

Projekt RAKOON

Fortschritt durch aktive Kollaboration in offenen Organisationen – Kompetenzmanagementsystem und Serious Game

Stephanie PORSCHEN-HUECK¹, Claudia MÜLLER²

¹ *Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München*

² *Institut für Pädagogik, Ludwig-Maximilians-Universität München
Leopoldstr. 13, 80802 München*

Kurzfassung: Im Rahmen des Projektes Rakoon – Fortschritt durch aktive Kollaboration in offenen Organisationen – beschäftigen sich Wissenschaftler (u.a.) mit den Gegebenheiten einer Offenen Organisation, den dazugehörigen Kompetenzen und deren Förderung. Die aktuellen Anforderungen an die Unternehmensorganisation werden in dem vorliegenden Beitrag durch das Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF München) ebenso skizziert wie die neuen Kompetenzen für die Innovationsarbeit in der Offenen Organisation. Die LMU München stellt im Besonderen ein hierauf abgestimmtes Serious Game zur Kompetenzförderung vor.

Schlüsselwörter: Organisationsentwicklung, Offene Organisation, Kompetenzentwicklung, Serious Game

1. Projekt Rakoon

Demographischer Wandel, Fachkräftemangel, Überalterung der Gesellschaft, Generation Y und viele weitere Begriffe beeinflussen derzeit die Arbeitswelt in ihrem Handeln und Sein. Einige pionierhafte Lösungsversuche sind gefunden, aber es ist ein langsamer Prozess, der Gesellschaft und damit den Unternehmensalltag von Wirtschaft & Co. lautlos und sukzessive verändert (Bund, 2014, S. 5).

In diese Denkrichtungen reiht sich das BMBF-Verbundprojekt Rakoon – Fortschritt durch aktive Kollaboration in offenen Organisationen – ein, das den Fokus auf die Entwicklung einer der Innovationsdynamik gerechten Organisationsform für Unternehmen legt, eine Unternehmensform, die zur Generation Y aber auch älteren Beschäftigten passen kann und die die Forderung nach Flexibilität und dem guten und sinnvollen Umgang mit dem demographischen Wandel in unserer Gesellschaft ernst nimmt: Offene Organisation bzw. Open Organisation. Offenheit ist in der modernen digitalen Gesellschaft unerlässlich – nicht nur wegen ständiger Erreichbarkeit durch Smartphones, E-Mails usw. verändert sich unser Arbeitsleben rasant. Peters (2014, S. 66–67) postuliert hierzu, dass Offenheit zukünftig die Basis für Innovation in Arbeitsprozessen ist. Nur durch Offenheit, also den berühmten Blick über den Tellerand, sind Organisationen fähig, sich auf eine digitale Zukunft vorzubereiten und ihr gerecht zu werden. Der Kern liegt in der Weiterentwicklung von Organisationen, also die Steigerung der Effektivität einerseits - dazu gehört auch die Erhöhung von Flexibilität der Gesamtorganisation - und andererseits die Förderung von Kompetenzen der einzelnen Organisationsmitglieder im Arbeitsprozess sowie die Wahrnehmung ihrer Interessen (Sievers, 1977, S. 12).

Die Kernaufgabe einer Open Organisation ist es nun, mit gestiegenen Gesellschafts- und Mitarbeiteranforderungen, mit kaum planbaren Rahmenbedingungen für Unternehmen und Entwicklungsprozesse und den dynamisch veränderlichen globalen Märkten, kompetenter umzugehen und flexibler darauf reagieren zu können. Unternehmen sollen sich dahingehend weiterentwickeln, dass sie demografie-robustere Entwicklungsprozesse implementieren, dabei (mitarbeiter-)bedürfnis- und anforderungsgerechter agieren und zudem noch die Kompetenzen der MitarbeiterInnen effektiver einbeziehen und ausbauen (vgl. Abbildung 1).

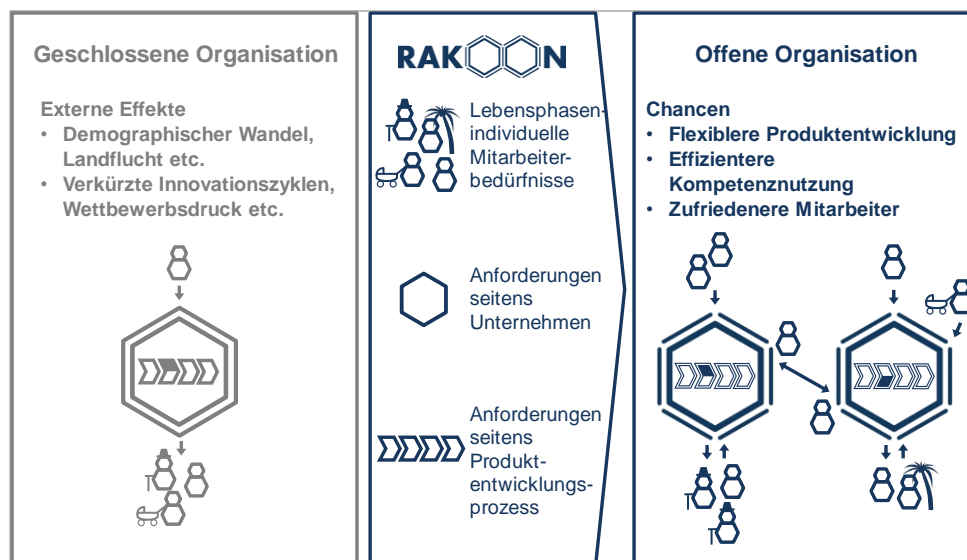


Abbildung 1: Geschlossene vs. Offene Organisation (projektinterne Darstellung)

Das Verbundprojekt Rakoon unterstützt diese Weiterentwicklung unter anderem durch die Analyse der handlungsorientierten Kompetenzen, die in Offenen Organisationen besonders gefordert sind (vgl. Kapitel 2), sowie durch die Erstellung eines Serious Games, das zur Kompetenzentwicklung in den genannten Wissensfeldern beitragen wird (Kapitel 3).

2. Die „OO-Kompetenzen“ – Kompetenzen für eine Offene Organisation

Für die einzelnen mit Innovationsarbeit beschäftigten Mitarbeiter stellen sich in der Offenen Organisation neue Anforderungen an Kompetenzen. Sie müssen Offenheit organisieren – d.h. zwischen Flexibilität und Stabilität bzw. zwischen offen und geschlossen, vermitteln und dabei mit neuen Ungewissheiten sowie vermehrt auftretenden Unwägbarkeiten umgehen. Mit den „klassischen“ Fachkompetenzen und den typischerweise aufgegriffenen Sozial- und Methodenkompetenzen werden dazu wesentliche Eigenschaften jedoch nur unzureichend abgebildet. Ausgehend von einem Begriff erfahrungsgeleiteter Kompetenzen (Erfahrungswissen), die in begrenzt planbaren Situationen als prospektives Arbeitsvermögen situativ wirksam werden (Böhle et al. 2004, 2012; Pfeiffer 2004; Porschen 2008), lassen sich auf der Basis der empirischen Untersuchungen in dem Projekt Rakoon folgende spezifische Kompetenzen benennen: Die *Carekompetenz*, die *Create-/ Playkompetenz* sowie die *Frameworkkompetenz*. Sie zielen auf unterschiedliche Akzente des Umgangs mit Neuem und mit Offenheit und zeigen sich in erster Linie in der konkreten Arbeitspraxis und am Arbeitsgegenstand. Sie sind eher informell und kaum formalisierbar – womit auch ihre Erfassung über gängige Kompetenzmess- und erfassungssysteme nur begrenzt

möglich ist (vgl. Rakoon-Kompetenzmanagementsystem Huchler et al. 2014). Mit der *Create- und Carekompetenz* ist die Fähigkeit angesprochen, künstlerisch und spielerisch mit dem Arbeitsgegenstand umzugehen. Wesentliche Elemente dieser Kompetenz sind die Offenheit für Unbekanntes, eine Sensibilität für neue Möglichkeiten und ein produktiver Umgang mit Unberechenbarem (Bspw. Krisen und Störungen). Für die Entwicklung von Innovationen ist diese Kompetenz deshalb unumgänglich, als das Engagement und eine ausgeprägte Lernbereitschaft zur situativen Aneignung in Besondere Maße mit dem künstlerischen und spielerischen Zugang verbunden sind. Brücken schlägt die *Carekompetenz*: Hier kommen Fähigkeiten zur Achtsamkeit im Umgang mit Arbeitsgegenständen (Werkzeugen, Materialien, Produkte) und mit Menschen (Kolleginnen, Kunden) zum Tragen. Achtsamkeit heißt vor allem sich einzulassen – erst so werden die Eigenschaften des Gegenübers sichtbar und ein sorgfältiger (bis nachhaltiger) Umgang möglich. Notwendig sind dazu ein Gespür für die Situation, die Interaktionspartner, die Arbeitsgeräte und -gegenstände als auch Vertrauen und Empathie gekoppelt mit einer professionellen balancierten Distanz. Auch die *Frameworkkompetenz* ist in gewissem Sinne eine „Brückenkompetenz“ – jedoch mit Blick auf die Verbindung der künstlerischen und spielerischen Impulse mit den gegebenen Strukturen und der gebotenen Programmatik. Letztlich beschreibt die Frameworkkompetenz die Fähigkeit, eine (eigene) Ordnung oder Struktur in der Auseinandersetzung mit einem konkreten laufenden Prozess herzustellen – und nicht abgelöst (distanziert und objektiviert) von diesem. Somit befähigt die Frameworkkompetenz zu einem flexiblen, kreativen Vorgehen in einem gegebenen Rahmen, auf den es Rücksicht zu nehmen gilt. Die Frameworkkompetenz bietet Orientierung in der Arbeitspraxis und in der sozialen Interaktion und ist mit Fähigkeiten zur Analyse, Selektion, Abwägung und Gelassenheit verbunden. Die Herausforderung für ihre Produktivität liegt in der jeweiligen Ausbalancierung in dem Kontinuum zwischen extremen Polen, die für die Create- und Playkompetenz als schöpferischer Akt und Chaos, für die Carekompetenz als Nähe und Distanz und für die Frameworkkompetenz als Plan und Planlosigkeit benannt werden können (Porschen-Hueck, Huchler 2016).

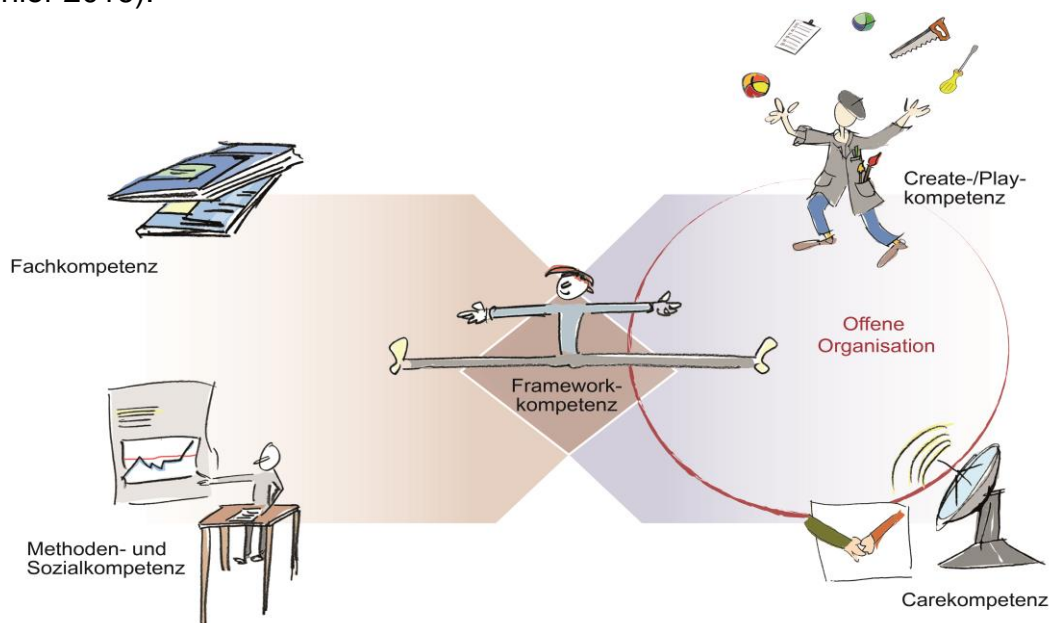


Abbildung 2: Klassische und erfahrungsgeladene Kompetenzen für Innovationsarbeit in der Offenen Organisation (projektinterne Darstellung)

3. Die Entwicklung des Serious Games

Das Ziel des Spiels ist die Veränderung mentaler Modelle; den Lernenden werden im Spiel Probleme präsentiert, die nur durch aktive Kollaboration gut zu lösen sind. Das Setting des Spiels ist ein zu renovierendes Haus, in dem verschiedene Gewerke die unterschiedlichsten Aufgaben bestmöglich realisieren sollen. Die Herausforderung liegt dabei in den persönlichen und beruflichen Verpflichtungen, die jeder Handwerker in den Renovierungsalltag mitbringt und die zu einigen Komplikationen im Arbeitsablauf während des Spiels führen.

Lernziele sind dabei das Erlernen und/oder Einüben von Cooperative organisational thinking, also kollaborativ zu handeln, systemisch zu denken und dabei Autonomie und Interdependenz wahrzunehmen. Die Lernenden üben sich in selbstkoordinativem und selbstbestimmten Handeln, agieren frei im multimedialen Raum und (er-)leben dabei (virtuelle) Erfahrungen in Team- und Arbeitsprozessen in einer Open Organisation. Zudem lernen die SpielerInnen Theorien und Denkrichtungen zum Thema Open Organisation kennen und verstehen. Es gibt für das Arbeiten in Offenen Organisationen, bzw. für das Denken in derlei Kategorien, nicht ein eindeutiges und absolutes „Richtig“, der Fokus liegt auf der Erweiterung von (Handlungs-)Optionen. Das bedeutet, für den (Büro-)Alltag sensibilisiert zu werden, dass es von Vorteil sein kann, sich innerhalb oder auch außerhalb des Unternehmens zu vernetzen, Lernallianzen zu gründen, Communities of Practice (vgl. hierzu bspw. North, Franz & Lembke, 2004, S. 41–43) zu bilden, eine Lernende Organisation (Senge, 1993, S. 149) zu sein, systemisch zu denken oder manchmal einfach nur zu kollaborieren; sich, kurz gesagt, zu öffnen für Neues und Anderes, um dadurch flexibler auf die aktuellen Änderungen reagieren zu können und konkurrenzfähig zu bleiben.

Die Durchführung der (Blended) Digital Game-Based-Learning-Anwendung wird in einem Zeitraum von ca. 4 Wochen stattfinden und beginnt mit einer Präsenzeinheit zu Anfang, geht dann in die reine Onlinephase über und endet mit einer Präsenz-Debriefing-Einheit, um das Gelernte auch in das reale (Arbeits-)Leben transferieren zu können (vgl. Abbildung 2). Um dem “Shift from Teaching to Learning” (Frank, 2009, S. 151–152; Garris, Ahlers & Driskell, 2002, S. 441–442), also dem Sprung von linearer Wissensaneignung zu aktivem Lernen, und den genannten Anforderungen an das Serious Game, gerecht zu werden, wurde für das Lernspiel, eine situierte problembasierte Lernumgebung gewählt, die in Form eines Online-Browser Games realisiert werden soll. Zudem wird das Spiel begleitet durch ein Erfahrungsbuch, das als Reflexionsinstrument dient.

Die Vorteile einer problembasierten Lernumgebung sind: Den Lernenden wird ermöglicht nicht nur Inhalte zu verstehen, sondern auch Fähigkeiten zur Problemlösung und Strategien zu entwickeln, die ihnen helfen, sich zukünftig selbstorganisiert Wissen anzueignen (Reinmann & Mandl, 2006, S. 627). Der Vorteil von Game-Based-Learning, also der Präsentation des zu lösenden Problems als Spiel, liegt v.a. in der Möglichkeit die Lerninhalte in realen Kontexten zu rezipieren und dadurch eine intensivere Auseinandersetzung des Lernenden zu fördern, sowie die Offenheit gegenüber Veränderungen zu erhöhen (Bischof, 2013, S. 42–43). Träges Wissen wird vermieden und tieferes Lernen ermöglicht (vgl. Studien von Coller & Scott, 2009, S. 900; Schmidt, Vermeulen & van der Molen, Henk, 2006, S. 562; Reusser, 2005, S. 178). Der Lernende hat die Möglichkeit Offenheit bzw. offenes Verhalten spielerisch anzuwenden und sich risikolos in einer digitalen Realität auszuprobieren (Zumbach, S. 2).

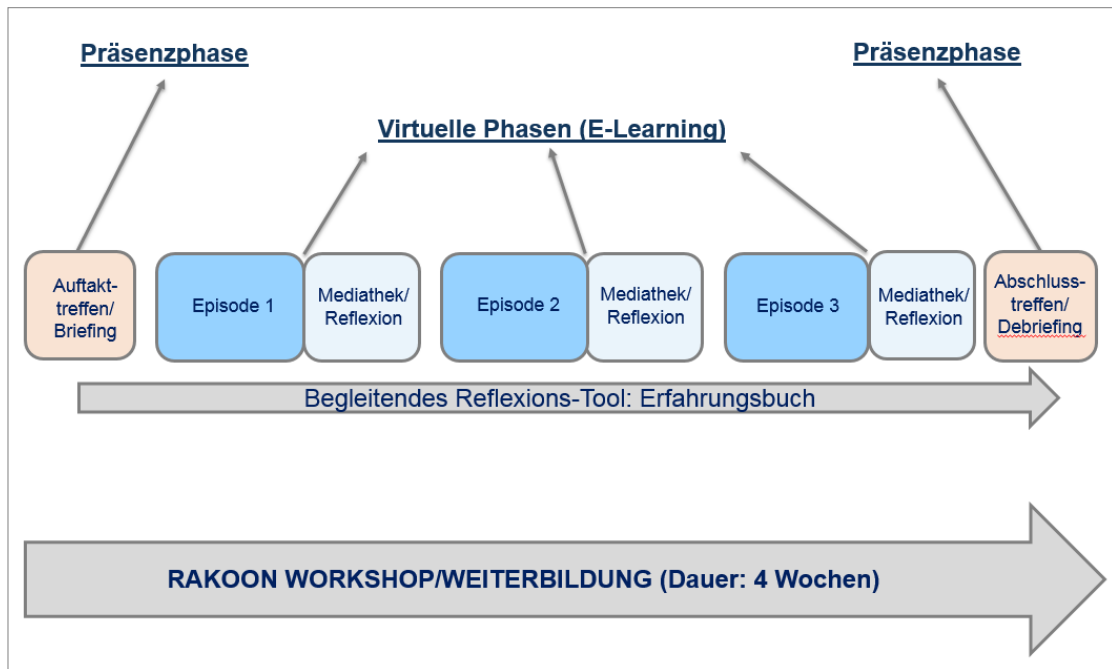


Abbildung 3: Aufbau der Weiterbildung (projektinterne Darstellung)

Als weitere Elemente wurden bereits Critical Incidents aus den qualitativen Leitfadendeninterviews herausgearbeitet, die im Laufe des Spiels, wie Ereigniskarten bei Monopoly, die Umwelt oder die „Bühne“ des Spiels verändern bzw. problematisieren, und dabei für Konfliktpotential einerseits und Realitätsnähe andererseits sorgen.

Abschließend ist zu erwähnen, dass es im Spiel auch eine Meta- und Lernebene geben wird, die den Lernenden, eine Auswahl an didaktisch ansprechenden und multimedial vorbereiteten Materialien anbietet, um sich selbstgesteuert Themen und Lerninhalte rund um Organisationsentwicklung, Offenheit und Kollaboration, anzueignen. (vgl. Ermöglichungsdidaktik nach Arnold, 2012, S. 79). Auf der Metaebene sollen zudem durch einen „allwissenden Erzähler“, eine Eule, die Geschehnisse während der Hausrenovierung pointiert beleuchtet werden und Missgeschicke auf eine unterhaltsame Art den Lernenden/Spielenden präsentiert werden (vgl. Abbildung 4). Der Spielspaß darf also bei aller Seriosität und Ernsthaftigkeit nicht zu kurz kommen.

4. Literatur

- Arnold R (2012). Ermöglichen. Texte zur Kompetenzreife (Systemia - Systemische Pädagogik, Bd. 9). Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Bischof F. (2013). Innovation durch Gamification. Der Einsatz von Spielelementen in Arbeitskontexten. OrganisationsEntwicklung (2), 42–46.
- Böhle F; Bolte, A., Dunkel, W., Pfeiffer, S., Porschen-Hueck, S. & Sevsay-Tegethoff, N. (2004). Der gesellschaftliche Umgang mit Erfahrungswissen - Von der Ausgrenzung zu neuen Grenzziehungen. In U. Beck & C. Lau (Hrsg.), Entgrenzung und Entscheidung - Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung?, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 95-122.
- Böhle F, Bürgermeister, M, & Porschen-Hueck, S. (2012). Innovation Management by Promoting the Informal: Artistic, Experience-based, Playful. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Bund K. (2014, 27. Februar). Wir sind jung... ..und brauchen das Glück. Wie die Generation Y die Berufswelt verändert und warum alle von diesem Wandel profitieren. Zeit Online, S. 1–5. Zugriff am 10.03.2014. Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld>

- Colle B.D. & Scott MJ (2009). Effectiveness of using a video game to teach a course in mechanical engineering. *Computers & Education*, 53 (3), 900–912.
- Frank G (2009). Spielen oder die Lust zu lernen. In J. Sieck (Hrsg.), *Kultur und Informatik: Serious Games (Game studies, Als Typoskript gedr, S. 143–156)*. Boizenburg: Hülsbusch.
- Garris R, Ahlers R & Driskell JE (2002). Games, Motivation, and Learning: A Research and Practice Model. *Simulation & Gaming*, 33 (4), 441–467.
- North K, Franz M & Lembke G (2004). Wissenserschaffung und -austausch in Wissensgemeinschaften – Communities of Practice (Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung, Hrsg.) (QUEM-report Schriften zur beruflichen Weiterbildung Heft 85), Berlin.
- Peters MA.(2014). Radical Openness: Towards a theory of co(labor)ation. In S. M. Weber M; Göhlich, A; Schröer & J. Schwarz (Hrsg.), *Organisation und das Neue. Beiträge Der Kommission Organisationspädagogik* (S. 65–80). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pfeiffer S (2004). Arbeitsvermögen - Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung. Wiesbaden.
- Porschen-Hueck S (2008). Austausch impliziten Erfahrungswissens - Neue Perspektiven für das Wissensmanagement. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Porschen-Hueck S & Huchler N. (2016). Offene Organisation: Anforderungen, Strategien, Kompetenzen, *Personal Quarterly*, Schwerpunktheft "Organisationskultur und Kompetenznutzung", Freiburg: Haufe Verlag, im Druck.
- Reinmann G. & Mandl H (2006). Unterrichten und Lernumgebungen gestalten. In A. Krapp & B. Weidenmann (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie. Ein Lehrbuch* (Lehrbuch, 5., vollst. überarb. Aufl, S. 613–658). Weinheim [u.a.]: Beltz.
- Reusser K (2005). Problemorientiertes Lernen – Tiefenstruktur, Gestaltungsformen, Wirkung. *Beiträge zur Lehrerbildung*, 23 (2), 159–182. Zugriff am 21.10.2014. Verfügbar unter http://scholar.google.de/scholar_url?hl=de&q=http://www.fhnw.ch/sozialarbeit/intranet/studierende/studiengang-soziale-arbeit-olten-und-basel/master/reusser_2005.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm1duXwXI-bK3dM06D5D1FYSS_6YLg&oi=scholar&ei=I1JGVNfJA-fMyAPEnYLIAQ&ved=0CCEQgAMoADAA
- Schmidt H, Vermeulen L & van der Molen H (2006). Longterm effects of problem-based-learning: A comparison of competencies acquired by graduates of a problem-based and a conventional medical school. *Medical Education*, 40, 562–567.
- Senge P (1993). Die fünfte Disziplin - die lernfähige Organisation. In G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch* (EHP Organisation, S. 145–178). Köln: Ed. Humanistische Psychologie; Moll und Eckhardt.
- Sievers B (1977). Organisationsentwicklung als Problem (Konzepte der Humanwissenschaften, 1. Aufl). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Zumbach J Goal-Based Scenarios. Zugriff am 25.06.14. Verfügbar unter https://www.sbg.ac.at/mediaresearch/zumbach/download/1999_2006/book_chapters/zumbach_bookc_10.pdf