

Wollen die nur spielen?

Unternehmen probieren, wie sich der Spaß ihrer Mitarbeiter am Wettbewerb ausnutzen lässt, um deren Motivation zu steigern. Dahinter steckt die Hoffnung auf ein großes Geschäft **VON ANJA REITER**

-  Pünktlichkeit
-  Kreativität
-  Schnelligkeit
-  Gesamteindruck

-  
-   
-   

-   
-  
-  

-   

Foto (Montage): Cultura/Image Source, ZEIT-Grafik



Die neue Spielwut am Arbeitsplatz kann Mitarbeiter auch ziemlich unter Druck setzen

Auch Erwachsene spielen gern. Da werden Fußball in virtuelle Tore gedribbelt oder Ungeheuer mit dem Joystick erledigt. Manch einer pflegt digitale Möhren auf Facebook, während wieder andere Einfamilienhäuser aus Pixeln bauen. Digitale Spielwelten können die Aufmerksamkeit stundenlang fesseln: Drei Milliarden Stunden in der Woche verbringt die Menschheit aktuell mit Computerspielen. Viele haben so viel Spaß dabei, dass sie gar nicht mehr aufhören wollen.

Ein Zustand, den sich Unternehmenslenker auch für ihre Angestellten wünschen: Wenn Mitarbeiter so in ihrer Arbeit aufgingen, dass sie von sich aus alles gäben und gar nicht merken, wie die Zeit vergeht, wären sie motivierter – und produktiver. Derzeit lenken sich Arbeitnehmer nicht selten mit Spielen ab, weil ihre Aufgaben sie langweilen. Unternehmen wollen den Spieltrieb nun nutzen und die Aufmerksamkeit ihrer Mitarbeiter auf Tätigkeiten lenken, die Erträge einbringen.

Aus diesem Gedanken entstand die Idee, die Arbeit zum Spiel zu machen. Gamification heißt dieser Ansatz, der in den USA bereits seit 2010 verfolgt wird. Mittlerweile probieren ihn aber auch immer mehr deutsche Unternehmen aus. BMW und SAP »spielifizieren« Aufgaben genauso wie adidas oder Deloitte. Das Marktforschungsinstitut Gartner prognostiziert, dass bis 2015 mehr als die Hälfte aller Organisationen, bei denen es um Innovation geht, Gamification einsetzen werden. Die Bandbreite ist dabei groß: Mancherorts werden lediglich Assessment-Center durch Onlinespiele ersetzt, oder aus Weiterbildungsunterlagen wird ein interaktives E-Learning-Portal. Aber Gamification kann auch benutzt werden, um einen Wettbewerb am Fließband zu erzeugen. Die Frage ist: Ist das dann immer noch spaßig?

Jörg Niesenhaus ist von dem Konzept überzeugt. Der Informatiker arbeitete elf Jahre lang in der Spieleindustrie; heute entwickelt er Software für Industrieanlagen. Gerade hat er eine Benutzeroberfläche für ein Textilunternehmen erarbeitet, die die Produktion von Kleidung in ein Spiel verwandelt. Dabei treten Kollegen an grenzübergreifenden Standorten gegeneinander an. Gemessen werden nicht ihre individuellen Leistungen, sondern die kollektiven Erfolge einer gesamten Produktionsstraße. Welche Schicht arbeitet am präzisesten? Wo kooperieren die Kollegen am besten? Wo haben die Mützen, die hergestellt werden, am Ende die wenigsten Fehler? Der Wettbewerb findet nicht permanent statt, sondern nur zu Stoßzeiten, etwa vor Weihnachten. Niesenhaus ist überzeugt: »Gamification führt zu höherer Motivation der Mitarbeiter, zu mehr Austausch untereinander und zu weniger Fehlern. Die Leute denken gemeinsam darüber nach, wie sie Prozesse optimieren können.«

Wenn es nach den Befürwortern der neuen Managementtechnik geht, ermöglichen es spielfizierte Aufgaben den Mitarbeitern, Erfolge zu erzielen, sich Reputation zu erwerben und Gemeinschaften zu finden. Im besten Fall soll eine

monotone Tätigkeit durch die spielerischen Elemente spaßiger werden.

Zu einem Spiel kann aber nicht nur die Arbeit am Fließband, sondern auch der klassische Schreibtischjob werden. Roman Rackwitz leitet die Agentur Engaginglab, die Unternehmen bei der Etablierung von Gamification-Maßnahmen im Büro berät. Seine Kunden sind große Konzerne, aber auch kleine Mittelständler und Familienunternehmen. Namen darf Rackwitz keine nennen – seine Auftraggeber wünschen sich Diskretion.

Für die Mitarbeiter einer Softwarefirma hat er etwa ein individuelles Nutzerprofil entwickelt. Einmal eingeloggt, kann jeder dort permanent sehen, in welchen Bereichen er besonders gut ist. Jede Aktivität, die messbar ist, fließt in die Bewertung ein. Nutzt der Grafiker das volle Potenzial seiner Bildbearbeitungssoftware? Wie schnell und gründlich beantwortet die Kundenbetreuerin Anfragen? Durch die Feedback-Plattform hätten die Mitarbeiter ihre eigenen Ziele entwickelt, sagt Rackwitz. Manche versuchten, in bestimmten Bereichen Spitzenleistungen zu erreichen. Andere wiederum wollten überall einigermaßen gut sein.

Es gibt keine Erkenntnisse darüber, ob Gamification wirklich wirkt

»Klare Ziele, klare Regeln, Echtzeit-Feedback und Informationstransparenz« – das sind für ihn die vier Grundpfeiler von Gamification. Im echten Leben mangle es oft an Regeln. Der Chef hat den Auftrag unklar formuliert, das Mitarbeitergespräch lässt auf sich warten, Beförderungen sind nicht an konkrete Leistungen geknüpft. »Durch Gamification fühlen wir uns fair behandelt«, sagt Rackwitz. Wichtiger als eine Belohnung sei die intrinsische Motivation, die das Spiel erzeuge, aber für gute Leistung könne durchaus ein Rabatt in der Kantine oder ein Urlaubsbonus winken.

Das Interesse an Gamification ist derzeit groß – vor allem in den Bereichen Personal, Wissensmanagement und Produktion. Sogar das Bundesministerium für Bildung und Forschung fördert derzeit ein Studienprojekt, das sich mit der Frage befasst, was Unternehmer von Spieleentwicklern lernen können. Insgesamt steckt die Forschung zur Gamification allerdings noch in den Kinderschuhen. Der Ansatz verbindet Erkenntnisse aus der Psychologie und den Neurowissenschaften mit Erfahrungen aus dem Game-Design-Thinking. Belastbare Studien zu seiner Wirkungsweise gibt es jedoch kaum. Die Praxis zeigt: Längst nicht überall ist Gamification erfolgreich. Einer Einschätzung des Marktforschungsinstituts Gartner zufolge werden 80 Prozent der begonnenen Vorhaben ihre Ziele verfehlen.

Kritiker monieren, dass der Grat zwischen Motivation und Manipulation sehr schmal sei. Zudem kann auch spielerisch gemeinter Wettbewerb einen hohen Druck erzeugen. In einer Wärscherei des Disney-Vergnügungsparks im kalifornischen Anaheim etwa zeigten riesige Monitore die Schnelligkeit eines jeden Mitarbeiters in blinkenden Farbleuchten an – grün leuchtet es über denen, die

effizient arbeiteten, rot über denjenigen, die weit von einem festgelegten Idealwert entfernt waren. Der Leistungsdruck wurde so stark, dass einige Mitarbeiter auf Pausen verzichteten, um in der Effizienzbewertung nicht allzu schlecht abzuschneiden.

Entscheidend sei, wie man mit Gamification umgehe, sagt der Informatiker Jörg Niesenhaus. Wichtig sei, die Mitarbeiter und den Betriebsrat eines Unternehmens sehr früh in den Gestaltungsprozess

mit einzubinden. Er legt auch Wert darauf, dass in seinen Projekten keine personenbezogenen Daten gespeichert werden. »Spaß kann man nicht verordnen«, sagt auch der Soziologe Ibrahim Mazari, der die Kompetenzgruppe Games beim Internetverband eco leitet. Das Gebot zum Spiel dürfe nie aus der Chefetage kommen.

Gute Erfahrungen hat der französische Postdienstleister Formaposte mit dem Spielen als Teil

des Recruitingprozesses gemacht. Als Briefträger darf sich dort nur bewerben, wer vorher im Onlinespiel *Facteur Academy* seinen Postboten-Avatar täglich früh aufstehen und pünktlich zur Arbeit erscheinen ließ. Vor der Einführung des Spiels hatte noch ein Viertel der Auszubildenden nach der Probezeit die Briefträgertasche hinge-schmissen. Nun sei die Abbrecherquote drastisch gesunken, heißt es.

ANZEIGE

DIE ZEIT
VERLAGSGRUPPE



»Gute Ideen kennen hier keine Hierarchien.«

Praktikant/in der ZEIT Verlagsgruppe

Die ZEIT Verlagsgruppe steht für Qualitätsjournalismus in Deutschland. Entdecken Sie die vielen Möglichkeiten im Marketing, Vertrieb oder in der Anzeigenabteilung, im Produktmanagement und in der Produktentwicklung, in der Unternehmenskommunikation und Veranstaltungsplanung sowie im Online-Marketing und in den neuen Geschäftsfeldern, in den Bereichen ZEIT Reisen oder ZEIT Akademie. Lernen Sie eines der innovativsten Medienunternehmen Europas kennen.



Einblick sofort. QR-Code-Video zur Arbeitswelt in der ZEIT Verlagsgruppe



zeit-verlagsgruppe.de/karriere