



## DEIN 10-SCHRITTE-PLAN ZUR UMSETZUNG

Gamification ist ein mächtiges Instrument, um Mitarbeiter dauerhaft zu motivieren und ihre Leistungsfähigkeit zu steigern. Die Methode nutzt spielerische Elemente und Mechanismen, um die intrinsische Motivation der Mitarbeiter anzusprechen und ihr Engagement zu fördern. Aber wie führt man Gamification effektiv in einem Unternehmen ein? Ich habe dazu einen Plan entwickelt: Den 10-Schritte-Plan zur Umsetzung!

Angela Imdahl

# Gamification-Meisterklasse: Dein 10-Schritte-Plan zur Umsetzung

Die eigentliche Stärke von Gamification liegt darin, dass es ein Instrument ist, um Motivation, Eigenverantwortung und Selbstorganisation im Unternehmen zu fördern. Es geht nicht darum, ein Event und damit eine Art Eintagsfliege zu kreieren und das Instrument dann wieder in der Schublade verschwinden zu lassen. Gamification ist ein nachhaltig wirkendes Instrument, das langfristige Veränderungen und nachhaltigen Wandel bewirkt. Mit dem 10-Schritte-Plan zur Umsetzung einer Challenge kannst du gleich nach dem Lesen deine erste Challenge erstellen. Einmal erfolgreich eingeführt, kannst du mit diesem Rezept dann alle Engpässe durch weitere Challenges lösen.

Noch ein Wort zu Gamification und der Einführung von Challenges in den Unternehmensalltag: Mit Gamification integrierst du als Unternehmer oder Führungskraft spielerische Elemente in Arbeitsprozesse und eröffnest neue Wege, Herausforderungen anzugehen, gemeinsame Ziele zu setzen und den Teamgeist zu stärken. So fördert jede einzelne Challenge eine positive und dynamische Arbeitskultur, in der Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten und aktiv zum Unternehmenserfolg beitragen.

Wer Gamification und damit Challenges als effektives Change-Management Tool einsetzen möchte, sollte dies auf Basis einer strategischen Planung tun: Was sind eure Unternehmensziele? Wie sieht euer Zukunftsbild aus? Welche Strategien und Maßnahmen leitet ihr aus diesem Zukunftsbild ab?

In dem Moment, in dem das Tool in die Unternehmensstrategie eingebettet ist, entfaltet Gamification seine enorme transformative Kraft. Als Einzelevent macht so eine Challenge zwar Spaß, aber die Wirkung einer einzelnen Challenge bleibt immer sehr begrenzt. Wem es aber gelingt, Gamification als Instrument der Verhaltensänderung im Unternehmen zu integrieren, das hilft, die eigene Vision und Strategie im Unternehmensalltag umzusetzen, der hat den Jackpot geknackt.

Denn indem Gamification mit jeder einzelnen Challenge, also mit jedem einzelnen Spiel, Motivation, Selbstverantwortung und Selbstorganisation fördert, entsteht eine Kultur des Erfolgs, in der deine Mitarbeiter ihr volles Potenzial entfalten können, euer Team gemeinsam auch große Ziele erreichen kann und du dein Unternehmen in eine gute Zukunft führen kannst.

Im Folgenden gebe ich dir in 10 Schritten einen Umsetzungsplan an die Hand, wie du als Unternehmer oder Führungskraft Schritt für Schritt Gamification in deinem Unternehmen einführen kannst. Sollten danach noch Fragen offen sein, findest du die Antworten in meiner LinkedIn Gruppe „Mitarbeiter spielend motivieren“.

## 1. Finde Dein Thema und deinen drängendsten Engpass

Im Rahmen einer so genannten Challenge kann prinzipiell auf jedes erreichbare Ziel gespielt werden. Voraussetzung ist, dass dieses Ziel in irgendeiner Form quantifizierbar, also messbar ist. In unserem Beispiel im Buch haben wir gesehen, dass Mitarbeiter oftmals nicht messbare Ziele als erstrebenswert empfinden - oft im Gegensatz zum Unternehmer selbst, der ja in erster Linie Optimierungsabsichten verfolgt. Die erste Herausforderung für dich als Unternehmer besteht also darin, die

Wünsche deiner Mitarbeiter nicht als unerreichbar abzutun, sondern auch nicht messbare Ziele irgendwie quantifizierbar zu machen. Das kann etwas Kreativität erfordern, die sich am Ende aber immer auszahlt.

Als Einstieg empfehlen wir eine Team-Challenge zu einem Thema, das möglichst viele MitarbeiterInnen emotional anspricht. Das kann ein Thema sein, das schon lange für Unzufriedenheit im Team sorgt, das kann eine anstehende Aufgabe sein, die schon lange vor sich hergeschoben wird (siehe dazu auch die Beispiele im Buch). Auch lang gehegte Wünsche, die von vielen Mitarbeitern geteilt werden, eignen sich sehr gut, in jedem Fall sollte das Thema einen Engpass im Unternehmen lösen.

Gute Themen für den Anfang sind z.B. Ordnung am Arbeitsplatz, Verbesserung der Struktur und Disziplin in Besprechungen, Gewinnung von Newsletter-Abonnenten, Neukundengewinnung, Minimierung von Reklamationen und Verschwendung, Senkung des Energieverbrauchs, Maximierung der produktiven Arbeitszeit, Optimierung der Lagerbestände oder z.B. die Einhaltung von Projektterminen. Wie bereits betont: Wichtig ist, dass das angestrebte Ziel quantifizierbar ist. Ist dies nicht der Fall, muss überlegt werden, wie es messbar gemacht werden kann. Unschärfen in der Messbarkeit dürfen sein, wichtig ist, dass sich das Team, das die Challenge entwickelt, auf diese Unschärfen einigen kann.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der auch im Buch immer wieder angesprochen wird, ist, dass es unbedingt vermieden werden muss, eine Konkurrenzsituation zwischen den Mitarbeitern zu schaffen. Das mag auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen, ist doch der Wettbewerb in unserer Kultur geradezu heilig und gilt als Erfolgsgeheimnis Nummer eins. Wer aber in seinem Unternehmen ein Team haben will, das dauerhaft zusammenhält, das eine offene Kommunikation pflegt und wo

gegenseitige Hilfe und Unterstützung an der Tagesordnung sind, der sollte diesen Wettbewerb untereinander unbedingt vermeiden. Sonst entsteht eine Unternehmenskultur der Gewinner und Verlierer, die egoistisches Verhalten belohnt und Misstrauen und dem Zurückhalten von Informationen Tür und Tor öffnet. Challenges, bei denen Teams gegeneinander antreten, sind daher ein Nogo. Es geht immer darum, dass ein Team gegen eine Kennzahl antritt.

Um geeignete Themen zu finden, kann man sich folgende Fragen stellen: Was sind unsere aktuellen Engpässe? Was läuft bei uns falsch? Welche großen Herausforderungen und Projekte liegen vor uns? Was ärgert uns am meisten? Wo liegen unsere Chancen und Verbesserungspotenziale? Sobald ein Thema identifiziert ist, besteht der nächste Schritt darin, messbare Ziele und Kennzahlen für dieses Thema zu definieren. Wie bereits erwähnt, lassen sich einige Ziele leichter operationalisieren, wie z.B. die Gewinnung von Konferenzteilnehmern oder neuen Kunden. Bei anderen Themen ist dies schwieriger, wie z.B. der Wunsch, die Mitarbeitermotivation zu steigern. In jedem Fall ist es wichtig, hier sorgfältig vorzugehen.

In unserem Beispiel, in dem das Ziel der Challenge war, die Motivation der Mitarbeiter zu steigern, haben wir uns zunächst überlegt, woran man erkennen kann, dass die Mitarbeiter motiviert sind. So war es in unserem Fallbeispiel letztendlich das Ziel, die interne Rücklaufquote der Produkte zu reduzieren. Sind diese Faktoren und Themen identifiziert, können sie operationalisiert und in Kennzahlen überführt werden. Aber dazu später mehr.

## 2. Definiere Ziele und Kennzahlen

Jeder Mensch hat eine andere Mentalität und Motivation. Einige sind von leicht erreichbaren Zielen motiviert und fühlen sich bereits durch kleine Fortschritte angespornt. Andere hingegen brauchen eine herausfordernde Aufgabe, um ihre Motivation zu entfachen und ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Daher ist es wichtig, dass ihr bei der Festlegung der Erfolgsstufen unterschiedliche Persönlichkeiten und Mentalitäten berücksichtigt. Indem ihr drei verschiedene Ziele definiert, ist für jedes Teammitglied etwas dabei und jeder fühlt sich individuell motiviert, sein Engagement zu steigern.

Generell gilt für den Erfolgsstufenansatz, dass jedes Ziel in drei verschiedene Stufen unterteilt werden kann, um den Fortschritt und die Motivation zu fördern. Dabei ist es entscheidend, dass jede Stufe entsprechend gestaltet wird, um die unterschiedlichen Mentalitäten und Leistungsniveaus der Teammitglieder anzusprechen. Was ist damit gemeint und wie geht das in der Praxis?

Um den Einstieg zu erleichtern und den Teammitgliedern einen schnellen Erfolg zu ermöglichen, sollte die erste Stufe relativ leicht erreichbar sein. So könnt ihr die Anfangsbegeisterung stärken und schnell ein Gefühl von Fortschritt erreichen. Es geht darum, dass das Team Lust auf die Challenge bekommt, sich alle Teilnehmer aktiv am Prozess beteiligen und eine positive Dynamik entsteht.

Die zweite Stufe sollte eine moderate Herausforderung darstellen, die etwas mehr Anstrengung erfordert. Das steigert das Engagement der Teammitglieder weiter und stärkt ihren Willen, sich zu verbessern. Bei dieser zweiten Stufe ist es wichtig, dass sie realistisch erreichbar ist, um Frustration und Demotivation zu vermeiden. Ein

angemessenes Maß an Herausforderung spornt die Teilnehmer an, ihr Bestes zu geben und ihre Fähigkeiten auszubauen.

Die dritte Stufe, die höchste Stufe, sollte herausfordernd sein, jedoch nicht unrealistisch hochgesteckt werden. Wenn das Ziel der höchsten Stufe unerreichbar erscheint, kann dies dazu führen, dass die "Alphatiere" in der Gruppe die Lust verlieren und sich demotiviert fühlen. Es ist wichtig, eine ausgewogene Balance zu finden, sodass die Herausforderung anspruchsvoll genug ist, um Engagement und Wachstum zu fördern, aber gleichzeitig erreichbar bleibt. Wenn die Teilnehmer die höchste Stufe erreichen, sollten sie stolz auf das sein, was sie gemeinsam als Team erreicht haben. Das führt zu einer positiven Gruppendynamik und einem starken Zusammengehörigkeitsgefühl.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Erfolgsstufenansatz eine effektive Methode ist, um Ziele zu strukturieren und die Motivation in einer Gruppe aufrechtzuerhalten. Die klare Definition von Stufen, die eine angemessene Herausforderung bieten und gleichzeitig erreichbar sind, motiviert die Teammitglieder, ihr volles Potenzial zu entfalten und gemeinsam auf ein erfolgreiches Ergebnis hinzuarbeiten.

### 3. Ernenne einen Teamkapitäns und formiere das Team

Jeder, dessen Arbeit das Endergebnis des Spiels beeinflusst und der mit Begeisterung an dem Prozess teilnehmen möchte, ist ein Mitspieler. Die Teilnahme basiert nicht auf Zwang, sondern auf Neugier, die durch eine sorgfältige Spielgestaltung geweckt wird. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass jeder, den das

Thema berührt, proaktiv teilnimmt. Der Anzahl der Mitspieler sind keine Grenzen gesetzt - je mehr, desto besser. Das Team, das das Spiel entwickelt, sollte idealerweise aus drei bis fünf Personen bestehen, am besten abteilungsübergreifend. Schließlich geht es bei Gamification darum, durch das Aufbrechen starrer Denkmuster in Bezug auf Stellenbeschreibungen und Abteilungsgrenzen verborgene Potenziale der Mitarbeiter freizusetzen.

In einem ersten Schritt gilt es herauszufinden, welche Mitarbeiter mit dem Thema in Resonanz treten. Dabei spielt die formale Qualifikation keine Rolle und auch nicht, ob sie in ihrer täglichen Arbeit direkt von dem Thema betroffen sind. Dasselbe gilt für den Teamkapitän.

Im Fußball ist der Mannschaftskapitän ein unverzichtbarer Teil der Mannschaft. Ähnlich verhält es sich in unserem Kontext. Der Teamkapitän in unserer Gamification-Struktur hat die wichtige Aufgabe, geeignete Personen für die Rollen in der Challenge auszuwählen. Er oder sie muss intuitiv erkennen, wer die bestmöglichen Fähigkeiten und Fertigkeiten für die jeweilige Aufgabe mitbringt.

Darüber hinaus ist der Teamkapitän auch dafür verantwortlich, einzugreifen und die Richtung zu ändern, wenn das Spiel scheitert oder nicht nach Plan verläuft. Wie der Kapitän auf dem Fußballfeld, der das Spiel seiner Mannschaft lenkt und Entscheidungen trifft, muss der Teamkapitän das Vertrauen des Teams genießen und in der Lage sein, das gesamte Team durch die verschiedenen Phasen der Challenge zu führen. Es ist wichtig, dass der Teamkapitän ein starkes Verständnis für die Ziele der Challenge hat und gleichzeitig die Fähigkeit besitzt, das Team zu motivieren und zu inspirieren, um diese Ziele gemeinsam zu erreichen.



Die Themenfindung, die Definition der Kennzahl, das Messsystem und die Vorschläge für die Gewinnstufen liegen in der Verantwortung des Teams. Mit der Methode des systemischen Konsensierens gelingt die Abstimmung schnell und unkompliziert. Kurz zur Erklärung: Beim Konsensieren wird nicht die Zustimmung zu einer Lösung gemessen, sondern der Widerstand dagegen: Zwei Hände in der Luft bedeuten hohen Widerstand, eine Hand mittleren Widerstand, keine Hand bedeutet keinen Widerstand. Für jeden Vorschlag wird die Anzahl der erhobenen Hände gezählt. Die Lösung mit dem geringsten Widerstand wird umgesetzt. Darüber hinaus müssen Personen für bestimmte Rollen oder Aufgaben gefunden werden, z.B. für das Entwerfen und Bauen von Scoreboards, das Aktualisieren von Scoreboards, das Einberufen und Leiten von Spielbesprechungen, die Rolle des Zeitwächters in den Huddles und Ähnliches, dazu später mehr.

#### 4. Lege die optimale Spieldauer fest

Bei den meisten Challenges wird der Schwerpunkt auf der Herbeiführung von Verhaltensänderungen liegen. Typischerweise sollten solche Spiele eine Laufzeit von etwa 12 Wochen haben, da dies der kürzeste Zeitraum ist, in dem messbare Veränderungen und nachhaltige Wirkungen erzielt werden können.

Verhaltensänderung ist ein zentrales Thema in fast allen Unternehmen - eines, das oft übersehen wird. Warum ist es so wichtig? Es geht darum, Gewohnheiten zu ändern. Gewohnheiten bilden das Rückgrat unseres Alltags, sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext. Sie sind so tief in unserem Handeln verankert, dass sie uns meist unbewusst sind. Gewohnheiten können uns helfen, effizienter zu arbeiten,

indem sie Routineaufgaben automatisieren; sie können aber auch hinderlich sein, wenn sie ineffiziente oder unproduktive Muster fördern.

In einem Unternehmensumfeld können schlechte Gewohnheiten eine effektive Kommunikation behindern, die Produktivität verringern und das Geschäftsergebnis insgesamt beeinträchtigen. Daher ist die Fähigkeit, Gewohnheiten in einem Unternehmen zu ändern, von unschätzbarem Wert. Challenges bieten die Möglichkeit, Gewohnheiten auf spielerische Weise zu durchbrechen und durch kleine Verhaltensänderungen die Leistung jedes Einzelnen und das Gesamtergebnis des Unternehmens zu verbessern.

Neben den Challenges, die auf Verhaltensänderungen abzielen, gibt es auch Challenges, bei denen es um Ideen und Lösungen geht. Sei es, um die Produktivität von Maschinen zu verbessern, neue Mitarbeiter zu gewinnen oder Ideen zur Kosteneinsparung zu finden. Hier ist die Spieldauer deutlich kürzer, diese Spiele dauern in der Regel nicht länger als ein bis zwei Wochen.

Eine dritte Kategorie von Spielen sind solche, die ein natürliches Ende haben. Wenn es zum Beispiel darum geht, Teilnehmer für eine Veranstaltung oder Konferenz zu gewinnen, endet das Spiel, sobald die Anmeldefrist abgelaufen ist. Es ist wichtig, die Spieldauer immer an das gewünschte Ergebnis anzupassen. Denn die Spieldauer ist ein ganz entscheidender Faktor für den Erfolg einer Challenge: Ist sie zu lang, verlieren die Teilnehmer das Interesse, ist sie zu kurz, können die angestrebten Veränderungen nicht effektiv herbeigeführt werden und die Wirkung verpufft, bevor sie überhaupt begonnen hat.

## 5. Gib dem Spiel einen richtig guten Namen

Eine Challenge in deinem Betrieb soll Interesse und Neugier wecken. Wie kann das gelingen? Indem du ihr einen lebendigen Namen gibst! Normalerweise werden Projekte oder Ziele mit eher nüchternen Namen bezeichnet, die nur wenige Menschen wirklich inspirieren. Nehmen wir zum Beispiel den Namen "Kosten senken". Er vermittelt zwar klar das Ziel, ist aber kaum geeignet, Begeisterung zu wecken. Deshalb ist es wichtig, für jede Challenge einen spannenden und motivierenden Namen zu finden. Wie die Beispiele im Buch zeigen, gibt es interessante Möglichkeiten, diesem Problem zu begegnen. Eine davon lautet: Mitarbeiter befragen. Eine zweite: Nutze die Möglichkeiten der KI.

Die Nutzung der Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz (KI) kann euch dabei helfen, einen spannenden und inspirierenden Namen für eure Challenge zu finden. KI-Systeme können große Datenmengen analysieren und Muster erkennen, die dem menschlichen Auge oft verborgen bleiben. Mithilfe von Algorithmen kann die KI aus einer Liste von Wörtern, die bestimmte Emotionen und Assoziationen hervorrufen, einen einprägsamen und fesselnden Namen generieren.

Zum Begriff „Kosten senken“ und der Aufforderung, fünf Challenge-Namen zu generieren, generierte die KI sofort:

- Innovations-Dynamo: Ein Name, der den kontinuierlichen und energiegeladenen Charakter des Innovationsprozesses zum Ausdruck bringt.
- Spar-Revolution: Dieser Name betont die radikale Veränderung, die durch effektive Kostensenkungsmaßnahmen erreicht werden kann.

- Erfolgskatalysator: Dieser Name unterstreicht die Rolle der strategischen Planung bei der Schaffung von Erfolg.
- Wellen der Effizienz: Ein Name, der die konstante und kontinuierliche Verbesserung von Verfahren und Prozessen betont.
- Durchbruch der Kosteneffizienz: Ein Name, der das Endziel der Kostensenkung und Effizienzsteigerung betont.

Solche Namen haben das Potenzial, die Teilnehmer zu begeistern und zu motivieren, sich der Herausforderung voll und ganz zu stellen. KI bietet also eine kreative und effiziente Lösung, um eurer Challenge einen inspirierenden Namen zu geben. Es ist interessant zu sehen, wie künstliche Intelligenz kreative und einzigartige Ideen als Alternativen zu langweiligen oder allgemeinen Projekt- oder Zielnamen generieren kann.

## 6. Baue ein Scoreboard als Herzschlag jeder Team-Challenge

Ja, das Scoreboard ist der Herzschlag jeder Team-Challenge! Es ist der pulsierende Taktgeber, das visuelle Echo des Spielfeldes, das den Spielern, dem Team und jedem Mitarbeiter klar und deutlich signalisiert: "Wir führen!" oder "Wir müssen aufholen!". Stell dir einfach ein Basketballspiel ohne den ständigen Blick auf die Anzeigetafel vor. Mit jedem Slam-Dunk würde die Unsicherheit wachsen: "Wer führt jetzt?" Aus Spannung würde Verwirrung, aus Strategie Chaos.

Das Scoreboard ist mehr als ein Zahlenwerk - es ist der Maßstab für den Erfolg, das Leuchtfeuer, das den Weg zur Ziellinie weist. Ein solches Scoreboard darf auf keinen

Fall eine versteckte Excel-Tabelle auf einem entfernten Server sein, denn dort kann es seine wichtige Aufgabe nicht erfüllen. Nein, das Scoreboard gehört ins Rampenlicht, denn es hat eine wichtige Aufgabe: Es verkörpert Anerkennung und Wertschätzung für die Mannschaft. Es ist die stille, aber kraftvolle Aufforderung: "Macht weiter so! Ihr seid auf dem richtigen Weg!"

Damit ein Scoreboard seine Aufgabe erfüllen kann, sind folgende Regeln hilfreich: Erstens: Platziere das Scoreboard an einem Ort, den möglichst viele, idealerweise alle, sehen können. Scoreboards, die nur mit einigem Aufwand gesehen werden können, verlieren dramatisch an Steuerungskraft. Zweitens muss das Scoreboard selbsterklärend sein. Jeder muss schnell und klar erkennen können, was gemessen wird, wie hoch die Ziele in den drei Ebenen sind und wie der aktuelle Stand ist.

Ein dritter wichtiger Aspekt betrifft die Gestaltung: So ein Scoreboard sollte attraktiv und motivierend sein. Wenn es im Team eine Person, die künstlerisch oder handwerklich begabt ist und Freude an dieser Aufgabe hat, umso besser.

Zugegeben: Bei den drei Beispiel-Unternehmen in dem Buch gab es bei der Gestaltung der Scoreboards erheblichen Raum nach oben. Deshalb möchte ich dir diesen Impuls hier ans Herz legen, denn ein künstlerisches und gut gestaltetes Scoreboard kann die Motivation und den Teamgeist erheblich steigern. Wichtig ist zudem die Anzeige regelmäßig zu aktualisieren, um den Teilnehmern einen klaren und aktuellen Überblick zu geben.

## 7. Finde den optimalen Huddle-Rhythmus

In euren Challenges spielt das Huddle eine zentrale Rolle: Hier erfährt jeder Spieler den aktuellen Spielstand, ihr tauscht Geschichten über tolle Ergebnisse aus, gebt wertvolle Tipps und plant die nächste Spielphase. Das Huddle ist der pulsierende Dreh- und Angelpunkt eurer Challenge, dauert nicht länger als 15 Minuten, ist ein Energiebündel und sollte mindestens einmal pro Woche stattfinden. In diesem spannungsgeladenen Austausch stellt ihr euch Fragen, die den Kern des Spiels betreffen: Wie läuft das Spiel? Was haben wir bisher erreicht? Warum haben wir sie erreicht? Auf welche Hindernisse sind wir gestoßen? Was hatten wir uns vorgenommen? Und wie sieht unsere Prognose für die nächste Runde aus?

Ein Huddle ist mehr als eine Besprechung - es ist die lebendige Verkörperung eurer Begeisterung, eures Engagements und eures gemeinsamen Ziels.

Hier noch ein wichtiger Tipp: Haltet die Lernerfolge und Erkenntnisse aus den Huddles am besten schriftlich fest und dokumentiert sie für alle sichtbar. Meiner Erfahrung nach ist es sinnvoll, neben dem Scoreboard ein Flipchart zu haben, auf dem diese Erkenntnisse festgehalten werden. So könnt ihr nicht nur euren Fortschritt verfolgen, sondern ganz nebenbei gemeinsam eine Wissensbasis aufbauen, die schließlich in ein Unternehmenswiki einfließen kann.

## 8. Werte eure Challenge aus

Jede Challenge wird auf drei Ebenen evaluiert. Erstens wird untersucht, wie sie sich auf die Motivation und den Teamgeist ausgewirkt hat. Zweitens untersuchen wir, welche Lernerfolge erzielt wurden, welche neuen Prozesse etabliert und welche neuen Verhaltensweisen gefestigt wurden. Drittens schauen wir uns die finanziellen

Ergebnisse an. In diese Bewertung fließen auch die Arbeitsstunden für den Spielaufbau und die Huddles ein.

Wenn Spielregeln und Dauer feststehen, formuliert jeder Teilnehmer seine persönlichen Ziele, von optimistisch bis pessimistisch. Insbesondere Personen, die den Wettbewerb schätzen, keine Angst vor Niederlagen haben und über ein gesundes Selbstwertgefühl verfügen, setzen sich oft sehr hohe Ziele. Vorsichtige Kollegen werden dagegen eher kleinere Ziele vorschlagen. In jedem Fall ist die Bandbreite groß genug, um das Spiel in drei Stufen zu definieren.

Es gibt Faktoren, die nicht direkt vom Spielteam kontrolliert werden können, aber dennoch Einfluss auf den Erfolg des Spiels haben. Wird z.B. ein Verkaufsspiel gespielt, hängt das Ergebnis natürlich davon ab, wie die umworbenen Kunden auf die Angebote reagieren. In solchen Konstellationen wird es eher darum gehen, aus dem Spiel zu lernen und beispielsweise Angebote oder Präsentationen zu verbessern.

Immer aber gilt: Die Spielregeln müssen klar definiert sein. Für alle muss klar sein, wofür es Punkte gibt, und welche Regeln gelten. Wenn man eine Viertelstunde braucht, um das Spiel zu erklären, sind die Regeln wahrscheinlich zu kompliziert und bei der Planung der Challenge ist etwas schiefgelaufen.

Eine der größten Herausforderungen von Gamification ist es, das Team bei der Stange zu halten. Wenn Huddles ausfallen und die Ergebnisse schlechter werden, ist das oft der Anfang vom Ende, vor allem, wenn niemand etwas dagegen unternimmt. Dann verlieren die Spieler die Lust und das Spiel versandet. Wenn die Stimmung sinkt, sollten der Teamkapitän und die Vorgesetzten Verantwortung übernehmen.

Ein großes Missverständnis ist, dass Führungskräfte glauben, sie dürften sich in eine Challenge nicht einmischen. Das ist ein Irrtum. Natürlich geht es darum, Eigeninitiative und Selbstorganisation zu fördern. Aber es muss Menschen geben, die Verantwortung übernehmen und die Richtung korrigieren, wenn die Stimmung kippt oder Fehler passieren. Das hat nichts mit Einmischung zu tun, sondern verhindert, dass sich ein weiterer Misserfolg in das kulturelle Gedächtnis des Unternehmens einbrennt.

## 9. Feiert das Team und die Erfolge gemeinsam

In der Welt von Gamification und Challenges werden Leistungen und Fortschritte nicht nur anerkannt, sondern vor allem gefeiert. Aber wie können Erfolge gefeiert werden? Sicher ist, dass die Belohnungen in einer Challenge motivierend sein und einen hohen Erinnerungswert haben sollten. Doch gibt es keine individuellen finanziellen Belohnungen für das Team, denn der finanzielle Gewinn geht in einen gemeinsamen Topf und kann gemäß einem Bonusplan aufgeteilt werden.

Als Belohnung für die dritte Stufe eignet sich beispielsweise ein gemeinsames Event. Weitere ungewöhnliche Möglichkeiten für Anerkennung sind beispielsweise neue Arbeitskleidung, Kinokarten, Tankgutscheine oder eine Autowäsche. Die Ideen für die Belohnung stammt idealerweise vom Team selbst; so bekommt ihr ein breites Spektrum an kreativen Vorschlägen.

Die Belohnung sollte darauf abzielen, das Engagement und die Wertschätzung des Teams zu fördern. Durch Prämien, die einen persönlichen Bezug haben oder eine besondere Erinnerung schaffen, steigt die Motivation und das Team fühlt sich für



seine Leistung anerkannt. Es lohnt sich, kreative und einzigartige Ideen zu erkunden, um das Spiel und die Team Challenge zu einem besonderen Erlebnis zu machen. Dabei sollten die Prämien weniger als materielle Belohnungen betrachtet werden, sondern als Symbol für den Erfolg und das gemeinsame Engagement des Teams.

Eine erfolgreiche Challenge ist ein besonderes Erlebnis, das es wert ist, gefeiert zu werden. Nehmt euch Zeit, wirklich kreative und einzigartige Ideen zu entwickeln um eure Erfolge angemessen zu feiern, denn das Feiern gehört zu jeder Challenge dazu!

## 10. Kommuniziere Gamification in Deinem Unternehmen

Es ist nicht einfach, das Konzept der Gamification in einem Unternehmen einzuführen. Denn die Idee, Arbeit und Spiel zu vermischen, wird bei einigen Mitarbeitern aller Voraussicht nach auf Widerstand stoßen. Sie befürchten, dass das Spiel die Ernsthaftigkeit und Professionalität ihrer Arbeit in den Schatten stellt oder sie von ihren eigentlichen Aufgaben ablenkt.

Einige werden argumentieren, dass die Einführung von Spielen im Unternehmen ihre Arbeit trivialisiert. Sie befürchten, dass ihre Leistungen und Anstrengungen auf eine Punktzahl oder einen Highscore reduziert werden. Lass dich nicht irritieren, solche Vorbehalte sind normal.

Um diese Vorbehalte abzubauen, ist es wichtig, klar zu kommunizieren, dass Gamification nicht bedeutet, dass ihr Arbeit in ein Spiel verwandelt. Vielmehr geht es darum, Elemente aus Spielen zu nutzen, um Motivation und Engagement zu

steigern. Dies kann dazu beitragen, die Arbeit angenehmer und interessanter zu gestalten und gleichzeitig die Produktivität und Leistung zu steigern.

Es ist daher wichtig, zu betonen, dass Gamification eine zusätzliche Möglichkeit ist, die Leistung und das Engagement der Mitarbeiter anzuerkennen und zu belohnen, und nicht dazu dient, die Arbeit zu trivialisieren. Indem du diese Vorbehalte offen und transparent diskutierst, kannst du Ängste abbauen und die Akzeptanz von Gamification in deinem Unternehmen fördern.

Als Unternehmer weißt du, wie wichtig es ist, eine so weitreichende Innovation gut einzuführen. Umso wichtiger ist es, die Kommunikation sehr sorgfältig anzugehen.

Nach der Lektüre dieses Buches kannst du als einen ersten Schritt ein Treffen mit deinen Führungskräften vereinbaren, um das Thema Gamification zu eröffnen. Es ist wichtig zu betonen, dass die Atmosphäre dieses Treffens positiv und einladend sein sollte, um ein Gefühl der Offenheit zu schaffen.

Du kannst das Treffen damit beginnen, die grundlegenden Konzepte und Ziele von Gamification zu erläutern. Du kannst zum Beispiel erklären, wie Gamification dazu beitragen kann, die Mitarbeitermotivation und -bindung zu erhöhen, das Lernen zu fördern und die Produktivität zu steigern. In meinem Buch findest du viele Beispiele dazu.

Du kannst auch betonen, dass es bei dieser Veränderung nicht darum geht, die Arbeit zu trivialisieren, sondern sie bereichernder und befriedigender zu gestalten. Du kannst auch auf die Besonderheit von Gamification in KMU eingehen und erklären, dass diese Methode von Konzernen oft missbraucht wird, für kleine und mittlere Unternehmen aber eine einzigartige Chance darstellt.

Dann kannst du konkrete Beispiele und Fallstudien vorstellen, um zu zeigen, wie Gamification in der Praxis funktioniert und welche Vorteile es bringen kann. Die Beispiele im Buch können dabei helfen. Natürlich kannst du auch einen Gamification-Experten einladen, um das Thema weiter zu vertiefen und auf spezifische Bedenken oder Fragen der Mitarbeiter einzugehen. Ich biete gerne an, diese Rolle zu übernehmen, auch in Form einer gemeinsamen Online-Konferenz.

Am Ende des Meetings würdest du den Dialog mit dem Team anregen, indem du jeden einzelnen aufforderst, seine Gedanken und Bedenken zu äußern und Vorschläge zu machen, wie Gamification in die Arbeit integriert werden kann.

Die gelungene Einführung von Gamification ist nicht einfach, ist aber der Schlüssel für die erfolgreichen Einführung dieser neuen Methode. Der zehnte Schritt versteht sich daher eher als ein Hinweis auf die große Bedeutung von Kommunikation und ein Vorschlag, wie es gelingen kann, deine Mitarbeiter für das Thema zu gewinnen. Denn für eine erfolgreiche Umsetzung brauchst du ihre Köpfe und Herzen

Weitere Impulse findest du auf meiner Webseite: [www.imdahl-institut.de/blog](http://www.imdahl-institut.de/blog)

# Die spielerische Revolution: Warum Gamification in KMU der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg ist

**Nichts kann unser Leben so nachhaltig verändern wie die Verbesserung unserer täglichen Gewohnheiten. Das gilt erst recht für jedes Unternehmen: Gewohnheiten prägen auch die Identität eines Unternehmens.**

Weshalb aber ist es so leicht, schlechte Gewohnheiten zu wiederholen, und so schwer, gute Gewohnheiten zu entwickeln, egal ob als Mensch oder als Unternehmen? Warum ist es sehr wahrscheinlich, dass du und deine Mitarbeiter sich in einem Jahr noch genauso verhalten werden wie heute? Selbst dann, wenn ihr euch wirklich Mühe gebt und euch immer wieder neu motiviert? Warum ist es so schwer, in Betrieben und Organisationen gute Gewohnheiten länger als ein paar Tage beizubehalten? Selbst wenn es sich um so unspektakuläre Gewohnheiten handelt wie das Aufräumen des Arbeitsplatzes am Abend, kürzere und effizientere Besprechungen oder einen konsequenten Kundengewinnungsprozess? Für eine kurze Zeit geht es, aber schnell wird es lästig und man fällt wieder in den alten Trott zurück. Trotz bester Vorsätze scheint es unmöglich, schlechte Gewohnheiten dauerhaft abzulegen.

In dem Klassiker „Die 1% Methode“ nennt James Clear dafür zwei Gründe: Erstens würden wir versuchen, das Falsche zu ändern, und zweitens würden wir die Änderung unserer Gewohnheiten falsch angehen. Auf den ersten Punkt will ich hier kurz eingehen, um den zweiten geht es in den „10 Schritten zum Unternehmenserfolg“ und danach in meinem gesamten Buch.

Der Kardinalfehler besteht nach Clear darin, dass wir versuchen, das Falsche zu ändern. Stellen wir uns vor, dass Veränderungen auf drei Ebenen stattfinden können, die wie die Schichten einer Zwiebel angeordnet sind.

Die erste äußere Schicht ist die Veränderung der Ergebnisse. Auf dieser Ebene geht es darum, das Ergebnis zu verändern: ein Buch zu veröffentlichen, einen Kunden zu gewinnen, einen bestimmten Umsatz zu erzielen, Marktführer zu werden. Wenn man sich persönliche oder auch unternehmerische Ziele setzt, sind diese meist mit dieser Ebene verbunden.

Auf der zweiten Ebene, der mittleren Ebene, geht es darum, den Prozess zu verändern. Hier wollen wir Gewohnheiten und Systeme verändern - und genau hier setzt Gamification an. Ihr habt eine Challenge in euren Unternehmensalltag implementiert, um Retouren zu reduzieren? In der Folge achten die Mitarbeiter sehr viel präziser auf Details ihrer Arbeit als zuvor. Ihr spielt, um zu erreichen, dass die Firma aufgeräumt und sauber bleibt? Dann wird jeder im Team am Abend seinen Arbeitsplatz aufräumen, damit er am nächsten Morgen besser in die Arbeit starten kann und natürlich auch, um die Challenge zu gewinnen. Wenn neue Gewohnheiten entwickelt werden, ist dieser Wandel immer mit der Ebene der Prozessveränderung verbunden.

Die dritte und tiefste Ebene ist die Identitätsveränderung. Auf dieser Ebene geht es um die Veränderung des Glaubens, der Weltanschauung, des Selbstbildes, der Meinung über sich selbst und über andere. Die meisten Überzeugungen, Annahmen und Vorurteile gehören zu dieser Ebene: Ergebnisse sind das, was du erreichst, Prozesse sind das, was du tust, Identität aber ist das, was du glaubst.

Auf dieser dritten Ebene kommen die Überzeugungen ins Spiel, sowohl bei dir selbst als auch bei deinen Mitarbeitenden. Wenn es darum geht, dauerhaft bessere Gewohnheiten zu entwickeln, also ein System mit echten Verbesserungen in Gang zu setzen, dann kommt es nach Clear nicht darauf an, ob die eine Ebene besser oder schlechter ist als die andere, denn alle Ebenen der Veränderung haben ihre Berechtigung. Entscheidend ist die Richtung der Veränderung.

Was ist damit gemeint? Die meisten Menschen und dazu gehören auch Unternehmer, die Gewohnheiten ihrer Mitarbeiter verändern wollen, konzentrieren sich auf das, was sie erreichen wollen. So entstehen ergebnisorientierte Gewohnheiten. Günstiger wäre es, von Anfang an identitätsbasierte Gewohnheiten zu entwickeln, bei denen man sich zunächst darauf konzentriert, wer man werden will. Dazu ein kleines Beispiel:

Stell dir zwei Personen vor, die eine Zigarette ablehnen. Person A reagiert auf das Angebot mit den Worten „Nein danke, ich versuche aufzuhören“. Die Antwort klingt vernünftig, aber diese Person sieht sich immer noch als Raucher, der versucht, nicht mehr zu rauchen. Sie hofft, dass sich ihr Verhalten ändern wird, obwohl ihre Überzeugung die gleiche geblieben ist. Person B lehnt mit den Worten ab: „Nein danke, ich rauche nicht“. Es ist nur ein kleiner Unterschied, aber diese Aussage zeigt, dass sich die Identität verändert hat. Im Gegensatz zu Person A sieht sich Person B nicht (mehr) als Raucher.

Die wenigsten Unternehmer, die die Gewohnheiten in ihrem Unternehmen verbessern wollen, haben diese Ebene der Identitätsveränderung im Blick. Sie denken nur: Ich will, dass unsere Meetings kürzer werden - das ist das Ergebnis.

Und wenn wir die Redezeit verkürzen und uns an die Tagesordnung halten, werden wir es auch schaffen - also der Prozess.

Sie setzen sich Ziele und definieren die Maßnahmen, mit denen sie diese Ziele wahrscheinlich erreichen können, ohne auf die Überzeugungen zu achten, die das Handeln der beteiligten Akteure bestimmen. Die Sicht auf diese Überzeugungen bleibt unverändert und niemand erkennt, dass es die alte Identität ist, die die neuen Pläne sabotiert. Diese Sabotage aber findet unweigerlich statt, weil hinter jedem Handlungssystem ein System von Überzeugungen steht.

Wenn du als Unternehmer glaubst, dass deine Mitarbeiter einfach faul sind, dann spiegelt das genauso deine Überzeugungen wider, wie es die Überzeugungen deiner Mitarbeiter widerspiegelt, wenn sie glauben, dass alle Unternehmer Ausbeuter sind. Dagegen kann man nichts machen, meinst du? Falsch. Ich denke, man kann. Und hier kommt der Stolz ins Spiel. Wenn man auf etwas stolz ist, kann man seine Identität, seine Überzeugungen, seinen Glauben ändern.

Je stolzer wir auf einen bestimmten Aspekt unserer Identität sind, desto motivierter sind wir, die damit verbundenen Gewohnheiten beizubehalten.

In einem Unternehmen, in dem die Mitarbeiter stolz darauf sind, pünktlich zu liefern, werden sie Gewohnheiten entwickeln, um diese Pünktlichkeit zu gewährleisten. Wenn ein Team stolz auf die großartige Kundenzufriedenheit ist, werden alle darauf achten, dass jeder einzelne für die Kunden immer sein Bestes gibt.

Sobald Stolz ins Spiel kommt, werden die Menschen alles Erdenkliche tun, um ihre Gewohnheiten beizubehalten und zu verbessern.

An diesem Punkt entwickelt Gamification seine Wirkung. Indem mit Hilfe einer sorgfältig entwickelten Challenge schnell deutlich bessere Ergebnisse erzielt werden, wird der Stolz der Mitarbeitenden geweckt, diese guten Gewohnheiten auch beizubehalten. Und wo dieser Stolz wächst, verändert sich auch die Identität und die Mitarbeiter nehmen diese neue Identität an.

Die ultimative Form der intrinsischen Motivation wird also dann erreicht, wenn die Gewohnheit Teil der Identität wird. Es ist leicht zu sagen, dass man etwas gerne tun möchte, aber es ist etwas ganz anderes, wenn man sagt: "So bin ich! So sind wir! "

Der erste Schritt zu einer echten und nachhaltigen Verhaltensänderung - und darauf kommt es an - ist eine Identitätsänderung. Jeder kann aus einer Motivation heraus eine neue Gewohnheit beginnen, aber man wird sie nur dann dauerhaft beibehalten, wenn sie Teil der Identität wird.

Nur wenn es gelingt, die Überzeugungen hinter dem Verhalten zu ändern, können langfristige Veränderungen wirklich beibehalten werden. Deshalb ist es für jeden Unternehmer, der Gamification in seinem Unternehmen einführt, so wichtig zu erkennen, dass Verbesserungen so lange temporär bleiben, bis sie Teil des Selbstverständnisses des Teams geworden sind.

Genau hier findet sich auch die Antwort auf die Frage, die mir so oft gestellt wird: „Wie können wir sicher sein, dass die neuen Gewohnheiten auch nach dem Ende der Challenge noch Bestand haben?“ Meine Antwort: „Durch den Stolz auf das, was das Team erreicht hat.“

Das Ziel ist also nicht, die Besprechungen kurz zu halten, sondern das Unternehmen mit den kurzen und knackigen Besprechungen zu sein; das Ziel ist nicht, den



Arbeitsplatz aufzuräumen, sondern der Betrieb zu sein, in dem abends nach der Arbeit alles an seinem Platz ist; das Ziel ist nicht, auf Fehler zu achten, sondern das Unternehmen zu sein, in dem es keine Rückläufer gibt.

Wie die Persönlichkeit, so spiegelt auch das Verhalten die Identität des Unternehmens wider: Was die Mitarbeiter tun, zeigt, wie sie sich selbst sehen, ob bewusst oder unbewusst.

Denn Menschen, die von einem bestimmten Aspekt ihrer Identität überzeugt sind, handeln entsprechend dieser Überzeugung. Jemand, der sich selbst für ordentlich hält, wird zum Beispiel eher seinen Arbeitsplatz aufräumen als jemand, der nur sagt, er müsse Ordnung halten, weil der Chef es so will.

Es ist einfach, das Richtige zu tun, wenn Verhalten und Identität perfekt übereinstimmen. Diese Übereinstimmung wird in der Challenge hergestellt. Und zwar ganz einfach dadurch, dass jeder, der an der Challenge teilgenommen hat, stolz auf das Ergebnis ist und diesen Zustand und das damit verbundene Gefühl beibehalten will. Diese Mitarbeiter müssen sich nicht mehr anstrengen, um ihr Verhalten zu ändern, sie verhalten sich einfach so, wie sie sich selbst sehen.

Doch wie alle Aspekte der Gewohnheitsbildung ist auch das Thema Identität ein zweischneidiges Schwert. Denn so, wie ein Wechsel der Identität zur Selbstoptimierung beitragen kann, kann das Festhalten an einer bestimmten Identität, einem Selbstbild auch zum Fluch werden. Wer einmal eine bestimmte Identität angenommen hat, tut alles, um ihr treu zu bleiben. Hinter den tausend Ausreden, die ich in Unternehmen immer wieder höre, warum dies oder jenes nicht geht, nie funktionieren wird, steckt genau dieses verknöcherte Selbstbild. Viele

Menschen leben in einem kognitiven Dämmerzustand und folgen blind dem, was sie mit ihrer Identität und der des Unternehmens verbunden sehen. Da geht es zum Beispiel um Selbstbilder wie: Das kann nicht funktionieren! Wir waren noch nie so innovativ wie unser Wettbewerber! Wir können zufrieden sein, wenn wir die zweite Geige spielen! Junge Leute interessieren sich nicht mehr für diesen Beruf!

Wenn man sich etwas jahrelang eingeredet hat, bleibt man allzu leicht auf einer bestimmten Schiene stecken und nimmt es als gegeben hin. Im Laufe der Zeit lehnt man dann bestimmte Dinge ab, weil sie nicht zu passen scheinen, und der innere Drang, dem Selbstbild zu entsprechen und sich so zu verhalten, wie es den eigenen Überzeugungen entspricht, wird immer stärker. Deshalb ändert sich auch in den Unternehmen, die in zweiter oder dritter Generation geführt werden und in denen die alte Garde noch an Bord ist, so selten etwas, egal, wie sehr sich der Nachfolger auch bemüht. Alle achten sorgfältig darauf, sich und ihrem Selbstbild nicht zu widersprechen. Und je stärker Gedanken oder Handlungen mit der eigenen Identität verbunden sind, desto schwieriger ist es, sie zu ändern.

Identitätskonflikte sind das größte Hindernis für positive Veränderungen auf allen Ebenen: individuell, im Team, in Unternehmen und Organisationen, in der Gesellschaft. Gute Gewohnheiten können rational sinnvoll sein, aber wenn sie der Identität widersprechen, werden sie nicht umgesetzt.

**Die einzige mir bekannte Methode, die wirklich nachhaltig positive Veränderung bewirkt, ist Gamification. Denn Gamification setzt nicht auf Einsicht, sondern auf Spiel, Spaß und Stolz. Gibt es einen besseren Grund für Unternehmer, sich mit Gamification zu beschäftigen?**

Copyright © 2023

IMDAHL INSTITUT

Angela Imdahl

Hochturmstraße 17

[www.imdahl-institut.de](http://www.imdahl-institut.de)

[info@imdahl-institut.de](mailto:info@imdahl-institut.de)

Tel: +49 741 1755 534

