

# Spielend gelernt

Sie steuern ganze Zivilisationen, bauen eigene Raumflotten auf – wenn auch nur virtuell. Doch viele Gamer und Wissenschaftler meinen: Wer ein guter **Videospieler** ist, brilliert auch in der digitalen Arbeitswelt.

TEXT JAN GULDNER



**Führung im nächsten Level**  
Studien zeigen: Wer Talent für bestimmte Computerspiele hat, der ist auch vielen Managementaufgaben besser gewachsen

**D**aniel Seidel war zehn Jahre alt, als er seine erste Armee befehligte. Er entschied, wie viele Panzer aus den Waffenfabriken rollten, ob die Infanterie Gewehre oder Raketenwerfer trug und wie viele Kraftwerke er bauen musste, um die Produktion am Laufen zu halten. Seidel spielte damals fast täglich das Computerspiel *Command & Conquer*. „Ich musste ständig Entscheidungen treffen, planen und taktieren“, sagt er. „Wo kommt das im Leben eines Jugendlichen sonst vor?“

Planen und taktieren muss Daniel Seidel auch heute. Nur nicht auf einem virtuellen Schlachtfeld, sondern im realen Wirtschaftsleben. Gemeinsam mit Sven Przywarra hat er LiveEO gegründet, ein Start-up, das Satellitendaten auswertet und das unter anderem von der Beteiligungsgesellschaft DvH Ventures finanziert wird, dessen Eigentümer auch die *WirtschaftsWoche* gehört. Statt Soldaten führt Seidel mehr als 50 Mitarbeiter. Statt knapper Spielressourcen haushaltet er mit Investorengeld. „Ich bin vom Trainingseffekt des Gamings überzeugt“, sagt der 32-Jährige.

Dass Menschen wie Daniel Seidel ihren beruflichen Erfolg auch damit begründen, dass sie von ihrer Kindheit an mit Konsolen und Computern gespielt haben, wäre vor ein paar Jahren noch undenkbar gewesen. Wer seine Freizeit in virtuellen Schlachten und Abenteuern verbrachte, wurde im besten Fall als menschen-scheuer Einzelgänger, im schlimmsten Fall als potenzieller Gewalttäter betrachtet. Zocken gilt vielen immer noch als Zeitverschwendung und abseitiges Hobby, nicht als Schule fürs Leben. Doch die Generation, die ihre Kindheit mit Videospiele verbracht hat, zockt im Erwachsenenalter einfach weiter. Und holt Gaming damit in die Mitte der Gesellschaft. Manches Videospiel macht mittlerweile größere Umsätze als die teuersten Kinofilme. Profispieler messen sich in Turnieren mit Millionen von Zuschauern und kämpfen um Preisgelder, von denen Athleten in der physischen Welt oft nur träumen können. 58 Prozent der Deutschen spielen laut Verband der Gaming-Industrie Computer- und Videospiele, im Schnitt sind sie 37 Jahre alt. Nicht wenige von ihnen sitzen heute in verantwortlichen Positionen, Gamer sind Managerinnen und Gründer, Richter und Staatssekretärinnen. So wie Facebook-Chef Mark Zuckerberg, Google-Gründer Larry Page oder CSU-Digitalpolitikerin Dorothee Bär.

Und so stellt sich eine Frage, die vor Jahren noch vollkommen abstrus gewirkt hätte:

Lohnt sich Gaming vielleicht tatsächlich für die Karriere? Wohlwollend betrachtet scheinen die Zocker schließlich vieles mitzubringen, was die Arbeitswelt der Gegenwart so voraussetzt. Nicht nur, weil sie Tausende Stunden mit Maus, Tastatur oder Controller verbracht haben, den wichtigsten Werkzeugen im Büro. Sie trainierten in dieser Zeit zudem klassische Managementtugenden wie Teamfähigkeit oder strategisches Geschick. In der Sprache ihrer Welt gesprochen, wäre die Vergangenheit als Gamer damit so etwas wie ein Cheatcode für die Karriere.

### **Führungskräfte in Fantasiewelten**

Spiele, egal, ob digital oder analog, haben seit jeher einen viel engeren Bezug zur Realität, als es auf den ersten Blick scheinen mag, betont Jens Junge, der an der privaten SRH-Hochschule in Berlin das Institut für Ludologie leitet. So könne man in den Regeln von Schach mittelalterliche Machtstrukturen beobachten oder im ursprünglich aus Indien stammenden *Mensch ärgere dich nicht* den ewigen Kreislauf aus Leiden und Wiedergeburt. Je vielschichtiger die Realität werde, desto komplizierter würden auch die Spielregeln. Anders gesagt: „Eine komplexe Gesellschaft braucht komplexe Spiele“, sagt der Forscher. Diese sieht er in den aktuellen Computerspielen. Wer sie beherrscht, so seine Schlussfolgerung, ist auch auf das echte Leben besser vorbereitet. Und somit schlummere in ihnen großes Potenzial für Unternehmen. „Sage mir, was du spielst, und ich ahne, was du drauf hast und wo ich dich einsetzen kann“, so würde sich Junge einen Dialog in Vorstellungsgesprächen wünschen.

Im Onlinerollenspiel *World of Warcraft* beispielsweise bevölkern gleichzeitig viele Tausend menschliche Spieler eine Fantasiewelt und bestehen gemeinsame Abenteuer. Für Jens Junge ein perfektes Trainingsfeld für die Teamfähigkeit, die heute in keinem Jobprofil fehlen darf. Die Spieler schließen sich zu sogenannten Gilden zusammen und koordinieren über Wochen und Monate ihre Strategien, um die mächtigsten Gegner zu erledigen. Dabei nehmen sie unterschiedliche Rollen ein, stehen ständig im Austausch – ähnlich wie in virtuellen Teams im Unternehmen. Die Anführer der Gilden zeigten genau das, was auch Führungskräfte in der Wirtschaft leisten müssen: „Wenn jemand es schafft, 60 über die ganze Welt verteilte Menschen dazu zu motivieren, sich samstagsmorgens um fünf den Wecker zu stellen und pünktlich zum Kampf zu erscheinen, ist das beachtlich“, sagt Junge. Auch das für die Karriere so wichtige strate- ▶



gische Denken lasse sich in Computerspielen trainieren. Etwa in dem beliebten Spiel Europa Universalis, wo es gilt, die Geschichte eines Staates über mehrere Epochen zu steuern. Dabei entscheiden die Spieler über Religion oder Staatsform, ziehen in Kriege und loten Handelswege aus. „Diese Form der Komplexitätsbewältigung ist eine neue Kulturtechnik, die für die heutige Arbeitswelt sehr wichtig ist und erst durch Computerspiele überhaupt erlernbar wurde“, sagt Spielforscher Junge.

Tatsächlich gibt es inzwischen einige empirische Studien, die solche Vermutungen zu bestätigen scheinen. So haben Managementforscher von der Universität Liechtenstein die Managementfähigkeiten von Gamern anhand der Spielreihe Civilization überprüft. Sie wollten wissen, ob Spieler des Strategiespiels auch in Unternehmen bessere Manager sein können. Erste Indikation: Facebook-Gründer Mark Zuckerberg spielt laut eigener Aussage seit seiner Schulzeit Civilization, das Spiel habe ihn für seine Karriere motiviert. Als Teilnehmer führt man darin eine Zivilisation aus der Frühzeit in die Moderne. Für die Liechtensteiner Studie unter Leitung des Forschers Alexander Simons sollten 50 Studenten das zunächst einen Monat lang üben – und dann ihre Managementfähigkeiten in einem Assessment Center unter Beweis stellen. Und es zeigte sich: Wer bei Civilization mehr Punkte erreichte, war später besser im Organisieren und Planen und konnte Probleme in Fallstudien besser lösen. Das hieße: Zocker sind nicht per se die besseren Manager – die guten Spieler aber schon.

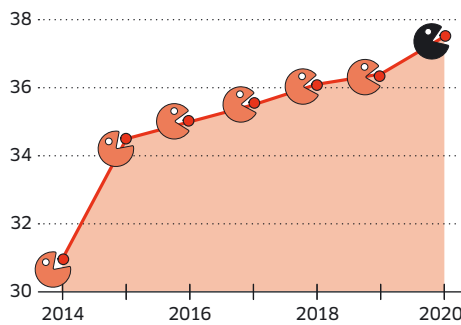
Jeder Spieler dürfte derweil von den körperlichen Fähigkeiten profitieren, die viele Computerspiele trainieren. So lässt sich die schiere Geschwindigkeit, mit der Spieler von Strategiespielen ihre Figuren bewegen, teilweise auf das Arbeiten am Computer übertragen. Zudem wissen Forscher bereits seit vielen Jahren, dass das räumliche Vorstellungsvermögen, die Hand-Auge-Koordination und die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit schnell und gezielt zu steuern, insbesondere bei Spielern von Ego-Shootern wie etwa Counterstrike oder Call of Duty ausgeprägter sind. Dabei standen diese Ballerspiele lange Zeit in einem eher schlechten Ruf, galten als aggressionsfördernd und wurden sogar als Übungsfeld für spätere Gewalttäter bezeichnet.

### Gamer scheitern besser

André Price ist Gamer der ersten Stunde. Sein Büro ist vollgestellt mit den Ikonen, die er sonst auf dem Bildschirm steuert. Et-

### ZOCKEN, BIS DER RÜCKEN ZWICKT

Durchschnittsalter deutscher Computerspieler (in Jahren)



Quelle: Verband der deutschen Games-Branche

wa der Klempner mit der roten Mütze, Super Mario. „Früher habe ich mich umgeschaut, bevor ich so etwas von mir erzählt habe. Heute ist die Gaming- und Nerdkultur die Speerspitze der Popkultur“, sagt Price. Ganz so weit mag es vielleicht noch nicht sein, doch zumindest für Price persönlich lohnt sich der digitale Spieltrieb längst auch geschäftlich. Als Chef der Agentur Jung von Matt Nerd versucht er, Marken wie etwa BMW aus der alten Welt auch für die wachsende Zielgruppe der Videospiele attraktiv



„Ein Spiel zusammen zu spielen ist oft aussagekräftiger und günstiger als ein Assessment Center“

ANDRÉ SCHINDLER  
Europachef NinjaRMM

zu machen, indem er sie in ihre virtuelle Realität bringt. Die größte Managementstärke aktiver Spieler sieht der 48-Jährige jedoch nicht in der Vernetzung dieser zwei Welten, sondern ganz woanders: „Gamer haben ein anderes Verhältnis zum Scheitern, weil sie wissen: Ich habe immer noch drei Leben, es geht immer noch weiter“, sagt Price. Wenn eine Strategie nicht zum Erfolg führe, wählten sie eben eine andere. Sie lernten und passten sich so lange an, bis sie das Spiel gewonnen hätten.

### Übersetzungshilfe für Personaler

Das britische Start-up Game Academy treibt den Glauben an solch besondere Fähigkeiten von Computerspielern derweil bereits einen Schritt weiter: Wer auf der Webseite seine Spielvorlieben angibt und seine Gaming-Accounts verknüpft, dem sagt ein Algorithmus zum Beispiel, dass die Erfahrung im Actionspiel Counterstrike für schnelle Entscheidungsfähigkeit steht oder die angesammelte Erfahrung im Rollenspiel The Witcher 3 für die Fähigkeit, eigenverantwortlich zu arbeiten. Die Gründer wollen es damit Spielern erleichtern, ihre Fähigkeiten zu entschlüsseln, sie weiterzuentwickeln und schließlich auch Arbeitgebern zu verkaufen. Sollte das Modell funktionieren, die Vorliebe für Computerspiele fände sich auf den Lebensläufen von morgen nicht mehr unter der Rubrik Hobbys, sondern würde zur eigenen Fähigkeit, inklusive spezieller Vorlieben und Highscores.

André Schindler braucht solche Übersetzungshilfen nicht, denn der Europachef von NinjaRMM, einem amerikanischen Softwareunternehmen, spielt seit seiner Kindheit. Angefangen hat er mit einem Amiga, gesponsert von seiner Großmutter. Weiter ging es mit den Strategiespielen Age of Empires und Starcraft. Bis heute hat er sich die Leidenschaft bewahrt. Am Gaming schätzt er vor allem die soziale Komponente: Gerade in Zeiten der Pandemie kann er in den virtuellen Welten Kontakt mit Kollegen halten – ohne sich in die zehnte Zoomkonferenz des Tages einwählen zu müssen.

Dabei lerne er die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter ganz anders kennen, erzählt der Manager. „Ein Spiel zusammen zu spielen ist oft aussagekräftiger und vor allem günstiger als so manches Assessment Center.“ Wenn jemand im Kampf mit einer Monsterhorde einen kühlen Kopf bewahrt, lasse das darauf schließen, dass er auch mit Stress bei einer knappen Lieferfrist gut umgehen kann. Wer in größeren Spielgruppen die Führung übernimmt oder es schafft, schnell zwischen Rollen zu wechseln, der

beweise sich als teamfähig. „In Vorstellungsgesprächen spielen wir zwar noch nicht, aber ich frage gerne, welche Games und welche Rollen die Bewerber bevorzugen“, sagt Schindler.

Auch Tobi Lütke stellt gerne Gamer ein. Der Deutsche, der in Kanada den heute milliardenschweren E-Commerce-Dienstleister Shopify gegründet hat, hat in den Neunzigerjahren das Strategiespiel Starcraft intensiv gespielt. Und er heuert nun für sein Unternehmen am liebsten Menschen an, die „alternative Belege dafür vorweisen können, etwas Schwieriges gemeistert zu haben“, so Lütke in einem Beitrag auf der Plattform Reddit. Egal, ob sie Großmeister im Schach, Olympioniken oder herausragende Videospieler seien. Was Lütke an den Gamern schätzt, ist der Ehrgeiz, den sie aufbringen, um sich in weltweiten Ranglisten nach oben zu arbeiten. Als der Starcraft-Profispieler Kyung Hyun Ryoo sich um einen Praktikumsplatz bei ihm bewarb, sagte Lütke ohne zu zögern zu. Es sei wesentlich schwerer, ein Starcraft-Profi zu werden, als einen Hochschulabschluss zu bekommen, deshalb sei die Gaming-Erfahrung „sehr wertvoll im Lebenslauf“, schrieb Lütke.

### Onboarding im Videospiel

Auch LiveEO-Gründer Daniel Seidel weiß um die Ausdauer, die es braucht, um wirklich gut in etwas zu werden, egal, ob in der virtuellen oder der echten Welt. Als Jugendlicher hat er Fußball „auf Leistungsniveau“ gespielt, noch erfolgreicher aber war er in der digitalen Welt: In der Fußballsimulation Fifa gehörte er zeitweise zu den 700 Besten der Welt. „Man muss trainieren und fokussiert bleiben“, sagt Seidel. Gerade hat er einen neuen Softwareentwickler eingestellt, mit dem er sich jeden zweiten Freitagabend zum Zocken verabredet hat, quasi als alternative Form der Eingewöhnung im Unternehmen. Fifa spielen die beiden dabei nicht, zu absehbar wäre die Demütigung.

Ganz von seiner alten Leidenschaft gelassen aber hat Seidel nicht. Wenn er auf der Suche nach neuen Ideen ist, legt er bis heute mitunter eine Fifa-Session ein. Dann setzt er sich vor den Fernseher, neben sich ein Whiteboard, auf den Ohren einen Podcast. Die Steuerung der virtuellen Kicker beschäftigt sein Bewusstsein, währenddessen soll sein Unterbewusstsein das Gehörte verarbeiten. Ergibt sich dabei eine Produktidee oder ein anderer Geistesblitz, schreibt er sie sofort aufs Whiteboard. Was dabei auf dem digitalen Fußballplatz geschieht, ist eigentlich zweitrangig, sagt Seidel – aber er gewinnt dann doch recht häufig. ■

# Benchmark Kloster



KOLUMNE HENNING BECK

**Viele Menschen sind davon überzeugt, das Homeoffice habe sie produktiver gemacht – dabei sind sie nachweislich weniger leistungsfähig.**

**Wie sieht Ihre Wohnung aus?** Können Sie zwischen verschiedenen Zimmern wechseln? Oder leben Sie, Modell Nomaden-Jurte, in einem einzigen großen Zimmer, das für alle Zwecke zugleich dienen muss? Ein absurder Gedanke. Unmittelbar einleuchtend ist es schließlich, die Küche vom Bad, den Flur vom Schlafzimmer zu trennen. Doch was im normalen Leben selbstverständlich ist, soll beim Homeoffice plötzlich funktionieren: ein Ort für alles. Ein Schreibtisch, an dem man konzentriert arbeiten, sich mit anderen austauschen, kreativ rumspinnen oder entspannen soll. Was für eine irrsinnige Idee. Wer das Beste aus seinen geistigen Fähigkeiten machen will, muss nicht nur zwischen Themen, sondern auch zwischen Räumen wechseln können. So ist aus der Wahrnehmungsforschung bekannt, dass Menschen dann auf gute Ideen kommen, wenn sie einen anderen Raum betreten (der Türrahmen-Effekt). Wie wir denken, worauf wir achten, ändert sich von Raum zu Raum. Nun ist man auch an einem Arbeitstag immer unterschiedlichen Aufgabenstellungen ausgesetzt: Mal will man fokussiert arbeiten, mal in einem Team Ideen sammeln, dann wieder von einem Problem ablassen und sich entspannen. Nur der Wechsel dieser drei Grundeinstellungen unseres Denkens sorgt dafür, dass wir auch über mehrere Stunden produktiv bleiben.

**Umso verheerender ist die Illusion,** der viele seit Beginn der Pandemie aufsitzen: Laut Studien nimmt die Arbeitszeit im Homeoffice um knapp ein Drittel zu, woraufhin die Leute behaupten, auch produktiver zu sein. Dabei steigt nur der absolute Output, was bei einem solchen Maß an Mehrarbeit auch kein Wunder ist. Die Leistungsfähigkeit hingegen sinkt um etwa 20 Prozent. Die Gründe liegen auf der Hand: mehr Unterbrechungen, weniger Möglichkeiten, ungestört zu arbeiten, weniger persönliche Gespräche oder Coaching durch Vorgesetzte. Zu einer spontanen Idee kann man sich nicht drei Tage vorher zu einem Zoom-Call verabreden. Ideen entstehen, wenn man Orte wechselt, unerwartet auf neue Sichtweisen trifft. Und auch mal die Ruhe hat, darüber nachzudenken. All das muss in einer Arbeitswelt der Zukunft verwirklicht werden – gute Beispiele gibt es längst. Schon mittelalterliche Klöster waren nach diesem Prinzip konzipiert: Ein Garten in der Mitte sorgt für Entspannung. Ein Kreuzgang drumherum für den kommunikativen Austausch. Davon zweigen Schreibtuben ab, um konzentriert zu arbeiten. Moderne Bürowelten werden ebenfalls verschiedene Räume bereitstellen müssen, je flexibler, desto besser – auch Homeoffice wird ein Teil davon sein. Doch ein komplettes Verharren zu Hause wäre fatal, genauso wie eine Rückkehr in die Welt der Großraumbüros. Beide Arbeitskonzepte sitzen dem gleichen Trugschluss auf: dass ein Ort viele geistige Tätigkeiten zugleich ermöglichen könnte. So ticken unsere Hirne nicht. ■

### HENNING BECK

erforscht als promovierter Neurowissenschaftler, wie wir denken, lernen und auf neue Ideen kommen. In seinen Büchern und Vorträgen beschäftigt er sich mit den Stärken und Schwächen menschlicher Gehirne.