



Best Practice

Gamification in der Praxis. Spielerisch zum erfolgrei- chen Change Management.

CS
Campana
Schott

Im Zuge der Digitalisierung müssen sich Unternehmen ständig verändern, um erfolgreich zu bleiben. Doch Veränderungen bedeuten für die Mitarbeiter auch, sich permanent an neue Prozesse zu gewöhnen. Dies kann anstrengend sein und erfordert eine sensible Ansprache, denn jeder Mitarbeiter durchlebt den Veränderungsprozess in einer anderen Intensität und Geschwindigkeit.

Es gibt aber eine Möglichkeit, dies im wahrsten Sinne des Wortes spielerisch anzugehen: Gamification. Darunter versteht man den Einsatz von spieltypischen Elementen in einer spielfremden Umgebung. Zum Beispiel können so Mitarbeiter leichter an neue Anwendungen wie Social-Collaboration-Tools herangeführt werden. Denn nur wenn alle Beteiligten wissen, welchen Nutzen ihnen neue Lösungen bringen und sie diese positiv wahrnehmen und unterstützen, lässt sich das vollständige Potenzial von Veränderungsprozessen erreichen.

Dies wird mit dem von Campana & Schott entwickelten Gamification-Ansatz „**Engagement by Motivation**“ für das **Change Management** erreicht. Der Schlüssel hierfür liegt in einer breiten

Akzeptanz und hohem Engagement der Mitarbeiter durch spielerische Effekte: Die Veränderungen „machen einfach Spaß“. Das baut Hemmschwellen ab und motiviert die Mitarbeiter.

Der Ansatz kommt vor allem im Bereich Social Collaboration zum Einsatz, da die Mitarbeiter hier spielerisch an die Nutzung neuer Tools oder Funktionen herangeführt werden. Laut der neuen Studie „Gamification for Social Collaboration“ von Campana & Schott unter Supervision von Prof. Dr. Irene López, Dekanin und Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Cologne Business School, spielen insbesondere die nachfolgend beschriebenen Gamification-Elemente „Badges“ und „Narrative“ eine wichtige Rolle.



Wichtig: Leistungsabzeichen und Geschichten

Badges

Badges sind Leistungsabzeichen für Mitarbeiter, die eine bestimmte Anzahl an Punkten bei der Nutzung der Social-Collaboration-Tools erreicht haben. Die Vergabe der Punkte erfolgt entweder durch die Kollegen oder direkt durch eine direkt messbare eigene Leistung. Punkte lassen sich etwa mit dem Lesen oder Hochladen von Intranet-Artikeln sowie dem Erhalt oder der Vergabe von Likes sammeln. Die Badges besitzen entsprechende, verständliche Bezeichnungen wie „Top Community-Nutzer“, „Gold Intranet-Autor“, „Like-Sammler“ oder „Meister der Bewertung“. Ziel ist eine Identifikation der Mitarbeiter mit den Veränderungen, so dass sie zu Multiplikatoren für die positive Botschaft dieser werden.

Diese Leistungsnachweise lassen sich individuell je nach Unternehmenskultur gestalten. Sie müssen sich dabei im Laufe der Zeit weiterentwickeln, um die Mitarbeiter langfristig zu motivieren. Dazu gibt es entweder verschiedene Stufen oder es kommen neue Badges hinzu. Die Abzeichen eines Mitarbeiters sollten für andere sichtbar sein, zum Beispiel auf einer zentralen Intranet-Seite oder dem Schwarzen Brett, um die Motivation zu steigern. Der Mitarbeiter soll auch seinen aktuellen Punktestand kennen und wissen, wie viele Punkte ihm zur nächsten Stufe oder einem neuen Badge fehlen und was er dafür tun muss.

Narrative

Narrative sind Rahmenhandlungen, die einen bestimmten Kontext für das Spiel einschließlich der Gründe für ein bestimmtes Verhalten liefern. Das kann zum Beispiel eine Science-Fiction-Story mit einer Reise in den Weltraum, die Rettung einer Prinzessin oder eine Detektiv-Geschichte sein, die das Bild der Veränderung sowie der damit verbundenen Aufgaben in einen anderen Kontext stellt. Sie sollte natürlich zum Unternehmen, der Mitarbeiterstruktur und den zu erreichenden Zielen passen. Zudem sollte sie Spaß machen, zu greifbaren Ergebnissen führen und einen einfachen Zugang zu abstrakten Arbeitsprozessen ermöglichen. Dann schaffen diese Geschichten eine Identifikation mit den Helden in der Erzählung und verleihen dem Spiel eine höhere Bedeutung und Relevanz – und bleiben im Gedächtnis.

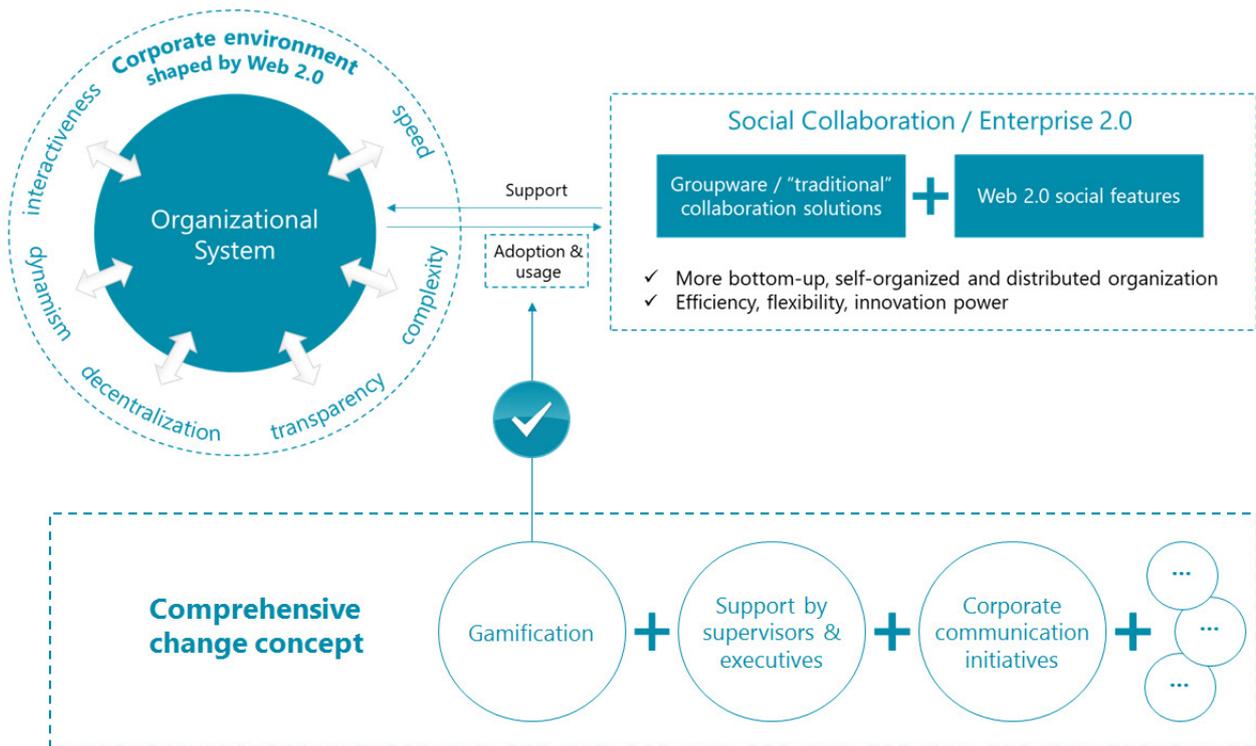
Die Vorteile von Gamification

Gemäß der Studie ist Gamification ein sehr vielversprechendes Instrument für das Change Management. Durch die Vergabe von Punkten und Badges werden Mitarbeiter dazu angeregt, aktiv die neuen Anwendungen und Prozesse zu nutzen. Zudem werden sie über das Narrativ auf eine alternative Weise an die Ziele sowie gewünschten Verhaltensweisen herangeführt. Damit wirkt der Ansatz deutlich motivierender als ein Vortrag oder ein Training.

Gamification eignet sich auch gut dazu, eine kritische Masse von Nutzern auf einer Social Collaboration-Plattform zu erreichen. Das Erreichen der kritische Masse führt zum sogenannten Netzwerkeffekt, was bedeutet, dass der Wert einer Plattform in den Augen der Nutzer

steigt, je mehr Inhalte eingestellt werden und je mehr Personen sich daran beteiligen. Das ist im Kontext von Social Collaboration besonders wichtig, da der Wert einer Intranet-Plattform oder eines Messaging Tools von möglichst aktuellen Inhalten und der Beteiligung von möglichst vielen Mitarbeitern aus allen Unternehmensbereichen abhängig ist.

Aber Gamification ist kein Selbstzweck, sondern muss an die gewünschten Ziele für das Change Management gebunden sein und diese unterstützen. Zudem darf es nicht alleine für sich stehen. Es handelt sich um eines von mehreren Instrumenten, das im Rahmen eines übergreifenden Change Managements zum Einsatz kommt.



Konkretes Anwendungsbeispiel

Campana & Schott hat dieses Prinzip genutzt, um die Mitarbeiter bei einem Unternehmenskunden auf den digitalen Wandel vorzubereiten. Diese sollten eine Social-Collaboration-Plattform nutzen, um sich mit der digitalen Transformation des Unternehmens vertraut zu machen und diese aktiv zu unterstützen. Vorgegebene Ziele waren: auf der Plattform beschriebene Aktivitäten durchführen, neue Aktivitäten einstellen und bewerten sowie bei der inhaltlichen Ausarbeitung neu eingestellter Aktivitäten mitwirken. Entsprechende Spielelemente sollten das aktive und passive Nutzen dieser Plattform fördern.

Die auf einer SharePoint-Plattform integrierten Elemente bieten dem Nutzer verschiedene Aktivitäten an, deren Durchführung auf übergeordnete Ziele – wie etwa eine höhere Agilität des Unternehmens – einzahlen. Diese Aktivitäten sind zum Teil vorge-

geben, können aber auch von den Mitarbeitern durch eigene Ideen ergänzt und wiederum von Kollegen bewertet („geliked“) werden.

Bei genügend Likes entscheidet ein Gremium, ob die Idee realisiert wird. Die Umsetzung erfolgt dann innerhalb eines dafür verantwortlichen Teams, das für die Zusammenarbeit in der Regel Microsoft Teams nutzt. Anschließend steht die neue Aktivität allen Mitarbeitern zur Verfügung.

Die eingesetzten Gamification-Elemente motivieren die Mitarbeiter erfolgreich, sich an der Social-Collaboration-Plattform zu beteiligen. Für das Unternehmen ist Gamification ein wichtiger Baustein, um die Mitarbeiter für die digitale Transformation fit zu machen.

Fazit

Richtig eingesetzt, hilft Gamification dabei, Transformationsprozesse und Veränderungsvorhaben erfolgreich umzusetzen und im Unternehmen zu verankern. Das Prinzip basiert auf der Förderung der Mitarbeiter-Motivation und baut hierzu auf die Psychologie des Spielens als Grundphänomen menschlichen Handelns auf,

hier u.a. mit dem Ziel der Realitätstransformation. So kann Gamification die digitale Transformation für den einzelnen Mitarbeiter erlebbar machen, ihn begleiten und insgesamt zu einem nachhaltigen, erfolgreichen Wandel im Unternehmen beitragen.

Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 300 Mitarbeitern an Standorten in Europa, den USA und Kanada.

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.

Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:
www.campana-schott.com



CS
Campana
Schott