg.): Kompetenz. Stuttgart 2012, S. 211-233
 McGonigal, J.: Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world. London 2012