

Serious Play als edukativer Ansatz für die Weiterbildung von Fachpersonen

Felix Genth

Institut für Controlling und Unternehmensrechnung
Helmut Schmidt Universität/
Universität der Bundeswehr Hamburg
Hamburg, Deutschland
felix.genth@hsu-hh.de

Prof. Claus D. Jacobs, Ph.D.

Kompetenzzentrum für Public Management
Universität Bern
Bern, Schweiz
claus.jacobs@unibe.ch

Kurzfassung – Die vorliegende Arbeit analysiert, welchen Beitrag Serious Play zur Weiterbildung von Fachpersonen leisten kann. In Wohlfahrtsorganisationen sehen sich Mitarbeiter in Führungsverantwortung mit einer zunehmenden Hybridisierung ihrer Rolle konfrontiert. Die Hybridität ist dadurch gekennzeichnet, dass sie zwischen fachlichen und finanziellen Anforderungen navigieren müssen. In den von uns untersuchten Organisationen haben diese Hybrid Professionals häufig einen sozialarbeiterischen Hintergrund, müssen aber im Rahmen ihrer Führungsverantwortung auch die betriebswirtschaftliche Seite ihrer Organisation in den Blick nehmen. Dabei sollen sie im Rahmen des Projektes durch die Einführung neuer digitaler Tools unterstützt werden. Diese führen auch zu einer Erleichterung in der Erhebung und dem Umgang mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, bieten aber für Personen, die mit vielfältigen komplexen Anforderungen umgehen müssen, keinen einfachen Einstieg in das Thema. Um diesen Personenkreis den Zugang zur BWL zu erleichtern, wurde im Rahmen des Forschungsprojektes DiWop von unserem Projektpartner Cord Solle von s-hvc eine BWL-Simulation angeboten und durchgeführt. Diese wurde wissenschaftlich in Form einer teilnehmenden Beobachtung begleitet. Die Auswertung der zwei Workshoptage hat ergeben, dass, wie in der Theorieliteratur zu Serious Play beschrieben, das spielerische Format dazu beitragen konnte, dass kognitive, soziale, materielle und emotionale Aspekte eines durch externe Anforderungen geleiteten Handelns verbunden werden konnten. Durch die spielerische Herangehensweise konnte die intrinsische Motivation der Teilnehmer gestärkt werden, sich mit BWL-Themen auseinanderzusetzen. Besonders das Gemeinschaftsgefühl durch Teamarbeit und das emotionale Hineinversetzen in einen Betrieb, durch das Durchspielen von Geschäftsjahren, hat die BWL für die Teilnehmer erfahrbar gemacht und somit den Zugang erleichtert.

Stichworte – *Serious Play, Hybridisierung, soziale Arbeit*

NOMENKLATUR

DiWop	Projekt zur Förderung der Digitalisierung in der freien Wohlfahrtspflege
s-hvc	Schödelbauer – high value coaching
NPOs	Non-Profit-Organisationen

I. HYBRIDE WOHLFARHTSORGANISATIONEN

Im Zuge des New Public Managements kommt es zu einer zunehmenden Hybridisierung von sozialen Organisationen.

Auch wenn diese Organisationen im Kern nicht gewinnorientiert arbeiten, wird ein wirtschaftliches Handeln vorausgesetzt. Die hauptsächlich vom Staat zur Verfügung gestellten Gelder sollen möglichst effektiv zur Erreichung der gesteckten Ziele eingesetzt werden. In Wohlfahrtsorganisationen wird diesbezüglich von einer Sozialrendite (Social Return on Investment) gesprochen. Auch die in unserem Projekt zur Förderung der Digitalisierung in der freien Wohlfahrtspflege (DiWop) begleiteten Organisationen sehen sich einem zunehmenden Druck ausgesetzt, wirtschaftlich und effizient zu handeln. Besonders Leitungskräfte und Geschäftsführer finden sich dadurch in einer zunehmend hybriden Rolle wieder. Sie müssen sozialarbeiterische Expertise und wirtschaftliches Denken miteinander vereinen. (Giacomelli, 2020) Sozialarbeiter haben dabei häufig eine idealistische Sicht auf ihre Arbeit, die sie durch wirtschaftliches Denken gefährdet sehen. (Jacobs et al., 2021) Die Literatur legt jedoch nahe, dass wirtschaftliches Denken einerseits die Leistungsfähigkeit von NPOs erhöhen (Mahmoud, 2012) und andererseits die Legitimität gegenüber der Umwelt verbessern kann. (Suykens et al., 2019) Das Vereinen dieser Perspektiven ist also lohnend, erfordert jedoch auch eine besondere Kompetenz und Fingerspitzengefühl bei potenziellen Konflikten zwischen wirtschaftlichen und fachlichen Anforderungen und Zielen. Unter anderem auch deshalb, weil in Wohlfahrtsorganisationen häufig Personen mit den Finanzen betraut sind, die keinen betriebswirtschaftlichen Hintergrund haben. Um diesen Personen den Zugang zu betriebswirtschaftlichen Grundlagen zu erleichtern, hat unser Projektpartner einen Workshop mit dem Titel: „Betriebswirtschaftliches Know-how in gemeinnützigen Organisationen“ angeboten, der aufgrund hoher Nachfrage zwei Mal durchgeführt wurde. Im Folgenden wird zunächst der theoretische Hintergrund zu Serious Play erläutert, um dann auf die Durchführung des Workshops einzugehen und wie sich die Vermittlung als Spiel auf die Wahrnehmung der Teilnehmer ausgewirkt hat.

II. SERIOUS PLAY

Seit jeher und aus vielen unterschiedlichen Perspektiven wird Spiel, Spielen und spielerischem Handeln eine wichtige Rolle zugewiesen (Huizinga, 1955; Piaget 2001; Winnicott, 2001). Gleichwohl gibt es keine einheitliche, etablierte Definition für das Spielen als soziale Aktivität – erst recht nicht in Organisationen (Mainmelis & Ronson, 2006). Serious Play – das ernsthafte Spiel – definieren Statler, Heracleous und Jacobs (2011: 236) als eine soziale Praxis, die sich „bewusst auf

eine freudige, intrinsisch motivierende Aktivität als Mittel zur Erreichung eines ernsthaften, extrinsisch motivierten Arbeitszieles richtet“. Spielen als soziale Praxis anerkennt und verbindet diesbezüglich die kognitiven, sozialen, materiellen und emotionalen Aspekte dieses Handelns (Schatzki, 2001). Plato (1991) unterscheidet das frivol-leichtfertige Spiel vom ernsthaften Spiel, dass eine spielerische Form der Interaktion mit einer ernsthaften, instrumentellen Intention des Handelns verbindet. Diese zentrale Unterscheidung erlaubt auch, die tradierte Unterscheidung von Spiel und Arbeit zu überschreiten. Die Forschung zu Lernprozessen von Erwachsenen unterstreicht die Bedeutung von Emotionalität und Materialität für Lernerfolge (Rieber et al., 1998). Vor diesem Hintergrund ist es für eine Intervention der Aus- und Weiterbildung von Fachpersonen naheliegend, einen agogischen Ansatz zu wählen, der diesen Erkenntnissen Rechnung trägt und die spielerische Dimension (Emotionalität, Materialität) mit der ernsthaften Dimension (Intentionalität) verbindet: Serious Play, das ernsthafte Spiel.

III. DIE BWL-SIMULATION

Im Folgenden wird der Ablauf des zweiten im Rahmen von DiWop durchgeführten Workshops zum Thema BWL in NPOs skizziert. Der Workshop fand 2024 an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg mit 12 Teilnehmern statt. Die Teilnehmer setzten sich aus Geschäftsführern, Vorständen und Leitungskräften von kleineren Wohlfahrtsorganisationen der Eingliederungs- sowie der Kinder- und Jugendhilfe aus dem Hamburger Raum zusammen. Durchgeführt wurde der Workshop von Cord Solle, welcher langjährige Erfahrung in der Führung und Beratung von NPOs aufweist. Der Workshop basiert auf einer Organisationssimulation, die von Frank Schwedhelm von der nosolo Unternehmensberatung in Zusammenarbeit mit Cord Solle speziell für Non-Profit-Organisationen entwickelt wurde.

Zu Beginn des Workshops sollten die Teilnehmer ihr betriebswirtschaftliches Wissen auf einer Skala von 1 bis 10 einordnen. Fast alle Teilnehmer schätzten ihre Fähigkeiten sehr bescheiden zwischen 1 und 3 ein. Als Motivation an dem Workshop teilzunehmen, gaben die Teilnehmer unter anderem an, dass sie zusätzliche Leitungsverantwortung übernehmen werden und sich deshalb auch mit der Finanzierung ihrer Organisation auseinandersetzen wollen oder müssen. Andere Teilnehmer wollten lediglich ihr bereits vorhandenes Wissen auffrischen. Nach einer kurzen Vorstellungsrunde gab der Workshopleiter am Vormittag des ersten Tages eine kurze Einführung in betriebswirtschaftliches Grundwissen, dass er jeweils mit alltäglichen Beispielen illustrierte. Unter anderem erläuterte er, dass verschiedene Marktteilnehmer jeweils wirtschaftliche Interessen verfolgen, die einander z. T. widersprechen und verhandelt werden müssen. Des Weiteren wurde darauf eingegangen, dass der Markt über den Erfolg von Unternehmen entscheidet. Dieser unterliegt jedoch Schwankungen, weshalb Unternehmen zum Umgang mit finanziellen Risiken Rücklagen bilden müssen – auch NPOs. Im Anschluss wurden strukturelle Unterschiede von Non-Profit-Organisationen und For-Profit-Organisationen (FPOs) erläutert (siehe Abbildung 1).

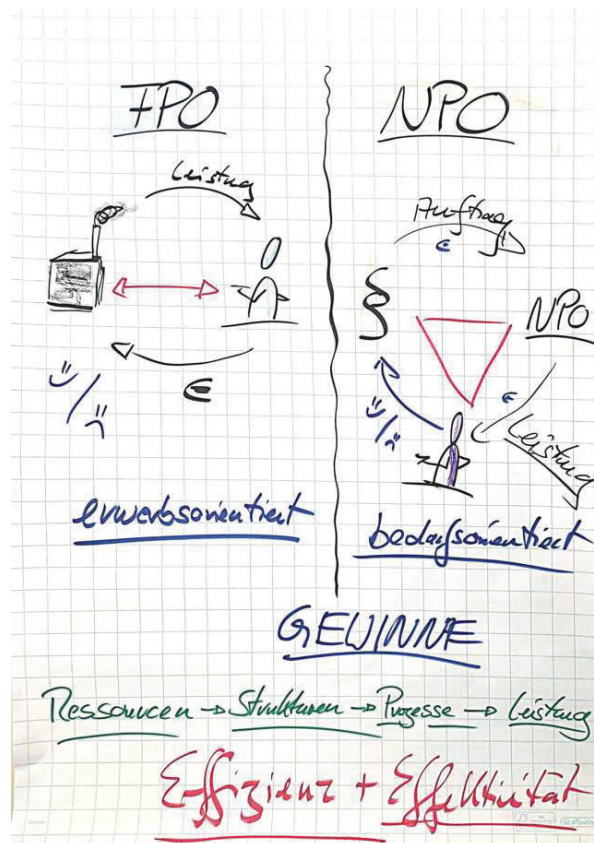


ABBILDUNG 1: UNTERSCHIEDUNG FPO UND NPO (CORD SOLLE)

Es wurde veranschaulicht, dass sich Non-Profit-Organisationen in einem sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis befinden. Sie erhalten einen gesetzlichen Auftrag im Rahmen des Wohlfahrtsstaates, erbringen ihre Leistung dann an ihren Klienten und werden wiederum von dem Gesetzgeber finanziert. Demgegenüber gibt es bei FPOs eine direkte Handelsbeziehung zwischen dem Unternehmen und ihren Kunden. Das Unternehmen bietet eine Leistung an und der Kunde zahlt für diese Leistung (dies ist in NPOs nur selten der Fall, z. B. bei Klienten mit persönlichen Budgets). Des Weiteren seien FPOs in erster Linie erwerbsorientiert und NPOs bedarfsorientiert. Dass die Finanzen dennoch auch in NPOs eine entscheidende Rolle spielen, sollte im weiteren Verlauf des Workshops aufgezeigt werden. Da die Teilnehmer nun schon sehr gespannt auf die Simulation warteten, erläuterte der Workshopleiter im Anschluss die Grundlagen des Rechnungswesens, die zum Spielen benötigt werden. Er beschrieb den Aufbau einer Bilanz, Bedeutung und Aufbau von Aktiva und Passiva sowie der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und der Liquiditätsrechnung, die im Anschluss für jedes Geschäftsjahr im Spiel aufgestellt werden sollten.

Um zu spielen wurden die Teilnehmer in Gruppen von 3-4 Personen aufgeteilt, die jeweils an einem Tisch um das Spielfeld (siehe Abbildung 2) Platz nahmen.



ABBILDUNG 2: NOSOLO NON-PROFIT SPIELFELD

Alle teilnehmenden Gruppen wurden mit der gleichen Startbilanz in Form von Münzen ausgestattet. Diese befanden sich in Plastikbehältern, die jeweils maximal 20 Münzen fassen und auf dem Spielfeld verschoben werden konnten. Das Spiel lässt sich über 10 Runden spielen, die jeweils für ein Geschäftsjahr stehen. Die simulierten Geschäftsjahre stehen jeweils unter einem eigenen Lernthema (z. B. Kosten versus Investition) und bilden praktische Geschäftsvorfälle einer NPO ab. Die Teilnehmer spielen die Geschäftsjahre nach, indem sie das Spielgeld entsprechend auf dem Feld verschieben bzw. „umbuchen“. Gibt es z. B. Ausgaben für Personal von drei, müssen drei Münzen von der Kasse zu Personalkosten verschoben werden. Auf diese Weise können die Spielenden haptisch und visuell nachvollziehen, wie das Geld zwischen den verschiedenen Positionen wandert. Am Ende eines jeden Geschäftsjahres können die Spieler durch Zählen der Münzen auf den jeweiligen Positionen eine Gewinn- und Verlustrechnung erstellen. Im Anschluss wird dann die Bilanz ermittelt, die in den späteren Runden durch die Liquiditätsrechnung ergänzt wird, um eine Insolvenz zu vermeiden. Den Spielern wird so veranschaulicht, welche unterschiedlichen Informationen die jeweiligen Rechnungen vermitteln. Sie lernen zum Beispiel, wie wichtig es ist, den Eigenkapitalanteil in den Passiva im Blick zu behalten. Im Spielverlauf weist jedes gespielte Geschäftsjahr spezifische Besonderheiten auf. So erläuterte der Spielleiter zum ersten Geschäftsjahr, dass der Betrieb aufgrund eines Vertrages mit dem Kostenträger dazu verpflichtet ist, immer eine Sockelliquidität von 10 aufrechtzuerhalten. Ansonsten verliert er seine Betriebserlaubnis. Die Sockelliquidität darf nur nach Beschluss des Vorstandes kurzfristig unterschritten werden. In einem späteren Geschäftsjahr, bei dem die Spieler für Investitionen so viel Geld aus der Kasse nehmen müssen, dass die Sockelliquidität kurzfristig unterschritten wird, tritt dieser Fall ein. Der Spielleiter fragte im Anschluss des Geschäftsjahres dann nach, ob die Spieler etwas Besonderes wahrgenommen haben. Dadurch, dass die Spieler selbst das Geld zwischen den verschiedenen Positionen verschieben und wahrnehmen können, wie die Kasse immer leerer wird, werden sie für diese Prozesse sensibilisiert.

Ein wichtiger Aspekt ist die Aufteilung des Spielfeldes (vgl. Abbildung 2). Auf der rechten Seite befinden sich die Ausgaben, die nach jedem Geschäftsjahr vom Spielleiter entfernt werden. Auf der linken Seite befindet sich das Vermögen und Kapital der Organisation. So wird in einem Geschäftsjahr z. B. angesagt, dass die Organisation in Gebäude investiert. Der Spieler kann dann nachvollziehen, dass dieses Geld sich weiterhin auf der linken Seite des Spielfeldes, also in den Aktiva, befindet und lediglich von der Kasse in die Position der Gebäude wandert. Dies veranschaulicht, dass in Gebäude investiertes Geld dem Unternehmen weiterhin als Vermögen zur Verfügung steht. Anders verhält es sich mit den Gehältern der Mitarbeiter. Diese werden von der Kasse auf der linken Seite auf die rechte Seite der Ausgaben verschoben und am Ende jedes Geschäftsjahres vom Spielleiter entfernt. Der Spielleiter führte hierzu erklärend aus, dass aus diesem Grund die Geschäftsführer lieber in Gebäude investierten als in Mitarbeiter. Das in Gebäude investierte Geld stünde der Organisation weiterhin als Vermögen zur Verfügung, während das in Mitarbeiter investierte Geld anschließend weg sei.

IV. SPIEL UND ERNST

A. Emotionalität

Bei dieser Abwägung, zwischen der Investition in Mitarbeiter oder in Gebäude, regte sich Widerstand unter den Teilnehmern. Die Mitarbeiter würden in gemeinnützigen Organisationen eine zentrale Rolle einnehmen und in sie investiertes Geld hätte auch eine positive Auswirkung auf die Klienten und die Leistung des Unternehmens. Das inhaltliche Argument des Spielleiters konnte dennoch nachvollzogen werden. Das Spannungsfeld zwischen ideellen Werten und finanziellen Vorteilen, in dem sich die Teilnehmer in ihrer hybriden Rolle bewegen müssen, konnte so anschaulich thematisiert werden. Dass die Reaktion auf das Beispiel recht emotional war, zeigt auch, dass das Durchspielen der Geschäftsabläufe einer konkreten Beispielorganisation, die häufig als trocken stigmatisierten betriebswirtschaftlichen Vorgänge, erfahrbar und nachfühlbar machen konnte. Diese emotionale Verknüpfung sorgt dafür, dass das Gelernte besser behalten werden kann. (vgl. Rieber et al., 1998)

B. Materialität

Die Simulation fand, ähnlich wie bei Monopoly, mit Hilfe von Spielgeld auf einem räumlich aufgeteilten Spielfeld statt, auf dem dieses Geld bewegt wird. Durch die Haptik und die Visualisierung auf dem Spielfeld lässt sich der Fluss des Geldes sehr gut nachvollziehen. (vgl. Rieber et al., 1998) Um die Spannung etwas zu erhöhen hat der Spielleiter zu Beginn erläutert, dass eine Spielmünze eine Million Euro symbolisiert. Wenn dann im Verlauf des Spieles eine Münze verloren geht und dadurch eine Million in der Bilanz fehlt, trug dies häufiger zur allgemeinen Belustigung bei. Der Verlust kann aber auch ernstgenommen werden. Das Spiel ist zwar nicht auf Konkurrenz ausgelegt, es wird jedoch trotzdem wahrgenommen, wenn an einem Tisch häufiger Geld verloren geht oder Rechnungen nicht stimmen als bei anderen. Wenn dann Mitglieder derselben Organisation an verschiedenen Tischen sitzen, wird ein Stück weit um die eigene Reputation gespielt. Fehlen an einem Tisch regelmäßig Millionen, kann es zur halb scherzhaft, halb ernst gemeinten Nachfrage kommen, ob diese Person wirklich mit den Finanzen betraut sein sollte.

C. Sozialität

Im Gegensatz zu vielen Gesellschaftsspielen sind die um ein Spielfeld platzierten Mitglieder einer Gruppe keine Konkurrenten, sondern haben das gemeinsame Ziel, eine fehlerfreie Bilanz, GuV und Liquiditätsrechnung aufzustellen. Es entsteht eine eigene Gruppendynamik und individuelle Zuständigkeiten. Das gemeinsame Spielen erhöht die Motivation keine Fehler zu machen, ein korrektes Ergebnis zu ermitteln und so die Organisation wirtschaftlich zu führen. Diese Motivation war bei allen Teilnehmern spürbar. (vgl. Schatzki, 2001)

D. Temporalität

Ergänzend zu den in der Literatur beschriebenen Eigenschaften des Spiels, der Emotionalität, Materialität und Sozialität (vgl. Rieber et al., 1998; Schatzki, 2001), spielt die Temporalität bei der BWL-Simulation eine entscheidende Rolle. Das Durchspielen von bis zu 10 Geschäftsjahren in zwei Workshoptagen lässt die Teilnehmer die Langzeitfolgen von wirtschaftlichen Entscheidungen nachvollziehen. So kann z. B. beobachtet werden, wie sich die Einführung eines neuen Geschäftsbereiches über mehrere Jahre auf die Wirtschaftlichkeit der Organisation auswirkt. Das Spielen ermöglicht es somit den Teilnehmern, die eigene Perspektive zu erweitern und ein auf langfristigen wirtschaftlichen Erfolg ausgerichteter strategisches Denken zu entwickeln.

V. FAZIT

Die BWL-Simulation bietet einen besonderen Rahmen für die Vermittlung von betriebswirtschaftlichem Wissen an gemeinnützige Organisationen. Diese Organisationen sind professionell vor allem durch Sozialarbeiter und Sozialpädagogen geprägt, die in ihrer alltäglichen Praxis vielfältige Methoden anwenden, um einen Perspektivwechsel ihrer Klienten anzuregen. (vgl. Schwing und Fryszer, 2018) Sie sind also mit der spielerischen Erschließung neuer Perspektiven und Themen vertraut. Auch inhaltlich ist die BWL-Simulation auf diese Organisationen ausgerichtet. Die in den Geschäftsjahren durchgespielten Beispiele haben alle einen Bezug zur freien Wohlfahrtspflege. Der spielerische Ansatz nutzt dabei die besonderen Eigenschaften des Serious Play, um betriebswirtschaftliche Abläufe erlebbar zu machen. Dies verstärkt die Lernerfahrung und spiegelt sich auch in dem durchweg positiven Feedback der Teilnehmer wider, die berichteten, dass ihnen die Verbindung von Theorie und Praxis in der Simulation den Zugang zur BWL sehr erleichtert hat. Eine Teilnehmerin fasste ihre Erfahrung prägnant wie folgt zusammen: „Durch das Spielen hatte ich das Gefühl, dass es mein Gehirn richtig erreicht hat. Das ist bei den drei Fortbildungen, die ich vorher zu dem Thema gemacht habe, nicht so gewesen“ (Bereichsleitung, die demnächst die Geschäftsführung einer NPO übernimmt).

DANKSAGUNG

Diese Forschungsarbeit im Forschungsprojekt DiWop – Förderung der Digitalisierung in der freien Wohlfahrtspflege wird durch dtec.bw – Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr gefördert. dtec.bw wird von der Europäischen Union – NextGenerationEU finanziert.

LITERATUR

- [1] Abdulai Mahmoud, M., & Yusif, B. (2012), Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 624-652.
- [2] Giacomelli, G. (2020), The role of hybrid professionals in the public sector: a review and research synthesis, *Public Management Review*, 22:11, 1624-1651
- [3] Huizinga, J. (1955), *Homo Ludens: A Study of the Play Element in Culture*. Boston, MA: The Beacon Press.
- [4] Jacobs, C. D., Kreutzer, K., & Vaara, E. (2021), Political dynamics in organizational identity breach and reconstruction: Findings from the crisis in UNICEF Germany. *Academy of Management Journal*, 64(3), 948-980.
- [5] Mainemelis, C. and Ronson, S. (2006), 'Ideas are born in fields of play: towards a theory of play and creativity in organizational settings', *Research in Organizational Behavior*, 27: 81-131.
- [6] Piaget, J. (2001), *The Language and Thought of the Child*. London: Routledge.
- [7] Plato (1991), *The Republic of Plato*. Translated by A. D. Bloom. 2nd edn. New York: Basic Books.
- [8] Rieber, L. P., Smith, L., & Noah, D. (1998), The value of serious play. *Educational technology*, 38(6), 29-37.
- [9] Schatzki, T. (2001), 'Practice theory', in Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., and von Savigny, E. (eds), *The Practice Turn in Contemporary Theory*. 1-14. London: Routledge.
- [10] Schwing, R., & Fryszer, A. (2018), *Systemisches Handwerk: Werkzeug für die Praxis*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- [11] Statler, M., Heracleous, L. and Jacobs, C. D. (2011), 'Serious play as a practice of paradox', *Journal of Applied Behavioral Science*, 47/2: 236-56.
- [12] Suykens, B., De Rynck, F., & Verschuere, B. (2019), Nonprofit organizations in between the nonprofit and market spheres: Shifting goals, governance and management?. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 623-636.
- [13] Winnicott, D. W. (2001), *Playing and Reality*. London: Routledge Press.