

GAMIFICATION IM CHANGE MANAGEMENT

„VOM SPIEL ZUM ZIEL“

BERND FIEDLER,

ERSTELLT AM 05.09.2018

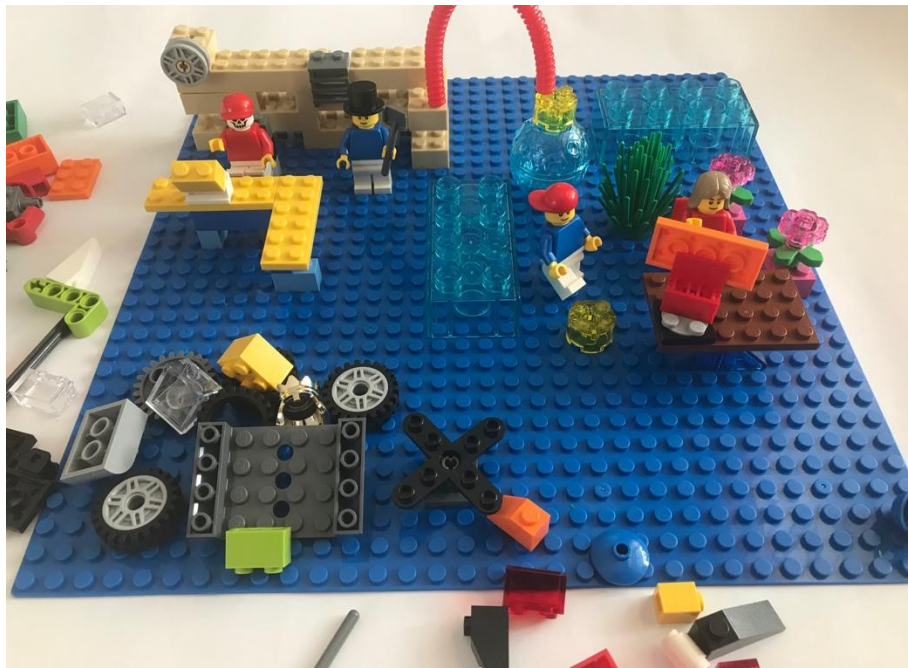


Abbildung 1: LEGO Serious Play

Inhalt

<i>Abbildungsverzeichnis:</i>	3
<i>Einleitende Gedanken:</i>	4
<i>Grundlagen des Wandels und Bezug zum Spiel:</i>	4
Typologien der Veränderungsprozesse	5
Das Typologie-Modell	5
Bedeutung für den Wandel	6
Ziele für das Spiel	6
Phasen des Wandels nach Streich	7
Die Phasen und ihre Bedeutung für den Change	7
Was können Spiele diesbezüglich leisten?	8
Die Vier Räume der Veränderung	8
Das Change Curve Modell	9
Ziele für das Spiel	9
<i>Vom Wesen der Gamification:</i>	10
Gamification	10
Die Grundpfeiler	10
Der Spieler	11
Persönlichkeitsmodell nach Dilts	11
Die Rolle des Lernens im Kontext von Gamification und Change	12
Der Flow	12
Belohnungen	13
Personal Investment	14
<i>Ein Change-spiel generieren:</i>	15
Grundsatzfragen:	15
Der Weg zum Spiel	16
Konzeptbeispiel für Office 365 Kenner	17
Vorüberlegungen	18
Praxisüberlegungen: Schnitzeljagd durch Office 365 hin zu Teams	19
<i>Fazit und Ausblick</i>	20
<i>Literaturverzeichnis:</i>	22

ABBILDUNGSVERZEICHNIS:

Abbildung 1: LEGO Serious Play	1
Abbildung 2: Typologien der Veränderungsprozesse.....	6
Abbildung 3: Change Phasen nach Streich.....	7
Abbildung 4: Change Curve Modell.....	9
Abbildung 5: Persönlichkeitsmodell nach Dilts	11
Abbildung 6: Flow.....	13
Abbildung 7: Personal Investment	15

GAMIFICATION VOM SPIEL ZUM ZIEL

WIE MAN SPIELERISCH DEN WANDEL UNTERSTÜTZEN KANN. WAS MAN
DABEI BEACHTEN MUSS UND WO DIE GRENZEN SIND.

EINLEITENDE GEDANKEN

*„It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the most responsive to change.“
(Charles Darwin)*

Die Grundfrage der Gamification ist: Wie kommt es, dass Spieler sich ganz verbissen und teilweise mit hohen Investitionen an Zeit, Energie und letztlich auch Geld einem Ziel verschreiben, wie ein Rätsel zu lösen oder den nächsten Level zu erreichen, ohne zu wissen ob sie es jemals erreichen werden und kann man dieses Engagement nicht auf den Arbeitsalltag übertragen? Was macht also Spielen aus und warum ist Arbeit meistens etwas anderes?

Wie komme ich nun zu dem Thema? Ich war in einem Gespräch mit einem Bekannten und er sagte, er wolle mit kleinen Informationseinheiten spielerisch die Menschen dazu bewegen ihr Verhalten zu ändern. Beispielsweise mit kleinen lustigen Anekdoten und Witzen die Mitarbeiter zu mehr Energiesparbewusstsein motivieren. Von dem Moment an entwickelte ich ein gewisses Interesse für folgende logische Kette: Spiele sorgen für Motivation; Motivation ist Bewegung und Bewegung bedeutet Veränderung.

In dieser Arbeit möchte ich als erstes die wichtigsten Punkte des Change-Managements bezogen auf Gamification zusammentragen. Als zweites stelle ich die Frage: Was macht das Spielen aus? Basierend auf diesen Erkenntnissen werde ich immer wieder die Grundmechanismen des Changes daran spiegeln. Meine These ist, dass wir diese Hebel ebenso für die Motivation in Veränderungsprozessen und Belohnung im Spiel anwenden können. Dieses zu erörtern ist ein wichtiger Punkt dieser Arbeit. Als Letztes widme ich mich ein paar exemplarischen Konzeptideen für die Praxis.

In dieser Arbeit gehe ich nicht darauf ein, ob und wie der Wandel stattfinden soll. Ich werde auch nicht tiefgreifend auf Change-Management selbst eingehen, sondern nur soweit es Gamification berührt.

GRUNDLAGEN DES WANDELS UND BEZUG ZUM SPIEL

In diesem Kapitel möchte ich vier, für das Change-Management grundlegende, Modelle vorstellen. Nach einer kurzen Erläuterung werde ich die Bedeutung für den Wandel skizzieren und danach erste Ideen aufzeigen, welche Ziele man mit Gamification verfolgen kann und sollte. Allerdings ohne Wertung ob diese zu erreichen sind, sondern als Ideen und Orientierungsgeber.

Jede Art von Change fällt auf einen mehr oder weniger fruchtbaren Boden und Winfried Berner zeigt dies in seinem Buch *Change*, genauer im Kapitel **Typologie der Veränderungsprozesse** sehr schön auf. Bevor man Wandel begleiten möchte ist es wichtig die Grundstimmung in der Organisation zu kennen, um entsprechend darauf eingehen zu können.

Die **Phasen des Wandels** sind oft und auf sehr unterschiedliche Art und Weise erklärt worden. Doch alle durchlaufen eine ganz ähnliche Kurve. Sie beginnt mit Schock und endet in der Integration. In dieser Arbeit möchte ich die Phasen von Streich verwenden. Change-Management zielt immer darauf

ab die Ausschläge in dieser Kurve möglichst gering zu halten, um so unnötige Reibungsverluste zu vermeiden.

Angelehnt an die Phasenkurve, gibt es noch die **Change-Curve**, welche entlang der Phasenkurve „vier Räume“ im Spannungsfeld zwischen Leistungsfähigkeit und Zeit, durchläuft. Jeder Raum bietet eine Reihe von Interventionsmöglichkeiten, die sich aber in ihrer Art deutlich unterscheiden können.

Zu guter Letzt möchte ich noch das **Persönlichkeitsmodell nach Dilts** mit einbringen. Ich nutze es schon seit Jahren und es hat mir immer dabei geholfen, wenn es darum ging (zwischen)menschliche Zusammenhänge zu erkennen und zu erklären. Das von mir verwendete Modell hat die zusätzliche Schicht der Paradigmen (Lebensmodelle, eingefahrene Wege), die so nicht immer in der Literatur zu finden ist. Die Ebene ist mir aber sehr wichtig und daher habe ich sie belassen.

Auch wenn es noch viele weitere hilfreiche Modelle gibt, sind diese vier zum einen sehr grundlegend für jede Art von Wandel und zum anderen bieten sie griffige Ansätze für Gamification.

TYPOLOGIEN DER VERÄNDERUNGSPROZESSE¹

DAS TYPOLOGIE-MODELL

Berner zeigt, dass jede Art von Veränderung zunächst von uns Menschen als Gefahr interpretiert wird. Wir sind sozusagen darauf programmiert. Dabei ist es gar nicht so wichtig, dass es eine Gefahr gibt, sondern ob und wie gut wir glauben damit umgehen zu können. Wir sehen diese Einschätzung entlang der senkrechten Achse. Gleichzeitig gibt es auch die psychologisch bekannte Komponente der „Reaktanz“ (waagrechte Achse). „Ein Gemisch aus Unwillen, Abwehr und Trotz.“ „Diese Reaktanz setzt immer dann ein, wenn jemand unsere Handlungsfreiheit einengt, uns also durch Vorschriften, Verbote und andere Maßnahmen gewissermaßen ‚ins Lenkrad greift‘.“²

Eine weitere Erkenntnis von Berner ist, dass die Mitarbeiter bei hoher Bedrohlichkeit nach Informationen regelrecht gieren (Pull-Paradigma), während sie bei der Verhaltensänderung eher Gleichgültigkeit zeigen, nach dem Motto: *Wenn Ihr was von mir wollt, müsst Ihr zu mir kommen* (Push-Paradigma). Change Manager müssen hier dafür sorgen, dass im ersten Fall die Information in ausreichender Quantität und Qualität zur Verfügung steht und gefunden wird. In der zweiten Situation muss dafür gesorgt werden, dass die Information geliefert und angenommen wird. Laut Berner ist die Kunst hierbei einen geeigneten Mittelweg zwischen Kommunikationsunter- und Überversorgung zu finden. Während das eine als *Mauren* empfunden wird, wird das andere als nerviges *Bla-bla* wahrgenommen.

¹ „Change“; Winnfried Berner, Schäffer Poeschel, 2015

² „Change“; Winnfried Berner, Schäffer Poeschel, 2015, S.19

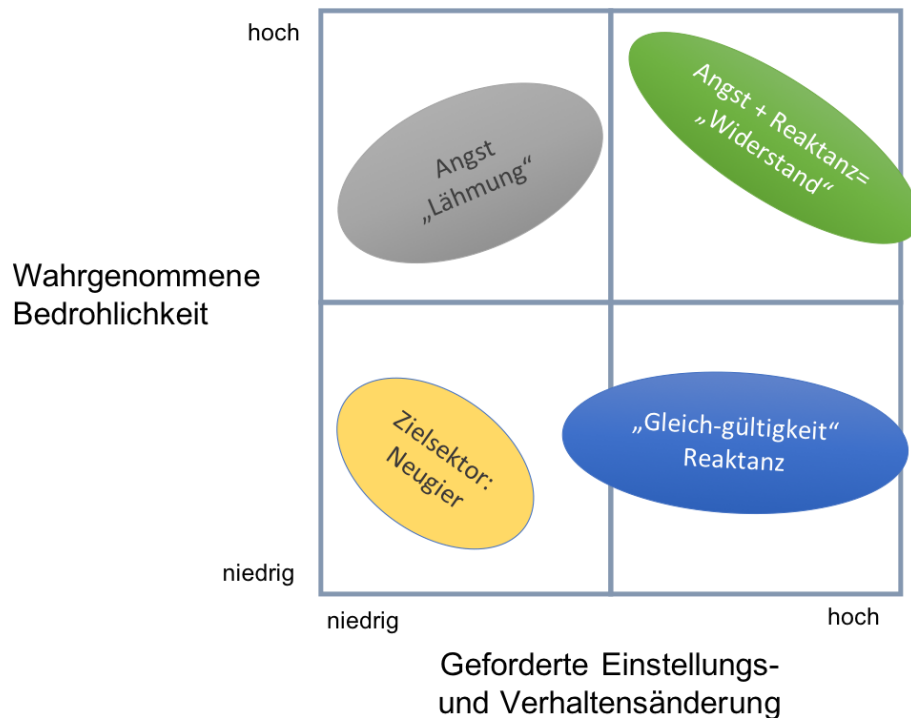


Abbildung 2: Typologien der Veränderungsprozesse

BEDEUTUNG FÜR DEN WANDEL

In Change-Projekten die eine Umstrukturierung oder Personalabbau beinhalten, bewegt man sich eher auf der senkrechten Achse, während man sich in den IT-Projekten, mit denen ich mich beschäftige, meist auf der waagrechten Achse bewegt. Das heißt, die Mitarbeiter haben weniger davor Angst ihren Job zu verlieren. Was ihnen Sorge bereitet ist die zunehmende Komplexität von Anwendungen bezogen auf ihre tatsächliche Arbeit. Gerade in jüngerer Zeit geht es hierbei nicht um die reine Bedienung. Es geht auch um die Veränderung von Informations-, Kommunikations- und Zusammenarbeitsprozessen. Es geht um neue Formen der Organisation.

Wir können diese zwei psychologischen Grundstimmungen nicht vermeiden. Als wahrscheinlich einziges Wesen, das in der Lage ist, sich ständig um seine Zukunft Sorgen zu machen, kommen wir nicht umhin jede neue Situation diesbezüglich zu bewerten. Mit allen daraus entstehenden Konsequenzen. Doch vielleicht kann uns das Spielen gerade hier unterstützen.

ZIELE FÜR DAS SPIEL

Wenn man nun einen spielerischen Wandel inszenieren möchte, wäre es, mit Blick in die Grafik sehr zielführend, wenn wir die Angst in „Spannung“ umwandeln könnten. Wie wir es aus Thrillern oder Horrorfilmen kennen, ist Spannung ja so eine Art „virtuelle“ Angst. Es kann uns auf dem Sofa nichts passieren. Wenn man also eine neue Situation erst einmal „virtuell“ anfühlen oder erleben kann, passiert erst einmal nichts und vielleicht lassen sich hier schon erste Ängste abbauen. Leider besteht auch die Gefahr, dass man Ängste bestätigt bekommt. Hier muss man aufpassen.

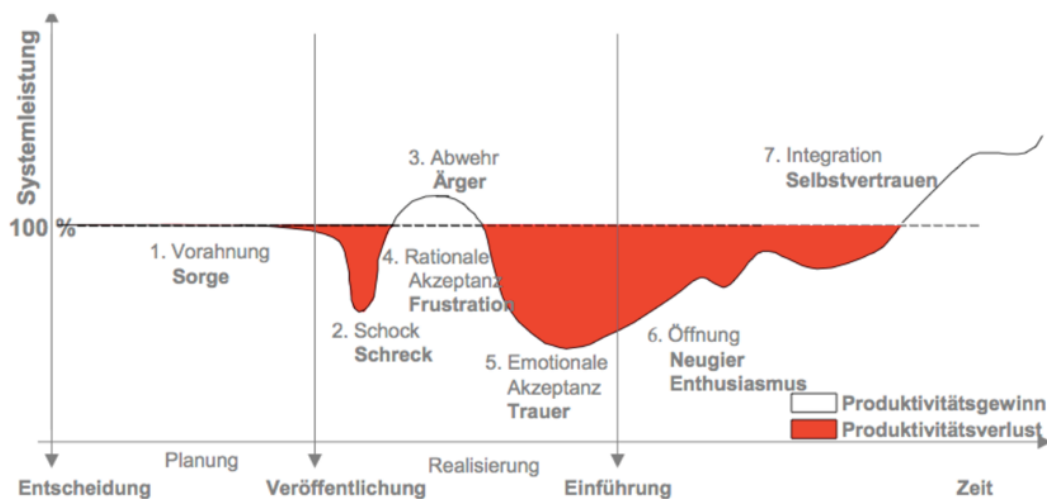
Für die geforderte Einstellungs- und Verhaltensänderung bieten sich spielerische Herausforderungen an. Spiele sind grundsätzlich harmlos und man kann viel probieren. Ja, man kann das Ziel eventuell auch nur erreichen in dem man Dinge immer wieder versucht und variiert. Für spielende Kinder ist das ganz normal. Sie bauen einen Papierflieger um den anderen, bis sie einen haben der so fliegt wie sie sich das vorstellen.

Insgesamt wäre es natürlich schön, wenn wir am Ende unseres Spieles in der linken unteren Ecke landen. Eine Ecke die ich mit „Neugier“ umschreiben würde. Sie hat eine hohe Affinität zum „Flow“, der in der Gamification eine wichtige Rolle spielt. Aber hierzu später mehr.

PHASEN DES WANDELS NACH STREICH

Dieses Modell ist die absolute Grundlage des Wandels und darf in keiner Literatur und keinem Change-Training fehlen. Viele Phasenmodelle lassen die Planung weg und beginnen gleich mit dem Schock. Doch gerade das finde ich an unserem Modell nach Streich so wertvoll. Es deckt sich auch mit meiner Erfahrung, dass man nie früh genug mit dem Managen des Wandels anfangen kann. Denn ist die Gerüchteküche erst einmal am Kochen, tut man sich unmittelbar schwerer mit der Veränderung.

Wohlgemerkt: Wir werden diese Phasen nicht vermeiden können. Sie sind in unserer menschlich-/sozialen DANN verankert. Gleich ob sich in unserer Arbeit etwas verändert oder in unserem Privatleben.



nach Stephan Roth, Organisationsentwicklung Heft 2/00 (auf Basis des Ashridge Modells)
Change Manager/-in (Univ.) - Change Management I

9

Abbildung 3: Change Phasen nach Streich

DIE PHASEN UND IHRE BEDEUTUNG FÜR DEN CHANGE

1. **Vorahnung:** Sie geht einher mit dem Gefühl der Sorge. Wie oben schon erwähnt heißt es hier: „Währet den Anfängen.“ Es gilt rechtzeitig mit offenem Visier und transparenten Informationen in die Kommunikation zu gehen. Natürlich in einer möglichst geeigneten Tiefe. Berner lehrt uns hier, dass es wichtig ist eine gewisse Balance zu finden.
2. **Schock:** Jetzt ist die Katze aus dem Sack und die Leute sind erst einmal verschreckt. Der Grad des Schrecks hängt natürlich von vielen Parametern ab und ist somit sehr stark abhängig von der Einzelperson und ihrer Erfahrung. Als Change-Manger ist man gut beraten, wenn man hier Verständnis zeigt. Verhindern kann man das nicht.
3. **Abwehr:** Wie alles worüber man sich ärgert, will man das auch sofort wieder rückgängig machen. Warum auch was Neues? Es ging doch bisher auch ohne. Wichtig ist es in dieser Phase die Hintergründe zu erläutern, wie es zu den Entscheidungen kam. Nur wenn man versteht warum es so nicht weitergehen konnte, kann man den Wandel als solches akzeptieren. Was uns direkt zu Phase vier bringt.

4. **Rationale Akzeptanz:** Hat man verstanden warum, das alles sein muss, ohne es aber innerlich (emotional) akzeptiert zu haben macht sich etwas wie Frust breit. Es muss halt sein, aber früher war natürlich alles besser.
5. **Emotionale Akzeptanz:** Jetzt heißt es Abschied nehmen von den vertrauten und lieb gewordenen Wegen. Das findet meist an der Schnittstelle zwischen der Erkenntnis, dass es keinen Weg zurück gibt und dass der neue Weg der bessere ist statt. Change-Manger können ab diesem Zeitpunkt möglichst gute Unterstützung zu bieten.
6. **Öffnung:** Merkt man dann, dass das Neue im Grunde ganz positiv und vorteilhaft ist, beginnt man sich zu öffnen und neugierig zu werden. Dies sollte man unterstützen, indem man den Mitarbeitern Gelegenheit und vor allem Zeit gibt dies auszuprobieren und neue Erfahrungen zu sammeln. Man bietet hier die nötige Unterstützung um zu einem möglichst positiven Erlebnis zu kommen.
7. **Integration:** Ist das Neue erst einmal verstanden ist es gerade jetzt auch wichtig Gelegenheit und Zeit zu geben, die Veränderung in den Alltag zu integrieren oder besser noch ihn zu verbessern.

WAS KÖNNEN SPIELE DIESBEZÜGLICH LEISTEN?

Wir können in der Phase der Vorahnung spielerische Erfahrungen zur Verfügung stellen. Sollten diese positiv ausfallen wären Schock, Abwehr und Frustration nicht so intensiv. Nach diesem Modell wird der größte Mehrwert nach der emotionalen Akzeptanz eintreten. Wie wir später sehen werden haben Spielen und Lernen eine hohe Gemeinsamkeit. Eben dies kann man hier schön nutzen.

Idealer Weise könnte man also mit Gamification von der Vorahnung einen Sprung zur emotionalen Akzeptanz unternehmen. Zumindest ein Sprung bei dem die drei Phasen dazwischen abgeschwächt durchlaufen werden.

Klar ist auch, dass es schwierig sein wird Menschen zum Spiel zu motivieren, wenn sie sich in der Schock- und Abwehr-Phase befinden. Allerdings können Spiele sowohl in der Vorbereitung sensibilisieren, als auch während und nach den Akzeptanz-Phasen unterstützen schneller in den Wandel reinzukommen.

DIE VIER RÄUME DER VERÄNDERUNG

Oder auch die Change Curve genannt, resultiert auf den soeben geschilderten Phasen des Wandels. Sie wird auch gerne als ein vereinfachtes Modell bezeichnet, da es den Verlauf der sieben Phasen auf vier Räume, oder besser Handlungsfelder, reduziert. Entlang der Phasen-Kurve ist es hier nur logisch, dass man auch diese Räume der Reihe nach durchqueren muss. Daher ist es wichtig zu erkennen in welchem Raum man sich befindet und wie man möglichst geschmeidig in den nächsten kommt.

DAS CHANGE CURVE MODELL

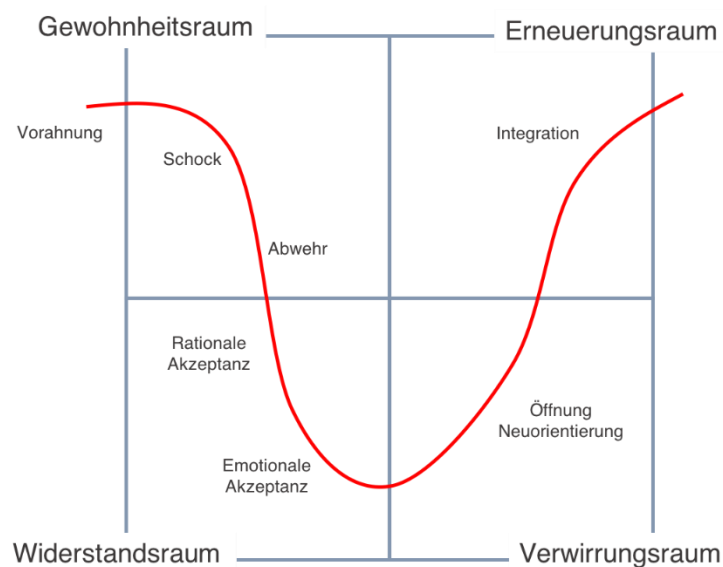


Abbildung 4: Change Curve Modell

- **Gewohnheitsraum:** Man kann ihn auch als Komfortzone bezeichnen. Hier fühlt man sich wohl und sicher. Unbequemes wird ignoriert, allenfalls aus der Ferne mit einer gewissen Neugier betrachtet. Auf konkrete Veränderungen wird hier unmittelbar mit Schock und Ärger reagiert. Die Lösung liegt hier in Information, Information und nochmals Information. Zudem kann es hilfreich sein Gestaltungsspielräume zu benennen und um Unterstützung zu werben.
- **Widerstandsraum:** Raus aus der Komfortzone und ab in den aktiven Widerstand, nur um möglichst schnell wieder auf die Couch zurückzukommen. Das ist hier das Motto. Merkt man, dass es kein Zurück mehr gibt stellt sich Frust ein. Erst wenn man beginnt sich damit abzufinden, ist man bereit für den nächsten Schritt.
- **Verwirrungsraum:** Stichwort „Neuorientierung. Wenn man einen neuen Raum betritt, oder sich in einer neuen Gegend bewegt, muss man erst einmal schauen was es gibt, wo es ist und wie man hinkommt. Das sorgt für Verwirrung und bedarf einer Gewohnheitsphase, doch diese kostet Energien und vor allem Zeit. Betroffene brauchen hier Zeit. Man kann diese jedoch verkürzen wenn man Orientierungshilfen bietet und rechtzeitig klare Regelungen trifft und diese kommuniziert.
- **Erneuerungsraum:** Wer hier angekommen ist, zeigt Freude und Zuversicht und entwickelt dabei immer mehr Selbstvertrauen und Selbstsicherheit. Hier gilt es die hoffnungsvolle Stimmung zu nutzen und in Schwung für die neuen Möglichkeiten zu verwandeln

ZIELE FÜR DAS SPIEL

In Bezug auf diese vier Räume können Spiele

- 1.) Informationen liefern und Kompetenz entwickeln,
- 2.) Betroffene zur Mitsprache und Diskussion anregen,
- 3.) zeigen wie die Zukunft aussehen kann,
- 4.) Prozesse einüben wie sie in der Zukunft gebraucht werden.

GAMIFICATION

„Nur im Spiel können allzu einfache Vorstellungen über den Wandel, die das Mystische erst begründen, hinterfragt werden.“ (Bieta/Siebe)³

In Gablers Wirtschaftslexikon finden wir folgende Beschreibung: „Gamification (von engl. "game": "Spiel") ist die Übertragung von spieltypischen Elementen und Vorgängen in spielfremde Zusammenhänge. Alternative Begriffe im deutschsprachigen Raum sind "Gamifizierung" und "Spielifizierung". Ziele von Gamification sind Motivationssteigerung und Verhaltensänderung bei Anwenderinnen und Anwendern. Zu den spieltypischen Elementen gehören Beschreibungen (Ziele, Beteiligte, Regeln, Möglichkeiten), Punkte, Preise und Vergleiche. Zu den spieltypischen Vorgängen zählt die Bewältigung von Aufgaben durch individuelle oder kollaborative Leistungen.“⁴

Wenn wir nun die wesentlichen Punkte (fett hervorgehoben) betrachten, lässt sich schon sehr stark vermuten, dass uns das Spielen bei jeglicher Form von Veränderung gut unterstützen kann. Im Folgenden gehe ich auf einige typische Charakteristiken des Spieles ein, verbunden mit Gedanken zum Change.

DIE GRUNDPFEILER

Roman Rackwitz ist wohl ohne Übertreibung einer der bekanntesten Fachleute im deutschen Sprachraum zum Thema „Gamification“. In seinem Vortrag „Change-Management am Vorbild der Evolution“ stellt er folgende Grundpfeiler für die Gestaltung von Spielen auf⁵.

- **Ziele, Meilensteine und Regeln:** Jedes Spiel braucht klare Rahmenbedingungen. Es muss klar sein wo es hingehen soll, was erlaubt und was möglich ist. Im Rahmen dieser Grenzen kann man sich dann vorwärtsbewegen.
- **Informationstransparenz:** Alle Spieler brauchen alle Informationen um Ihr nächstes Ziel erreichen zu können. Um Spannung zu erzeugen, bzw. um auch das richtige Leben zu simulieren ist es durchaus sinnvoll den Spielern unterschiedliche Informationsstände zukommen zu lassen.
- **Entscheidungsmöglichkeit(en):** Stellen Sie sich ein Spiel vor bei dem Sie nichts zu entscheiden hätten. Das wäre nicht nur langweilig, es wäre überhaupt kein Spiel. Wichtig ist, dass die Entscheidungsmöglichkeiten erkennbar sind. Eventuell muss man sich diese auch erarbeiten als Teil des Spiels.
- **(Echtzeit-)Feedback:** Um ständig an seinem Fortschritt weiterarbeiten zu können, braucht ein Spieler möglichst zeitnahe Rückmeldungen, ob er jetzt auf einen besseren Weg ist. Natürlich gibt es Parameter die sich erst später als positiv oder negativ herausstellen. Dann ist die Herausforderung von jetzt an damit umzugehen, oder noch einmal zum Ausgangspunkt zurückzukehren und die Entscheidungsfolge zu verändern. Im Spiel geht das.
- **Herausforderungen:** Sie sind das Kernthema im Spiel (und im Leben). Menschen lieben Herausforderungen. Nicht jeder muss die Eiger-Nordwand durchklettern, aber in einer neuen Sprache die Zahlen von 1-10 zu lernen, einen Fluss zu durchschwimmen oder einen Segelschein zu machen kann bei der richtigen Motivation möglich sein. Hinterher sind wir stolz und suchen uns wieder ein nächstes Ziel.

³ „Spieltheorie für Führungskräfte“; Bieta/Siebe, Überreuther, 1998, S. 11

⁴ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gamification-53874>

⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=3vulnHuaZYQ>

DER SPIELER

Die Menschen besetzen in diesem Szenario - Change und Spiel – natürlich eine zentrale Rolle. Sie sind die Spieler, die Gestalter und diejenigen die Dynamik einbringen, ob gegen- oder miteinander. Je nachdem welchen Weg sie einschlagen entwickelt sich die Lösungsfindung in eine mehr oder weniger sinnvolle Richtung.

PERSÖNLICHKEITSMODELL NACH DILTS

Um den Zusammenhang zwischen dem Menschen mit seinen Persönlichkeitsmerkmalen und dem Spielen herzustellen bediene ich mich des Persönlichkeitsmodells nach Dilts⁶. Es kommt aus dem NLP⁷ und wird gerne als Pyramide dargestellt. In jüngere Zeit ist wohl die Ebene des „Paradigmas“ herausgefallen. Ich arbeite schon seit zwanzig Jahren mit diesem Modell und finde diese Ebene immer noch sehr wichtig. Gibt es doch viele „eingefahrene“ Verhaltensmuster, die sich in der Vergangenheit bewährt haben und daher in der Gegenwart hinterfragt werden.

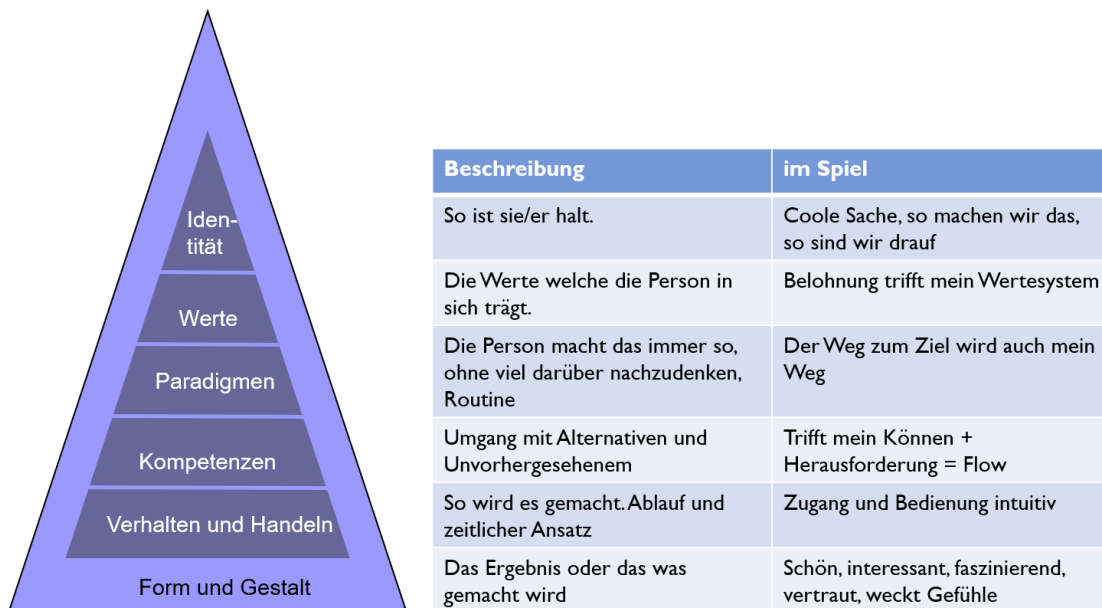


Abbildung 5: Persönlichkeitsmodell nach Dilts

Man kann sich die Ebenen von oben nach unten verdeutlichen, ich habe es mir von unten nach oben angewöhnt. Alles was wir produzieren (Form und Gestalt) zeigt wer wir sind und entstand durch unser Verhalten und Handeln. Dies basiert auf unserer Kompetenz und unseren Lebensmodellen (Paradigmen). Diese leiten sich wiederum aus unseren Werten ab und diese sind ein Ergebnis unserer Identität. Wenn wir nun etwas verändern wollen, müssen wir uns ansehen auf welcher Ebene diese Veränderung ansetzt und ob wir auf dieser Ebene schon bereit sind etwas zu verändern. So ist es sicherlich kein Thema anstatt eines hellgrünen Knopfes zukünftig einen dunkelgrünen zu drücken (Form und Gestalt). Während ein kultureller **Wertewandel** schon ein ziemliches Brett ist, an dem man bohren muss. Genauso gut kann es aber sein, dass alle einen Wertewandel herbeisehnen und schnell engagiert dabei sind, während sie einfach nicht verstehen wollen warum unbedingt die Farbe des Knopfes geändert werden musste.

Ich habe die Ebenen in der Tabelle nur sehr grob beschrieben, wer es genauer wissen will, kann gerne in der Literatur nachschlagen. Es lohnt sich. In der zweiten Spalte sind einige Schlagworte, die

⁶ „Das wissensbasierte Unternehmen“; Kurtzke/Popp, Hanser, 1999, S. 115ff

⁷ Neurolinguistische Programmierung

uns zeigen sollen, dass alle Persönlichkeitsebenen durch das Spielen angesprochen werden können. Man muss nur darauf achten, keine zu vernachlässigen.

DIE ROLLE DES LERNENS IM KONTEXT VON GAMIFICATION UND CHANGE

Wenn man zum Thema Gamification recherchiert stößt man zumeist auf den Zusammenhang zwischen spielen und lernen. Spielen heißt ja auch sich in „virtuelle“ Situationen hineinzusetzen, Dinge auszuprobieren, so lange bis es klappt und dann sein Erfolgserlebnis daraus zu ziehen. Allein oder mit anderen. Nebenbei: Der Begriff des Spielens kann hierbei problemlos auch durch Sport ersetzt werden.

In der Tat lernen Kinder auch am meisten in dem sie spielen. Sie spielen „Vater, Mutter, Kind“ (soziales Verhalten), mit Puppen (Anziehen) oder bauen mit Klötzen (Statik). Im Kaufladen lernen sie zählen und mit „einen Löffel für Oma“ das Essen. All das geschieht scheinbar im Vorbeigehen. Auch wenn sie etwas Neues gelernt haben, haben sie Spaß daran es im Spiel auszuprobieren.

Wir haben weiter oben bei der Typologie von Veränderung gesehen, dass es einen Hemmschuh der **Geforderte Verhaltens- und Einstellungsveränderung** gibt. Fühlen sich die Menschen hier überfordert, endet das in Gleichgültigkeit und Reaktanz. Das heißt, um über diese Hürde zu kommen, müssen die Beteiligten einen Weg finden um Neues kennenzulernen, zu verstehen, zu verwenden und integrieren zu können. Kurzum sie müssen etwas dazulernen. Wenn wir es also schaffen durch Gamification einen Weg zu finden, der uns auf lockere Art und Weise etwas Neues näherbringt, dann empfinden wir das Lernen nicht mehr als Mühsam.

Im Spielen lassen sich also viele Dinge lernen und jede Veränderung braucht neue Kompetenzen. Allein dieser Zusammenhang rechtfertigt schon die Auseinandersetzung mit dem Thema Gamification. Noch dazu ist es erwiesen, dass spielen den Geist öffnet (was im Change auch elementar ist) und gerne auch die Einstellung verändern kann. Dass das Ganze auch noch Spaß machen und in dieser gesicherten Spielumgebung ohne Existenzangst stattfinden kann, ist dabei eine angenehme Vorteil.

Was ist Spielen denn anderes als Neugier zu erzeugen, sich am Ende eine Verbesserung zu erhoffen und den Weg dorthin immer wieder auszuprobieren, so lange bis sich kleine Erfolge einstellen, irgendwann kommt dann der Durchbruch und das große Aha-Erlebnis. Dann ist man auf dem nächsten Level und stellt sich neuen Herausforderungen. Lernen halt.

DER FLOW

Jeder wird den Flow schon einmal kennengelernt haben. Man ist in eine Aufgabe vertieft, und vergisst alles um sich herum. Das Gefühl für Raum und Zeit ist völlig verlorengegangen. Wenn etwas nicht gleich funktioniert, probiert man es so lange bis es geht. Am Ende geht es einem wie nach einer Meditation: Trotz einer Phase der angespannten Konzentration fühlt man sich erholt und erfrischt. Viele sprechen auch von einem Tunnel, in dem man sich befunden hätte. Woher kommt dieser Zustand?

Es ist eine Mischung aus zwei Stresszuständen. Zum einen werden hohe Anforderungen an jemanden gestellt, was in ungünstigen Fall Angst und Frustration auslöst. Der andere ist genau das Gegenteil nämlich Langeweile die dadurch entsteht, dass man diese Aufgaben im Schlaf lösen kann. Sie macht eher traurig und deprimiert. Nähern sich die beiden Zustände kommt man in dieses Glücksgefühl zwischen Herausforderungen, die man bewältigt und in einen „Betriebszustand“ auf hohem Niveau überführen kann. Das ist dann wiederum eine gute Ausgangsbasis für die nächste Herausforderung; der nächste Level sozusagen.

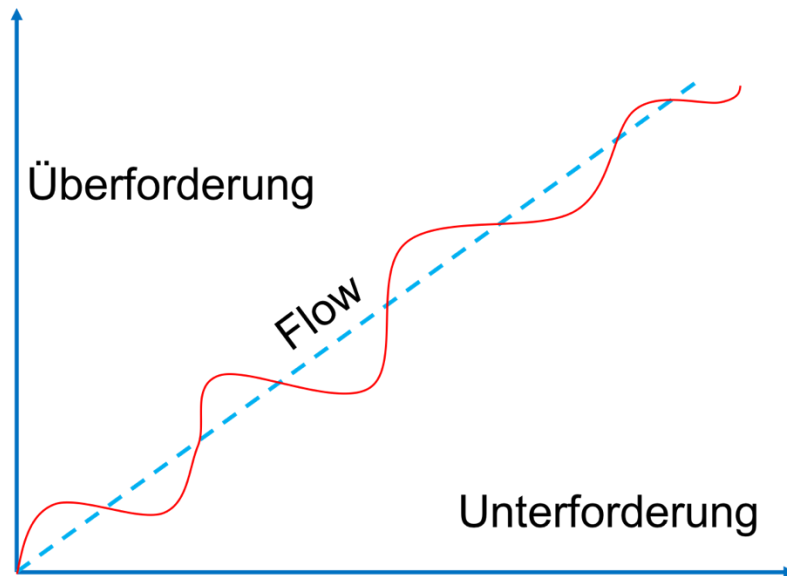


Abbildung 6: Flow

Viele Spiele, gerade im Computerbereich, arbeiten sehr gerne mit diesem Flow⁸. So kommt es, dass die Zocker nächtelang vor ihren Geräten sitzen und versuchen Aufgabe um Aufgabe zu lösen. Was für eine faszinierende Idee, diese Motivationsenergie in die Geschäftswelt zu übertragen. Dabei sind die Spieler ganz erpicht darauf in den nächsten Level zu kommen, oder in die nächste Welt einzutreten um sich dort wieder ganz neuen Problemstellungen zu widmen. Welch ein cooler Ansatz für Change-Projekte.

BELOHNUNGEN

Wenn man sich mit Belohnungssystemen beschäftigt, kommt man an dem Thema Motivation nicht vorbei. In der Spielewelt ist diese Fragestellung allerdings zweigeteilt.

- 1.) Wie motiviere ich den Spieler dranzubleiben und das Spiel nicht abzubrechen?
- 2.) Was bekommt er am Ende des Spieles?

Zu 1.) Die erste Fragestellung ist im Grunde sogar die wichtigere. Insbesondere dann, wenn der Teilnehmer nicht so ganz freiwillig an dem Spiel teilnimmt, ist es wichtig einen Weg zu finden und der Ansatz des oben später beschriebenen „Personal Investments“ ist hier der Richtige. Probleme zu lösen sind ein Erfolg und das sorgt für Glücksgefühle, also jede Menge Ausschüttungen von Dopamin. Dieses Gefühl wollen wir immer und wieder erleben.

Um zu spüren, dass man erfolgreich war, empfiehlt es sich kleine *Zwischenbelohnungen* zu verabreichen. Typisch hierfür sind⁹:

- materielle Dinge (Stuff)
- Macht (Power)
- Zugang (Access)
- Status.

⁸ <http://indiedevstories.com/2011/08/10/game-theory-applied-the-flow-channel/>

⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=3vulnHuaZYQ>

Diese Aufzählung wird von oben nach unten immer wirkungsvoller, beziehungsweise sie steigert sich von kurzfristigen zu langfristigen Belohnungen. Interessanter Weise wird es aber von oben nach unten immer teurer. Jemanden ein „Incentive“ zukommen zu lassen kostet richtig Geld. Ihm den Status „Master of the Universe“ zu geben kostet fast nichts. Die 1000-Euro-Prämie ist schnell durch, der Status jedoch bleibt. Um den Weg zu diesen „Zwischenbelohnungen“ zu erleichtern, schadet es nichts links und rechts des Wegs amüsante Szenen und Situationen einzubauen. Auch das Sammeln von Punkten, Treueherzen, Coins oder was auch immer, hält uns bei Laune. Zuletzt ist es auch schön, wenn man mit Mittel belohnt wird, die man an die Hand bekommt, um einem das Leben – im Spiel – zu erleichtern.

Zudem ist der Mensch ein soziales Wesen. Er spielt gerne gegen und miteinander. Eine ordentliche Skatrunde ist um ein Vieles besser als eine Patience zu legen. Letzteres mag als Zeitvertreib eine nette Alternative sein. Was wir aber im Change brauchen, ist etwas für das man alles liegen und stehen lässt um sich weiter an dem Spiel zu beteiligen. Ein spannendes Phänomen ist allerdings, dass man es noch mehr als Herausforderung sieht gegen sich selbst anzutreten, zu gewinnen und sich immer wieder zu verbessern. Gewinnt man gegen seine Mitspieler, na dann waren die halt schlechter. Das ist für den einen lustig, für den anderen ärgerlich. Gewinnt man aber gegen sich selbst, dann hat man sich verbessert, das sorgt wieder für Glücksgefühle und den Wunsch gleich weiter zu machen. (Fachjargon: Race against your ghost.)

Zu 2.) Wie das nun am Ende des Spiels mit einer Belohnung aussehen kann, dafür sind alle Möglichkeiten denkbar. Sie muss letztendlich gar keinen inneren Zusammenhang zum Spiel bzw. zur Veränderung bieten. Die Belohnung sollte jedoch attraktiv sein. Das übliche Bratpfannenset oder der Messerblock haben da etwas ausgedient.

PERSONAL INVESTMENT¹⁰

Ein entscheidender Punkt bei Spielen ist das „Dranbleiben“. Was zieht mich jeden Abend wieder vor das Spiel. Hierzu bedient sich Rackwitz beim Prinzip der „Treuepunkte“. Sie sorgen dafür, dass man immer wieder in den gleichen Laden zurückkommt. Man hat einen Trigger (Komm in unseren Laden und Du bekommst was!), der uns zu einer Aktion motiviert (Ich kaufe ein.) und an der Kasse bekomme ich Treuepunkte ausgehändigt. Wenn einen das nun zum Spielen motivieren soll, wäre das genialste Spiel der Welt ein roter Buzzer, der mir jedes Mal Punkte gibt, wenn ich draufhaue. Es wäre aber auch das langweiligste.

Spiele Entwickler haben nun einen einfachen Kniff gefunden. Sie bauen ein Problem ein, dass es zu lösen gilt. Es ist nicht der nächste Level den man erreichen will, es ist die Klippe die es zu überwinden gilt. „Menschen lieben Herausforderungen.“ Die gute Nachricht dabei ist: Davon gibt es genug.

¹⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=3vulnHuaZYQ>

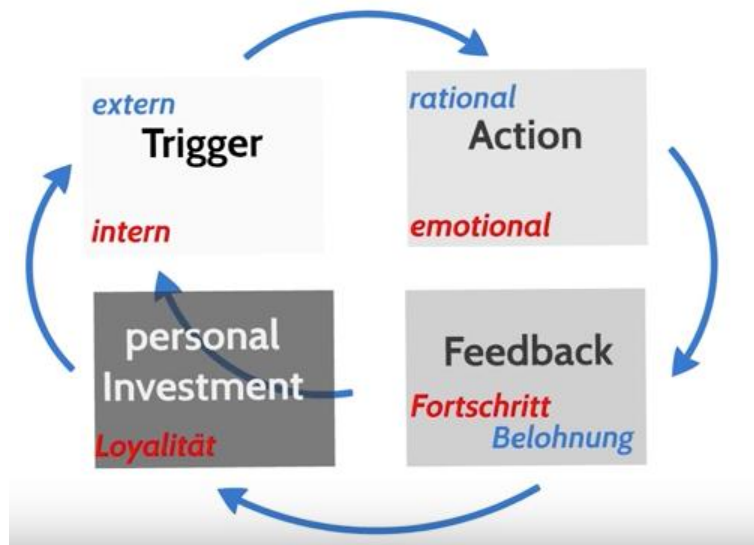


Abbildung 7: Personal Investment

Erst die Herausforderungen, die es zu bewältigen gibt, bringen uns dazu uns jedesmal hinzusetzen und daran solange zu arbeiten bis wir sie gelöst haben. Das schafft Loyalität.

EIN CHANGE-SPIEL GENERIEREN

Der Zusammenhang zwischen Change und Spiel sollte nun ausreichend diskutiert worden sein. Die Frage, die sich stellt ist: Wie komme ich nun von der anstehenden Veränderung zu einem Spiel, das mir diese unterstützt? Der Untertitel dieser Arbeit lautet „Vom Spiel zum Ziel“. Für den der aber ein Spiel entwickelt läuft es genau anders herum. Er denkt vom Ziel her rückwärts. Wenn ich die letzte Hürde überwunden habe, dann sollte ja das Ziel erreicht sein, das von Anfang an angestrebt wurde. Wie sieht also das letzte Türchen aus, dass es zu öffnen gilt bevor wir eben genau dieses Ziel erreicht haben? Was muss ich tun um das letzte Türchen öffnen zu können? Und so weiter und so weiter, aber immer rückwärtsgedacht.

Ein gutes Beispiel ist hier – und es wird uns später noch als Beispiel dienen – eine „Schnitzeljagd“.

GRUNDSATZFRAGEN

Die Ausgangssituation für die Spielentwicklung ist bezogen auf die Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich. Spiele können sowohl in einer Live-Umgebung stattfinden, als auch in einer künstlichen, virtuellen Situation. Manche Ziele lassen sich besser in Form einer Phantasiegeschichte vermitteln, da die Teilnehmer abstrahiert sich auf das Thema konzentrieren können und es nicht dauernd an ihrer, realen Situation widerspiegeln.

Andererseits bietet es sich gerade bei Veränderungen in Verbindung mit IT-Lösungen an, jene mit einzubinden. So kann der Teilnehmer sich gleich spielerisch in die neuen Technologien einfinden. Den Grad zwischen Spiel und Realität, zwischen Spaß und Ernst oder Sinn und Unsinn für den Spieler zu finden ist hier besonders schwierig. Allerdings können bei dieser Methode auch die Nicht-Spielbegeisterten mitgenommen werden, da durch den Realitätsanteil unmittelbar der Sinn klar vermittelt werden kann.

DER WEG ZUM SPIEL

Nachdem die Rahmenbedingungen abgesteckt sind müssen die Ziele der Veränderung ausformuliert werden und welchen Anteil daran ein spielerischer Ansatz übernehmen kann. Spiele können schon mal Einblick in eine veränderte, zukünftige, ja sogar visionäre Situation geben. Sie können zeigen wie es sich in dieser Welt leben würde und wie es sich anfühlt. Nicht anderes machen Kinder, wenn sie die Welt der Erwachsenen nachspielen. Hier ein paar Fragen, die uns weiterhelfen einen spielerischen Ansatz zu entwickeln.

Gilt es ein Verhalten zu verändern oder neue Kompetenzen aufzubauen?

Wenn ja, dann hilft uns hier das Persönlichkeitsmodell nach Dilts (s.o.) weiter. Gerade bei der Annäherung von unten nach oben, kann man sich über ein praktisches Tun (Form und Gestalt + Verhalten und Handeln) auf die nächsten Ebenen der Kompetenz und so weiter, vorarbeiten. Wenn sich im Spiel eine gewisses Verhalten bewährt hat, warum soll das nicht auch in der Realität gelten?

Sind im Wandel selbst schon spielerische Element erkennbar?

Wir haben gehört: „Menschen lieben Herausforderungen.“ Sie treiben uns Tag für Tag an und bringen uns permanent dazu unsere Komfortzone zu verlassen und uns immer und immer wieder mit Problemen zu beschäftigen, bis wir sie gelöst haben. Es ist zutiefst in unserem Menschsein verankert. Wie wir auch gesehen haben ist das bei Veränderungen anders. Man verfällt in einen Schock, Widerstand und Depression. Woher dieser Widerspruch kommt ist nicht ganz klar, aber es scheint einen Unterschied zu geben, ob es **meine** Herausforderung ist, oder eine die ich gestellt bekommen habe. Zudem kommen viele Veränderungsprojekte als „fertig“ daher. Wo bleibt dann die Herausforderung?

Hürden können selbstgemacht oder auf natürlichem Wege entstanden sein. Es empfiehlt sich bei der Spielentwicklung, entlang der zu erwartenden Change Kurve nach Herausforderungen zu suchen und häufig genügt es dann schon diese positiv zu formulieren, um sie zu einer spielerischen Herausforderung zu machen.

Eventuell gibt es aber nicht nur Herausforderungen, sondern auch interessante Wege entlang des Wandels die auch Spaß machen können. Wenn die Grenzen klar und die Freiheitsgrade bekannt sind, kann es schon spannend sein sich daran entlang zu bewegen. Mit Grenzen, gleich ob gesetzlicher, physikalische, ökonomisch, organisatorisch oder anderer Natur, lässt sich schön spielen. Alternativ kann man auch entlang von Roll-out- oder Kommunikationsplänen Spiele gestalten.

Was kann die Belohnung sein?

Das ist eine wichtige Frage bei der Spielgestaltung, insbesondere dann, wenn wir auch einen Effekt für die Veränderung erzielen wollen. Ein mögliches systematisches Vorgehen mit ersten Ideen soll die folgende Tabelle bieten:

Typ	Ideen
Auf dem Weg zum Zwischenziel	Kleine, unterhaltsame, lustige Geschichten, und/oder Grafiken, Fortschritttabellen (ggf. auch zum Aufhängen, für alle sichtbar)
materielle Dinge (stuff)	Kaffeetasse, Badges, spezielle Stifte, Pokal, T-Shirt, Prämie, Sonderurlaub
Macht (power)	darf Anleiten, darf Entscheiden, auch für andere, darf Berichten

Zugang (access)	Experten Foren, interne Konferenzen, direkter Zugang zur Geschäftsleitung, Arbeitskreis, strategische Gremien, geschlossener Bereich im Intranet
Status	Power-/Key User, Inner Circle, Silber-/Goldstatus, Expert, Senior, Anstecknadel
Abschluss-Belohnung	Kann sich an die vorangegangenen Vorschläge anlehnen. Zu empfehlen wäre etwas mit einem ideellen Wert und einem inneren Bezug zum Veränderungsziel.

Auch wenn Belohnungen etwas sehr Positives haben, so haben sie doch auch ein paar kritische Aspekte. Beispielsweise muss man in vielen Unternehmen darauf achten, dass auch jeder eine Teilnahmemöglichkeit hat. Nutzt das Spiel den PC oder ein Handy als Spielgerät, hat der Maschinenbediener keine Möglichkeit sich an dem Spiel zu beteiligen und somit an die Belohnung zu kommen. Er ist zwar gar nicht in den Change involviert, aber die Betriebsräte sehen das gerne anders. Da Materielles ohnehin die teuerste und kurzfristige Belohnung ist, kann man aber auch getrost von dieser Art absehen und man sollte eher etwas wie den Status ins Visier nehmen. Dem Facilitymanager bringt es im Zweifelsfalle nichts ein Excel-Power-User zu sein.

Auch ist es ja bekannt, dass materielle bzw. generell extrinsische Belohnungen sehr kurzfristige Effekte erzielen. Bekommt der „Gewinner“ doch sehr schnell den Eindruck, dass ihm die Prämie auf Grund seiner Leistung zusteht. Schließlich hat er sich durch diesen ganzen Parcours durchgekämpft.

KONZEPTBEISPIEL FÜR OFFICE 365 KENNER

Dieses Kapitel richtet sich an Leser, die sich in Office 365 schon etwas auskennen. Es würde hier zu weit führen den Funktionsumfang und die Architektur von Office 365 zu erklären. Daher beschränke ich mich auf einen kurzen Überblick.

Office 365 ist mehr als Word, Excel und PowerPoint. Es bietet auf der Basis bewährter Kommunikations- und Kollaborationsdienste (Server) wie Exchange (Outlook), Skype for Business (Telefonie, Chat, Videokonferenzen und Desktopsharing) und SharePoint (Dokumentenablage, -bearbeitung und -teilung, Intranet etc.) auch völlig neue Kommunikationsplattformen. Dabei entsprechen „Teams“ (in der Basis) WhatsApp, Planner ist ähnlich wie Trello und OneDrive funktioniert wie eine DropBox. Zu guter Letzt gibt es noch OneNote, das deutlich mehr ist als nur ein Notizbuch. Neben Schrifterkennung können alle möglichen Dateiformate dort hinterlegt werden. Office 365 bietet zudem umfangreiche Synchronisationsmöglichkeiten. All diese Anwendungen – und es sind noch lange nicht alle – liegen in der Cloud, sind meist auch noch lokal verfügbar und nicht nur auf dem PC sondern auch auf den mobilen Endgeräten.

Die Einführung von Office 365 ist eine technische, aber noch viel mehr eine menschliche Herausforderung. Wenn nicht verstanden wurde, dass es hier neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit gibt, wie man sie anwendet und welche Lösungsszenarien man damit entwickeln kann wird nur an der Oberfläche des Verbesserungspotenzial gekratzt. Wenn man aber die Leute mitnimmt, merkt man ebenso schnell, dass sich auch die Art des Selbstmanagements, der Mitarbeiterführung und die Unternehmenskultur verändert. Das schürt Ängste und Widerstände und macht Change-Management unbedingt erforderlich.

Da es sich um eine IT-Lösung handelt, hatte ich die Idee, Office 365 mit seinen eigenen Bordmitteln spielerisch den Anwendern näher zu bringen. Idealerweise unter Berücksichtigung des Persönlichkeitsschichten des Modells nach Dilts. Für diese Zertifikatsarbeit soll es aber genügen dem

Leser nur einen ersten Eindruck zu bieten und daher möchte ich mich im Folgenden auf zwei Schritte beschränken.

Die **Vorüberlegungen** sollen die Annäherungen an ein Change-Spiel-Konzept verdeutlichen und die **Praxisüberlegungen** sollen zeigen, dass es vielleicht gar nicht so schwer ist einen spielerischen Ansatz auch zu finden.

VORÜBERLEGUNGEN

Was sind die Ziele der Veränderung? Was will das Unternehmen damit erreichen?	<p>Informationen gewinnen nur dann an Wert, wenn sie auch andere nutzen können. Durch die Interaktion und die Weiterverarbeitung gewinnen diese Informationen an Kontext und somit an Wissen und somit an Wert.</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ mehr Zusammenarbeit ⇒ mehr offene Kommunikation ⇒ bessere Dokumentation
Wie sieht die veränderte Situation aus? Was stellt sich mir dar? Wie lebt es sich in ihr?	<p>offene Räume Arbeiten von überall Eigeninitiative/Selbstorganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Beherrschung der Tools und deren kreativer Einsatz
<p>Operationalisierung der Ziele (Auf Grund der Vielzahl von Anwendungen beschränke ich mich hier beispielhaft auf OneDrive (ähnlich DropBox))</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensziele • Kompetenzziele • Prozessziele • Werteziele 	<p>Handlungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dateien finden, zuordnen, ablegen <p>Kompetenzziele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verstehen für wen die Dateien wichtig sind. • Wo und wie werden sie gesucht? • Ist eine Synchronisation sinnvoll? <p>Prozessziele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechte vergeben • Beteiligte auf Neuigkeiten hinweisen • Ggf. Metadokumentation sicherstellen (z.B. Einarbeiten in einen Index oder Änderungshistorie. <p>Werteziele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft zu Teilen • Bereitschaft seinen Teil beizutragen, zeitnah und selbstorganisiert
Hürden und Herausforderungen	Aufgaben stellen, erklären und prüfen ob sie richtig gemacht wurden.

	<p>Unterschiedliche Situationen schaffen mit unterschiedlichen Anwendungsszenarien.</p> <p>Verstehenstest zum Abschluss</p>
<p>Woran merke ich dass ich eine Hürde genommen habe?</p>	<p>Das gewünschte Ergebnis erscheint.</p> <p>Ich bekomme eine Information, mit der ich die nächste Aufgabe lösen kann.</p> <p>Bestehen des Tests.</p>
<p>Was kann die Belohnung in dieser neuen Situation sein?</p>	<p>Real¹¹:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ich bekomme Rückmeldung zu meinem Dokument. • Ich erhalte Informationen von anderen. • Ich werde sichtbar. <p>Virtuell:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortschrittstatus (x von 100 %) • virtueller Titel („Team-Master“)
<p>Wie bekomme ich die Belohnung?</p>	<p>Real:</p> <p>Ich sehe es in Delve, Teams oder auf der SharePoint-Seite.</p> <p>Ich bekomme Rückmeldung.</p> <p>Teilnahme an einem BarCamp mit anderen auf dem Level.</p> <p>Virtuell:</p> <p>Scoring-Board in SharePoint</p> <p>„Pokal“ (Legofigur, Urkunde, Badge, ...)</p>
<p>Was sind meine heutigen Fähigkeiten/Möglichkeiten und über welche Hürden muss ich kommen? Welchen Fragen muss ich mich stellen? Welche Gedankengänge muss ich haben?</p>	<p>Heute: Ordner suchen, in dem wir die Dateien ablegen. Mail verschicken, mit Anhang. Besser mit Dateipfad, wenn auf Fileserver.</p> <p>Zukünftig: Ordner suchen, in dem wir die Dateien ablegen. Mail verschicken, ggf. mit WebLink. Rechte vergeben. Abonnieren.</p>

PRAXISÜBERLEGUNGEN: SCHNITZELJAGD DURCH OFFICE 365 HIN ZU TEAMS.

Wie kann nun so eine „Schnitzeljagd“ oder „Rallye“ aussehen? Auch hier möchte ich mich auf Grund der Vielfalt nur auf ein paar Office 365 Applikationen beschränken und auch nicht sonderlich in die Tiefe der Funktionen einsteigen. Die geschilderten acht Aufgaben können ohne weiteres auf 100 erhöht werden. Da wir uns vorgenommen haben möglichst die Bordmittel der Office Suite zu verwenden, wird auch schnell spürbar, dass wir in Teilen immer wieder persönlich den Fortschritt des

¹¹ Wie oben erwähnt. Kann man zwischen virtuellen und realen Belohnungen unterscheiden, wenn das Veränderung selbst Bestandteil des Spieles ist. Sprich hier wird mit Office 365 gleich das Spiel erzeugt.

Teilnehmers bewerten müssen, also etwas wie einen Spielleiter benötigen. Bei großen Organisationen könnte sich hier rentieren programmatisch tätig zu werden.

Möglicher Ablauf

Wir beginnen mit einer **Mail**. In dieser Mail befindet sich eine Erklärung mit Zielen, die Idee dahinter, Regeln. Sie darf ruhig etwas locker sein. Z.B. mit einer Karikatur oder einem netten Film. Das Wichtigste hier, wie auch im Folgenden, sind immer wieder Links. So führt uns ein Link direkt auf eine vorgefertigte Excel-Tabelle. (Da Office 365 überwiegend in der Cloud liegt und im Browser verwendbar ist, ist das sehr einfach zu machen.)

Dieser Link bringt uns zu einer **Excel** Tabelle. Diese Excel enthält ein Zahlenrätsel. Die richtige Antwort bringt mir den nächsten Link auf ein Sway.

Sway, erklärt den Planner und stellt gleich Fragen hierzu.

Im **Planner** gilt es diverse Aufgaben zu erstellen. Mit sichtbaren Checklisten. Wenn diese nun richtig sortiert werden ergibt sich ein Lösungswort, das uns den Namen eines öffentlichen Teams verrät.

Nun muss nach dem **Team** gesucht werden. Dort angekommen trifft man auf andere und kann sich über die bisher gemachten Erfahrungen austauschen. Der Teamleiter und Schnitzeljagd-Meister stellt dem angekommenen Teilnehmer eine Urkunde aus.

Wie man sieht ist es gar nicht so kompliziert eine interessante Reise durch neue Welten zu organisieren. Allerdings ist es definitiv aufwendig.

FAZIT UND AUSBLICK

Zum Abschluss möchte ich noch einmal ein paar Gedanken zusammenfassen.

Es ist sehr sinnvoll Spiele gerade im Change Prozess einzusetzen. Sie haben sehr viel mit Lernen zu tun, was ein elementarer Bestandteil von Veränderungen ist. Sie machen Spaß, was einen etwas ablenkt von irgendwelchen Phantasien, die man sich bezüglich eines zukünftigen Alltags macht. Zu guter Letzt können sie jemanden schon mal in eine zukünftige Welt versetzen. Sozusagen ein Probewohnen in einer bereits veränderten Umgebung.

Den bevorstehenden Wandel als Spiel aufzufassen erfordert manchmal viel Mut und Kreativität. Hat der Change doch häufig einen sehr ernsten Hintergrund und diesen jetzt in Spaß zu verwandeln ist sicher nicht immer einfach. Glücklicherweise dienen die meisten Veränderungen dazu Situationen zu verbessern und das sollte vom Grundgedanken her doch Spaß machen.

Hat man sich dazu entschlossen Gamification einzusetzen, gilt es nun ein Spiel zu entwickeln das den Wandel unterstützt. Dabei kann man sich ganz systematisch einem zielführenden Ansatz nähern. Wichtig ist dabei, dass man sich von Zwängen freimacht. Im Spiel ist vieles erlaubt und möglich, was uns in der realen Welt zunächst einschränkt. Bei Gamification geht es je nachdem darum Sinn, Werte, Kompetenzen oder Verhaltensänderungen zu vermitteln. Ob das nun in einer realen Umgebung, wie im Beispiel beschrieben, oder in einer Fantasiewelt stattfindet ist nebensächlich.

Was mir noch wichtig erscheint ist, dass das Change-Spiel in den Veränderungsprozess gekonnt eingebunden wird. Es muss an der richtigen Stelle, im richtigen Moment gestartet werden. Ein gutes internes Marketing für das Spiel ist vor dem Start („Da kommt was auf Sie zu!“), aber auch während des Spieles (aktueller Stand) und vor allem am Ende (Siegerehrung) sehr wichtig und hilfreich.

Aus meiner Sicht ist die Zeit für solche Ansätze reif. Die Spieleindustrie, speziell die der Computerspiele hat eine enorme Verbreitung erreicht und manche Spiele sind von Lernprogrammen kaum noch zu unterscheiden. Lego hat mit Serious-Play eine völlig neue, kreative Workshopvariante entwickelt. Der Leitsatz „Give your mind a hand.“ sagt hier schon alles. Auf eine spielerisch kreative Art und Weise sollen hier Situationen dargestellt und neue entwickelt werden. Dabei dienen die kleinen Steinchen als dreidimensionale Moderationskarten und die Bodenplatte als Pinnwand.

Die Schwerpunktverlagerung, weg von den industriellen Prozesswelten hin zur kreativen, wissensorientierten Wertschöpfung, fordert neue und unkonventionelle Methoden als Unterstützung. Agilität braucht Kreativität und Flexibilität. Der Fortschritt geht hier sehr schnell und iterativ über Versuch und Irrtum. Auch das ist eine solide Grundlage für Gamification.

Nicht zu Letzt wird es immer mehr zulässig, Arbeit mit Spaß zu verbinden. Wie revolutionär waren doch die Kicker, die während der Dot-com-Blase die Büros erobert haben. Heute wird es als positiv empfunden mehr Freiheitsgrade bei der Arbeitszeiteinteilung zu haben. Unterstützung bei der Balance von Arbeit, Freizeit und Familie ist nicht nur angenehm sie fördert auch die Effektivität. Moderne Büroräume bieten für unterschiedliche Arbeiten unterschiedliche Konzepte an. Gab es früher nur Schreibtische und Besprechungsräume, gibt es heute Konzentrations- und Ruhezonen, Meeting- und Kreativräume, kleine Auditorien oder auch Chill-out Areas mit einer Dachterrasse oder einem offenen Kamin.

Wir dürfen gespannt sein, was hier noch alles auf uns zukommt. Was sich jetzt schon abzeichnet ist, dass die Arbeitswelt eine angenehmere wird. Arbeit ist nicht mehr automatisch mit Schweiß und Schmerz verbunden, wie es noch ein malochender Kohlearbeiter kennt. Wir passen Arbeit an unsere Bedürfnisse an und umgekehrt. Spielen bietet hier in Sachen Lernen und Veränderung den richtigen Ansatz.

LITERATURVERZEICHNIS

Winnfried Berner, (2015), „Change“; Stuttgart: Schäffer Poeschel,
Bieta/Siebe, (1998) „Spieltheorie für Führungskräfte“; Überreuther
Kurtzke/Popp, (1999), „Das wissensbasierte Unternehmen“; Hanser
Handout, ZWW Weiterbildung „Change Manager (Univ), 180322 CM I_Handout_Andrian.pdf

Internetquellen:

<https://www.youtube.com/watch?v=3vulnHuaZYQ>

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gamification-53874>

<http://indiedevstories.com/2011/08/10/game-theory-applied-the-flow-channel/>