

Wie bekommt man intelligente junge Menschen dazu, Stunde um Stunde in höchster Konzentration komplexe Teamaufgaben am Computer zu lösen? Man gibt ihnen Computerspiele wie Minecraft oder League of Legends. Wie bekommt man die Mitarbeiter eines globalen Unternehmens dazu, ohne Bezahlung die Qualitätssicherung für das strategische Produkt des Unternehmens zu übernehmen? Man nutzt den Spieltrieb und lässt „Nationalteams“ um die Wette testen – so geschehen beim „Language Quality Game“, bei dem die Übersetzung von Windows 7 in die verschiedenen Weltsprachen qualitätsgesichert wurde.¹

Was haben diese beiden Fakten gemeinsam? Die geschickte Nutzung des menschlichen „Spieltriebs“.

Die Anwendung von Elementen und Prinzipien von Computerspielen in der realen (Geschäfts-)Welt bezeichnet man als „gamification“. Dazu gehören Elemente wie Punkte, Fortschrittsanzeigen, Orden, Ranglisten, Quests oder Prinzipien wie Transparenz der Belohnung, schnelles Feedback, Sinn der Aufgabe, Gruppenarbeit oder häppchenweise Informationsvermittlung.²

Entscheidend ist aber die Anwendung von „game-design thinking“, der Designlogik von Computerspielen, außerhalb eines Spielekontexts, um ein höheres Maß an Engagement zu erreichen, Verhalten zu verändern und komplexe Situationen zu lösen – so definiert es Maarten Molenaar, der Chef der Gamification-Abteilung der niederländischen Rabobank.³

Die ersten Computerspiele waren das Produkt aus technischer Neugier und Spieltrieb. Doch aus Tennis, Space Invaders oder Tetris entwickelte sich in den letzten Jahrzehnten eine gewaltige Industrie, deren wahre Ausmaße und Bedeutung von Menschen, die keine „digital natives“ sind, nur schwer zu überblicken sind. Auch dort entwickelte sich ein heftiger Wettbewerb und eben auch – auf der Grundlage psychologischer Motivationstheorien und viel Versuch-und-Irrtum – immer ausgefeiltere Werkzeuge zur „Kundenbindung“, die von der Öffentlichkeit meist nur dann zur Kenntnis genommen wurden, wenn sie die Schwelle zur Sucht überschritten.

Gleichzeitig entwickelte sich aber auch eine ernsthafte und systematische Beschäftigung mit diesen Spielprinzipien, die erstmals 2002 von dem Briten Nick Helling als „gamification“ (also „Spielifizierung“) bezeichnet wurde, wobei sich der Begriff erst 2010 durchsetzte.⁴ Ich selbst bin über die Online-Lernplattform www.coursera.org auf das Thema gestoßen: Dort bietet die renommierte Wharton Business School der University of Pennsylvania einen kostenlosen Gamification-Kurs⁵ an unter der Leitung von Kevin Werbach, der nicht nur Juraprofessor, sondern auch leidenschaftlicher World-of-Warcraft-Spieler ist. Inzwischen hat das Konzept in viele namhafte Zeitschriften vom Harvard Business Manager über den Spiegel und die FAZ bis zum Handelsblatt Eingang gefunden.⁶ Und der Hype um das Thema hat seinen Höhepunkt erreicht.⁷

Warum ist dies vielleicht auch in Banken und Sparkassen relevant und wozu kann man das gebrauchen, wie funktioniert es und von welchen Erfahrungen lässt sich schon berichten?

In Sparkassen werden vielfältige Anreizsysteme eingesetzt (vgl. einschlägige Bücher des DSV und Projektergebnisse der Verbände). Viele dieser Systeme wie Direktprovisionen, Leistungszulagensysteme, Vertriebswettbewerbe basieren auf extrinsischen Anreizen durch Geld oder „incentives“. Auf der anderen Seite wird dies ergänzt durch Systeme wie Vertriebs- und Aktivitätencontrolling, die sich nur begrenzter Beliebtheit erfreuen. Denn auch wenn sie sachorientiert bzw. intrinsisch sind, fördern sie eher ein „Druckerleben“ als ein Gefühl von spielerischer Freude über erreichte Meilensteine. Gamification bietet dagegen Ansätze, wie man mit primär immateriellen Anreizen die intrinsische Motivation fördern kann.

Den Elementen von Spielen kommen am nächsten „Rennlisten“. Doch häufig sind diese zu wenig strukturiert. So demotivieren sie eher dadurch, dass die Feedbackschleifen zu lang sind und oft dieselben Personen die Liste anführen. Doch Gamification erschöpft sich nicht in Punkten, Rennlisten und Orden, vielmehr geht es darum, die eigentlichen Geschäftsprozesse zu verstehen und spielerisch neu zu deuten. Erst dann kommen die einzelnen Elemente wie der Aufbau eines sinnvollen, positiven und schnellen Feedbacks für die Mitarbeiter (oder Kunden), dessen Verstärkung durch die Bündelung von Fortschritten zum Beispiel durch Erfahrungslevel, Orden oder Erfolge, die Einbeziehung von Interaktion mit anderen entweder kooperativ als Team oder kompetitiv über Bestenlisten sowie die Sinnvermittlung in Missionen oder Geschichten.

Für Sparkassen und deren Mitarbeiter ist Gamification möglicherweise ungewohnt und fremd – anders als vielleicht für Softwarefirmen, in denen Computerspieler häufiger vertreten sind. Dennoch gibt es bereits Ansätze, die durchaus schon vertraut sind – nämlich Planspiele, Simulationen oder auch Projekte. Und manche davon lassen sich mit Gamification-Elementen und -Prinzipien anreichern. Dazu zwei Beispiele aus der Praxis.

In einem Vertriebsprojekt werden die Auszubildenden als Team an den Vertriebsprozess und die Beratung mit dem Finanzkonzept herangeführt. Dementsprechend erfolgt die Erfolgsrechnung nicht in Stücken und Summen, sondern in Punkten. Darüber hinaus bringen nicht nur Abschlüsse einen Punkt, auch eine Terminvereinbarung oder der Einsatz des Finanz-Checks werden mit Punkten belohnt. Finanzkonzept-Gespräche mit Abschlüssen bringen einen Bonuspunkt, während Abschlüsse mit Abwicklungsfehlern Punkte kosten. Dementsprechend bringt also ein eigenständig akquiriertes Finanzkonzept-Gespräch mit Abschluss ohne Fehler die meisten Punkte, was genau dem größtmöglichen Lerneffekt entspricht, den ein Auszubildender in dieser Situation erreichen kann.

Auch andere Personalentwicklungsprojekte lassen sich mit Gamification-Elementen optimieren: Bisweilen bewerten Mitarbeiter Fachwissen aus Seminaren und Kurse im Vergleich zur praktischen Umsetzung im Vertrieb recht unterschiedlich. Um Theorie und Praxis gleichermaßen als Quellen von Lernerfahrungen aufzuwerten, kann man zum Beispiel für Seminare, nachfolgende Planungsgespräche mit der Führungskraft, Trainings am Arbeitsplatz oder Coachings ebenso „Erfahrungspunkte“ verteilen, wie für die einzelnen unterschiedlich populären Schritte im Vertriebsprozess von der Telefonakquise über Beratung und Verkauf bis zur Folgeterminvereinbarung. Verpackt man dies dann auch noch in ziel- und zeitmäßig überschaubare „Missionen“, dann lässt sich auch die Feedbackschleife im Vergleich mit einem längeren Projektzeitraum verkleinern.

Gamification ist natürlich kein Allheilmittel. Außerdem befindet sich das Feld auf dem Höhepunkt des „hype cycles“, was beinhaltet, dass auch Enttäuschungen vorprogrammiert sind, bevor zuletzt ein produktiver Zustand erreicht wird.

Was können Sie tun? Ein konkreter Fahrplan für die Nutzung von Gamification würde diesen Rahmen sprengen. In jedem Fall kann folgender Grundsatz nützlich sein und die Kreativität Ihrer Lösungen fördern:

Alles, was sich überhaupt tun lässt, lässt sich auch spielerisch tun.

Probieren Sie es einfach aus. Und lassen Sie sich überraschen.

Viel Spaß und Erfolg dabei!

¹ Software wird in Form langer zusammenhangloser Listen von Meldungen übersetzt und ist daher anfällig für Übersetzungsfehler, die erst im Zusammenhang einer Anwendung deutlich werden (Vgl. Kevin Werbach & Dan Hunter (2012). For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. kindle editon. Location 195)

² <http://de.wikipedia.org/wiki/Gamification>, s. v. „Begriff“; abgerufen am 06.05.2015

³ Nach „How a Bank Becomes Playful“, <https://www.youtube.com/watch?v=g8n9iQ02O3M>; abgerufen am 06.05.2015

⁴ <http://en.wikipedia.org/wiki/Gamification>, sv. „History“; abgerufen am 04.05.2015

⁵ [https://www.coursefür die Mitarbeiten \(oder Kunden\) aufzubauen.ra.org/course/gamification](https://www.coursefürdieMitarbeiten(oderKunden)aufzubauen.ra.org/course/gamification)

⁶ <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-790893.html> (2011)
<http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/gamification-ist-spielen-das-neue-arbeiten-12796856.html> (2014) <http://www.spiegel.de/netzwelt/games/gamification-wie-spiele-das-leben-leichter-machen-a-844328.html> (2012)

⁷ <http://na1.www.gartner.com/imagesrv/newsroom/images/hype-cycle-pr.png>