



Gamification und digitalisierte Verwaltung

Perspektiven für Kreativität und Innovation?

Stefan Piasecki 

Eingegangen: 21. August 2019 / Angenommen: 7. Januar 2020 / Online publiziert: 22. Januar 2020
© Der/die Autor(en) 2020

Zusammenfassung Die Digitalisierung betrifft alle Bereiche moderner Gesellschaften. Sie beeinflusst Bildung, Industrieproduktion, Arbeitsplätze und natürlich auch Freizeitaktivitäten. Ihre Wirkung zeigt sich in einem gewandelten Kommunikationsverhalten, der Ablauforganisation und vielen anderen Bereichen. Internationale Unternehmen waren die Vorreiter der Digitalisierung, aber die öffentliche Verwaltung in Deutschland hat in jüngster Zeit aufgeholt. Allerdings ist sie an Gesetze und politische Vorgaben gebunden und kann sich weniger flexibel an neue Veränderungen anpassen als privat geführte Unternehmen. Sie steht in einem permanenten Kampf um die besten Mitarbeitenden, da die Vergütung für vergleichbare Arbeiten in der Privatwirtschaft oft attraktiver ist. Sie muss daher an Formen der Einbindung von Mitarbeitenden und Hebung ihrer Innovationskraft ebenso interessiert sein wie Unternehmen. Dieser Artikel versucht, gemeinsame Herausforderungen und mögliche Vorteile der Verwendung von Spieltechniken bei der Steigerung der Motivation in der öffentlichen Verwaltung aufzuzeigen.

Schlüsselwörter Digitalisierung · Motivationsförderung · Gamification · öffentliche Verwaltung · Mitarbeiterbeteiligung · Prozessimplementierung

S. Piasecki (✉)
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Dümpfener Straße 45, 45476 Mülheim an der Ruhr, Deutschland
E-Mail: stefan.piasecki@fhoev.nrw.de; stefanpiasecki@aol.com

Gamification And Digital Public Administration

Perspectives For Creativity And Innovation?

Abstract Digitization affects all areas of modern societies. It influences education, industrial production, workplaces and of course also leisure activities. Its impact can be witnessed in communication, workflow organization and many other fields. International companies have been the forerunners of digitization efforts, but recently public administration in Germany has caught up on the development. Being bound to laws and political guidance, public administration is less flexible to adapt to new changes than privately held companies. It is engaged in a constant fight for the best employees since payment is often lower for comparable work in private economy. Public administration needs to motivate its employees just like companies have to. This article attempts to highlight common challenges and possible benefits of using gamification techniques in enhancing motivation in public administration.

Keywords Gamification · Motivation · Employee participation · Public Administration · Information Technology · Process Implementation

1 Einführung: Arbeitsplatzdigitalisierung und Mitarbeiterbefindlichkeiten

Die „Digitalisierung“ auch der öffentlichen Verwaltung ist ein seit etwa 40 Jahren andauernder, kontinuierlicher Prozess. Darunter wird im Wesentlichen die Verlagerung von Verwaltungsaufgaben auf eine neue digitale Ebene und die Integration traditioneller (papierbasierter) Prozesse in computergestützte Verarbeitungsstrukturen zur Optimierung von Ergebnissen und Beschleunigung von Verfahren verstanden. Ein weiterer wichtiger Bereich ist die Veröffentlichung amtlicher Vorschriften und Bekanntmachungen online sowie die Möglichkeit für die Bürger, Anträge auf digitalem Wege stellen zu können oder entsprechend mit Verwaltungsstellen zu kommunizieren. Auch der Grundauftrag jeder öffentlichen Verwaltung ist zu berücksichtigen, denn vor allem anderen müssen ihre Dienstleistungen rechtsverbindlich, gesellschaftlich ausgerichtet, öffentlich zugänglich, niedrighschwellig, informativ, transparent und hilfreich sein.

Mittels Informations- und Kommunikationstechnologien (ICT) können Organisation effizienter werden. In vielen Fällen sind es aber gerade ältere Mitarbeiter, die nach wie vor die Papierablage bevorzugen und sich bewusst oder unterbewusst mehr oder weniger kreativ Digitalisierungsreformen verweigern („Veränderungsresistenz“: Evers-Wölk et al. 2015, S. 70), obwohl das E-Government-Gesetz Standards zur Digitalisierung der täglichen Abläufe für Bürger wie die Registrierung von Autos oder die Archivierung von Dokumenten etc. definiert. Begriffe wie Industry 4.0, Big Data, Automation und Networking verändern die Inhalte und Tätigkeitsfelder fast aller modernen Arbeitsbereiche, bedrohen traditionelle Arbeitsplätze und schaffen neue. Technische Verfahren werden Teil sozialer Funktionalitäten (Atzori et al. 2014, S. 99). Künstliche Intelligenz (KI) und Avatarsysteme wie „Social Bots“ (Meske und Amojó 2018) tragen dazu bei, Akzeptanzschwellen zu senken und die

menschliche Interaktion zu fördern, indem sie „*as a significant accelerator of social interaction across hierarchical levels and department structures*“ agieren (a. a. O., S. 5). Dadurch fördern sie auch in nicht-technischen Arbeitsfeldern zunehmend die Offenheit von Mitarbeitenden für technische Innovationen. Der „digitale Arbeitsplatz“ steigert nicht nur die Effizienz, sondern ermöglicht auch flexiblere Arbeitsformen durch Allgegenwart und Mobilität. Von Vorteil erweist sich das Eindringen von Technologien in den geschäftlichen und beruflichen Sektor, die zuvor für private oder Unterhaltungszwecke verwendet wurden („Consumerization“). Vorerfahrungen der Betriebsangehörigen mit entsprechenden Technologien sind vorteilhaft, da die Mitarbeiter „*im privaten Einsatz erfahrener in der Anwendung innovativer Informations- und Kommunikationstechnologie sind und sie die hier vertrauten Nutzungsmuster auch im betrieblichen Kontext einfordern*“ (Weiß und Leimeister 2012, S. 351). Dies treibe die betriebliche Adoption von Konsumentenmarkt-Technologien voran.

Offene Systeme wie Social Media, die ständige Verfügbarkeit aller Informationen, die gleichzeitige Nutzung von Daten aus unterschiedlichen Quellen sowie die permanente individuelle Erreichbarkeit durch Smartphones haben das individuelle technische Know-how erweitert und vertieft. Während die Implementierung technischer Neuerungen in der Vergangenheit oft zunächst eine Aufgabe von Fachabteilungen war, können Unternehmen der Industrie 4.0-Ära heute oft von vorhandenem technologischen Basiswissen auch bei älteren Mitarbeitenden ausgehen. Berufliches Praxiswissen und privat durch Unterhaltungstechnologien erworbene Fähigkeiten ergänzen sich und können abgerufen werden. Abelein und Paech sprechen hier von *UPI – User Participation and Involvement* (Abelein und Paech 2015, S. 29). Auch in vielen modernen Verwaltungseinheiten nimmt die Bedeutung der Eigenverantwortung des Personals zu – das bedeutet aber, dass dies vom Management aktiv unterstützt werden muss.

2 Auswirkungen von Digitalisierung auf die Mitarbeiterführung in der öffentlichen Verwaltung

Öffentliche Verwaltungen befinden sich, ebenso wie große Unternehmen, in einem ständigen Konflikt zwischen der Erfüllung immer komplexerer Anforderungen von Kunden oder Bürgern auf der einen und der Notwendigkeit, innovativ, flexibel und schnell zu sein und dabei gleichzeitig nachhaltig und kostengünstig zu arbeiten auf der anderen Seite. Hohe Kosten, Abhängigkeiten von politischen Entscheidungsstrukturen und ihre kritische Beobachtung durch Öffentlichkeit und Medien erschweren ihre Situation. Die Verfügbarkeit von Cloud-Technologien seit Anfang der 2010er Jahre beschleunigte überdies die Zyklen notwendiger Innovationen weiter. Es entstand eine Permanenz des Veränderungsdrucks. Anders als im privaten Bereich sind hier aber Datenschutz sowie Governance und Compliance von noch größerer Bedeutung und müssen bei einer Gestaltung von Arbeitsprozessen berücksichtigt werden (Günther 2017, S. 866). Günther weist also Recht darauf hin, dass Beteiligungsorientierung eine wichtige Zukunftsaufgabe ist (a. a. O., S. 868) – denn

Motivation und Förderung der Belegschaft ist eine kaum in Frage zu stellende Querschnittsaufgabe.

Eine aktive Einbindung der von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter trüge zur Erreichung der Unternehmensziele bei (Burke 2014, S. 6) – auch die öffentliche Verwaltung sollte demnach von Verhaltensmodulationen profitieren können (vgl. Herger 2014b, S. 8), zumal private Unternehmen deutlich flexibler sind in der Zusammensetzung ihrer Mitarbeitenden.

Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels verändern sich Mitarbeiter und damit die Verwaltung selbst. Die Entwicklung und Schulung von ihnen ist aber ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines jeden Unternehmens (Heilbrunn und Sammet 2015, S. 867), denn auch wenn die Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung nicht direkt mit kommerziellen Dienstleistungen auf einem offenen Markt konkurrieren, wettstreiten sie doch auf jeden Fall mit privaten Unternehmen um gute und motivierte Mitarbeiter.

Gamification macht sich verhaltenssteuernde Methoden zunutze. Ähnlich wie Apps heute nicht mehr das Lesen dicker Handbücher voraussetzen, sondern das spielerische Entdecken neuer Funktionen fördern und unterstützen, soll Gamification motivieren statt verbieten und anregen statt unter Druck zu setzen. Sie dient damit der Effizienzsteigerung und der Harmonisierung von Arbeitsprozessen (Stieglitz 2015, S. 817).

3 Gamification: Abgrenzung, Bedeutung und Verfahren

Mit „Gamification“ wird die Verwendung von Elementen aus Spielen oder spielähnlichen Konzepten in Nicht-Gaming-Kontexten bezeichnet (Deterding et al. 2011, S. 9; Kapp 2012, S. 17), damit durch unterhaltsame Elemente Motivation aufgebaut und Langeweile oder Enttäuschungsmomente reduziert werden können (Wolf 2012, S. 565), um den Wettbewerb der Lernenden untereinander und damit positiven Wettbewerb zu erzeugen (Hamari et al. 2014, S. 3030). Gamification basiert auf Wettbewerb und Unterhaltung. Zu ihren Grundelementen gehören Ranglisten und Highscores, persönliches Feedback oder Auszeichnungen. Damit werden Grundbedürfnisse des Menschen angesprochen: der Wunsch nach Kampf und Sieg, Erfolg, Anerkennung und Belohnung. Es ist von dem Verfahren des *Nudging* dadurch abzugrenzen, dass jenes eine Form sanften Paternalismus' bezeichnet und die Modulation des individuellen Verhaltens bei gleichzeitiger Wahrung der Entscheidungsfreiheit des Individuums beschreibt (Thaler und Sunstein 2008, S. 5). Eine Abgrenzung zum Verfahren des *Game-Based-Learning* erfolgt durch den Hinweis darauf, dass GBL digitale Anwendungen mit Unterhaltungselementen oder Spiele nutzt, um ein Bildungsziel zu erreichen. Innerhalb der Grenzen von *Edutainment* wie auch *Serious Games* lassen sich darunter Lernspiele und auch ernsthafte Simulationen verstehen (vgl. Fromme et al. 2010). Auch wenn der Begriff *Gamification* Ähnlichkeiten suggeriert, hat er sehr wenig mit Spielen oder gar Videospiele zu tun – lediglich Motivationsbestandteile werden auf die Lernfähigkeit von Individuen übertragen, wie von Bejjanki et al. hervorgehoben wird (2014, S. 16.961), denn Belohnungen, Unterhaltung, Wettbewerb, Überraschung und die Erzeugung von Neugierde

machen langweilige Aufgaben interessant, bringen neue Problemlösungsstrategien hervor und triggern individuelle kreative Energien und Interessen.

Erklärungen für die Erfolgsbedingungen von Gamification finden sich in der Verhaltenspädagogik. Belohnungen und Strafen spielen eine wichtige Rolle in behavioristischen Modellen, um die Handlungen eines Individuums zu erklären. Ryan & Deci Theorie der Selbstbestimmung nennt drei grundlegenden Merkmale: Kompetenz, Autonomie und Respekt oder soziale Nähe und Wertschätzung (Ryan und Deci 2000a). Kognitivistische Ansätze betonen dagegen die intrinsische Motivation, die durch die Zufriedenheit, eine Aufgabe aus den eigenen Fähigkeiten und der eigenen Motivation heraus erledigt zu haben, verstärkt und durch wertschätzendes Feedback verstetigt wird. Neue Aufgaben erscheinen in diesem Kontext als Fortsetzung einer befriedigenden und herausfordernden Tätigkeit – während extrinsische Motivationslagen stets vor allem an einen externen Belohnungsimpuls gebunden sind. Am wichtigsten ist, dass rein extrinsische Motivationsreize im schlimmsten Fall den Lernerfolg sogar durch eine permanente Fokussierung des Einzelnen allein auf den Stimulus zugrunde richten können, wenn sie das individuelle Arbeitsethos überstrahlen (Sheldon 2012, S. 75) und die Notwendigkeit der Kompetenzerweiterung aus eigenem Willen heraus aus dem Blickfeld rücken (siehe: Ryan und Deci 2000b).

4 Gamifizierte Mitarbeiterfortbildung: Ein Beispiel

Personalverantwortliche müssen die Arbeitsplatzdigitalisierung und die oft für Mitarbeitende in gewisser Weise beängstigende Notwendigkeit, veraltete (aber vertraute) Verfahren hinter sich zu lassen berücksichtigen. „Widerständige“ Verwaltungsmitarbeitende können oft nicht einfach ersetzt werden. Andererseits sind Mitarbeitende manchmal viel offener für Veränderungen als das Management glaubt (Stieglitz et al. 2017, S. 965). Voit betrachtet die Gamifizierung als eine Methode des Change Management und möchte die einzelnen Mitarbeiter in der Rolle von „Change Agenten“ sehen, also als Menschen, die die Veränderung als ihre persönliche Angelegenheit betrachten. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn sie positive „Resonanzerfahrungen“ machen, sich z. B. als kompetent und selbstwirksam sowie Teil eines positiven Umfeldes erleben (Voit 2015, S. 906).

Konkret lassen sich als Grundannahmen einer wirksamem Gamification kennzeichnen:

- a) Die Lösung einer Aufgabe ist an eine Belohnung gebunden, zu deren Fortführung sich die entlohnten Nutzer verpflichtet fühlen (Kapp 2012, S. 17).
- b) Während mit Hilfe der ICT Arbeits- und Lernfortschritte überwacht und bewertet werden, wird der individuelle Erfolg visualisiert (z. B. durch Auszeichnungen oder Ranglisten).
- c) Das Hinzufügen von Unterhaltungselementen trägt dazu bei Motivation aufzubauen und Misserfolge zu verringern (Wolf 2012, S. 565).

Voraussetzung ist eine klare Definition des gewünschten Ergebnisses und wie ein Fortschritt gemessen und visualisiert werden soll (Stieglitz 2015, S. 818). Gefragt

werden muss mit Dale insbesondere, ob die Gamifizierung „Hip or Hype“ sein soll (Dale 2014, S. 83) – soll sie eingeführt werden, weil es modern ist oder gibt es einen wirklichen Nutzen und ist dieser allen Beteiligten bekannt? Kann durch sie ein potenzieller Widerstand von Nutzenden als kritischer Faktor minimiert werden (Auth et al. 2017, S. 942) und wie kann die Akzeptanz von Technologie gesteigert werden? Die positive Beantwortung dieser Fragen kann zu Gamifizierung führen, muss es aber nicht.¹

Es geht allerdings nicht nur um positive Resonanzerfahrungen. Die Adressaten müssen sich noch immer des ernsthaften Hintergrundes eines Prozesses bewusst sein. Voit hält eine Betonung von „spielerischen“ Begriffen sogar für bedenklich, weil diese dazu führen mögen, dass die Arbeit von den Mitarbeitern nicht mehr ernst genommen wird oder – noch schlimmer – die Mitarbeiter selbst das Gefühl bekommen, nicht ernst genommen zu werden (Voit 2015, S. 909).

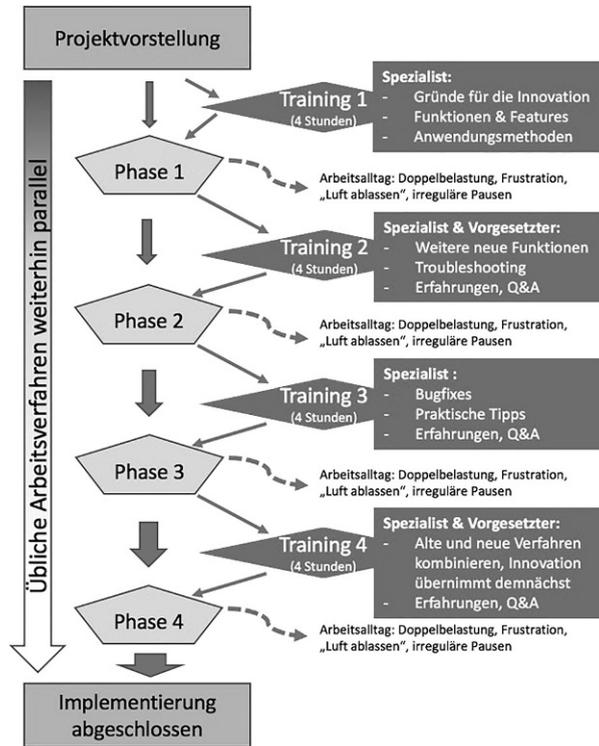
Ein kurzer Blick auf Bartles „player types“ mag somit helfen, diese Eigenheiten besser zu berücksichtigen. Seiner Meinung nach gehören Personen stets zu mindestens einem der folgenden Spielertypen (vgl. Bartle 2003, S. 130):

- a) *Draufgänger* (Killer): Definiert durch die Konzentration auf das Gewinnen, einen möglichst guten Rang und direktem Peer-to-Peer-Wettbewerb. Angefeuert durch Ranglisten und Rankings haben Killer Spaß daran, andere Spieler zu besiegen (Bartle 2003, S. 132).
- b) *Sozialisierer* (Socializer): Definiert durch den Faktor Sozialisierung und den Willen, ein Netzwerk von Freunden und Kontakten aufzubauen und motiviert durch Newsfeeds, Freundeslisten, Chats. Sozialisierer haben Spaß daran, mit anderen Spielern zu interagieren (ebd.).
- c) *Leistungserbringer* (Achiever): Bei ihnen liegt das Augenmerk auf dem schnellen und/oder vollständigen Erreichen der vorgegebenen Ziele. Plaketten und Medaillen wirken hier besonders. Die Leistungsträger haben Spaß daran, in der virtuellen Welt zu handeln (ebd.).
- d) *Entdecker* (Explorer): Durch den Fokus auf das Erkunden und den Drang, das Unbekannte zu entdecken, werden Entdecker von dem Unbekannten angezogen. Entdecker haben Spaß an der Exploration der virtuellen Welt (ebd.).

Die Einführung neuer Verfahren in der öffentlichen Verwaltung oder, wie in diesem Beispielfall, von Softwareversionen bzw. neuen Anwendungen, gilt allgemein als wenig beliebt – insbesondere dann, wenn sie im laufenden Betrieb zu erfolgen hat, da bisweilen Aufgaben doppelt ausgeführt werden müssen: wenigstens temporär bspw. mithilfe der regulären „Fallakte“ auf Papier und außerdem in digitaler Form. Doch mangelnde Erfahrung oder fehlende Schulung sowie frühe Softwarefehler können zu Datenverlust und Frustration führen. Dies wären weitere Gründe für die Mitarbeiter, ihren Schreibtisch zu verlassen und andere um Hilfe zu bitten oder

¹ An dieser Stelle soll auf den Ansatz der „Unified Theory of Acceptance and Use of Technology“ (UT-AUT) verwiesen werden, der sich vertieft mit Fragen der Technologieakzeptanz in Gruppen und Organisationen beschäftigt und in Form unterschiedlicher Modelle das Akzeptanzverhalten von Nutzenden zu erklären und vorauszusagen anstrebt. Beispiele hierfür sind das „Technology Acceptance Model“ (TAM) und die „Theory of Planned Behavior“ (TPB). Eine informative Literaturübersicht findet sich bei Venkatesh et al. (2016).

Abb. 1 Standardverfahren der Einführung neuer Betriebsabläufe



anderweitig Dampf abzulassen. Das erhöht die Dauer der Abwesenheit am Arbeitsplatz und verringert die Konzentration auf die eigentlich zu erledigenden Aufgaben und damit die allgemeine Produktivität.

Abb. 1 zeigt die übliche Methode, um neue Aufgaben oder Arbeitselemente in laufende Arbeitsprozesse zu integrieren:

Während der Standard-Workflow weitergeht (links), muss zunächst eine neue Anwendung den Mitarbeitenden vorgestellt werden. Nach der ersten Kickoff-Phase werden daher mehrere Schulungen/Kurse angeboten, die ihrerseits jeweils einige Zeit in Anspruch nehmen und die Mitarbeiter von der Arbeit fernhalten. Je nach Situation und Teambeschaffenheit wird neben einem Spezialisten möglicherweise ein Moderator (oder der Leiter der Abteilung) benötigt, um die allgemeine Relevanz und die besonderen Anforderungen zu betonen. Auf jede Trainingsphase folgen sodann Praxisphasen, in denen neue Softwarefunktionen praktisch erprobt oder Fähigkeiten erlernt und geübt werden. Je mehr Fehler oder Entfremdungssituationen gegenüber den bisher praktizierten Arbeitsschritten auftreten, desto eher verlassen Mitarbeitende vorübergehend ihren Arbeitsplatz. Ergebnis: Der gesamte Prozess der Software-Implementierung bleibt den Mitarbeitern gegenüber fremd und kann bedrohlich erscheinen. Dieser Prozess ist zeitaufwändig und kostenintensiv. Erkennbar wird die Zunahme der kognitiven Belastung von Mitarbeitern und der administrative Aufwand wie auch die Kosten, diesen top-down-Ansatz imperativ durchzusetzen.

Abb. 2 Gamifizierte Implementierung einer betrieblichen Innovation

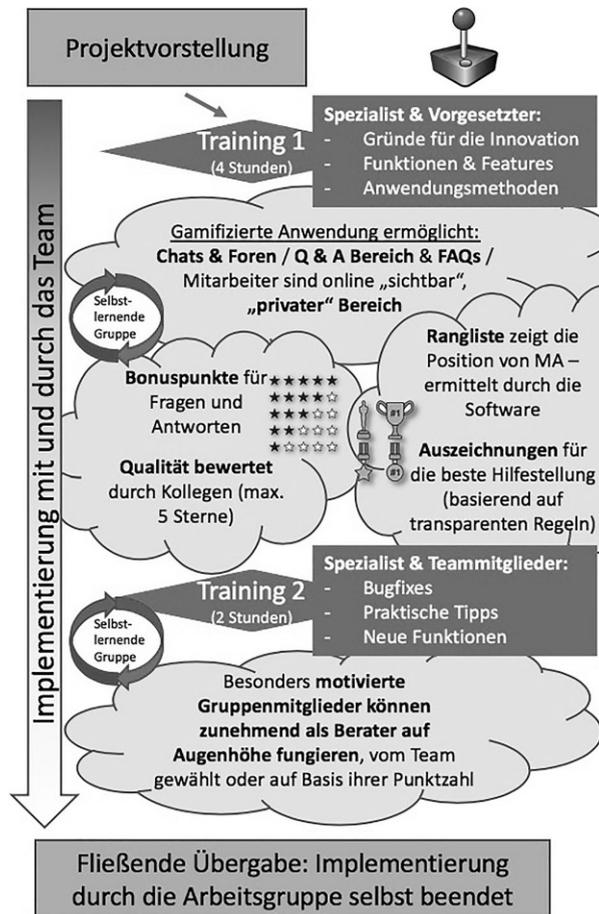


Abb. 2 zeigt eine gamifizierte Arbeitsumgebung inklusive sozialer Funktionen im Rahmen des neuen Prozesses, der durch eine Auftaktveranstaltung (Besprechung, Präsentation usw.) eingeleitet wird. Darüber hinaus werden strategische Informationen vor allem während einer ersten Schulungsphase bereitgestellt, die von einem Spezialisten (IT) sowie einem Vorgesetzten durchgeführt wird, um die Notwendigkeit des Prozesses zu unterstreichen. Die neue Anwendung bietet nicht nur die notwendigen Features für die Arbeit, sondern auch grundlegende Social-Networking-Funktionen, wie:

- Chats und Foren
- Frage- und Antwortbereiche
- FAQ-Wikis/Glossare, die von den Mitarbeitern erweitert und kommentiert werden können
- Privat nutzbare Bereiche und Funktionen

In diesem zweiten Verfahren wird von Anfang an auf Eigeninitiative und die Kompetenzen gesetzt, die im Team bereits bestehen oder aus diesem heraus entwickelt werden können. Alle Kollegen, die als „aktiv“ oder aktuell online angezeigt werden, können jederzeit um Rat gefragt werden (dies trägt nach Ansicht von Shirish et al. dazu bei, schnelleres Cross-Learning zu ermöglichen, während andererseits das Gefühl, sichtbar und kontrolliert zu sein (bspw. durch die Piktogramme und den Status) schon gegenteilige Effekte haben kann (Shirish et al. 2017, S. 5806)). Um aktive und solidarische Teammitglieder zu identifizieren, werden alle Beiträge, Fragen, Hilfen und Lösungen mittels eines Punktesystems bewertet und belohnt. Die Bewertung erfolgt durch Mitarbeitende (Kommentare, „Stern“-Symbole), die Auswertung geschieht durch das System. Die Software verwaltet eine Rangliste mit den Punktzahlen jeder Person. Highscorer erhalten eine Trophäe.

Das Wichtigste ist: Der gesamte Prozess erscheint allen Beteiligten transparent und weist klar definierte Anfangs- und Endpunkte auf, in die alle eingebunden sind und von denen gleichsam alle profitieren. Gleichzeitig wird der Bedarf an „Plauderei“ abseits des Schreibtisches reduziert, denn der „private“ Bereich ermöglicht schnelle mentale Pausen und der individuelle Ehrgeiz wird durch ein Bewertungssystem gefördert, welches wiederum dem kommunikativen Austausch dient. Die Integration eines privaten (wenn auch öffentlich sichtbaren) Bereichs zeigt außerdem, dass die Geschäftsführung die Notwendigkeit privater Angelegenheiten am Arbeitsplatz kennt und in gewissem Maße akzeptiert – was wiederum den Mitarbeitern mehr Verantwortung für die Erledigung der Arbeit zugesteht. Ein solcher *gamifizierter* Prozess der „Software-Implementierung“ könnte vielen weniger schwierig oder gar beängstigend erscheinen, da jeder Mitarbeiter dazu beitragen kann und der Gesamtfortschritt ein gemeinsamer ist.

5 Bedenken und Kritik

Ein glücklicher und motivierter Spieler/Angestellter „*is willing to go the extra mile, is more creative, shows more initiative, and this benefits everyone*“ (Herger 2014a, S. 8). Arbeitsrechtlich lauern hier Fallstricke, die vom Betriebsrat oder von den Mitarbeitern angesprochen werden müssen – wenn sie nicht bereits vor der Einführung berücksichtigt wurden: Datenschutzrechte und Datensicherheit, denn eine Auswirkung von Gamification gerade in digitalisierten Arbeitsumgebungen ist neben Motivations- und Leistungszuwächsen das Anfallen individueller Leistungsdaten, die analysiert und mit zukünftigen Ergebnissen verglichen werden könnten. Ein Scoreboard zum Beispiel oder „Likes“ für Mitarbeiterpostings könnten als Grundlage für die Bewertung der Mitarbeiterleistung fehlinterpretiert (Stieglitz 2015, S. 824) und (in den Augen der Mitarbeitenden) Gegenstand von Auswertungen durch die Personalabteilung werden. Dass dem nicht so ist (und das sollte es nicht!), müsste vorab klargestellt sein. Auf der anderen Seite verlöre ein rein anonymes Bewertungssystem seine Attraktivität durch das Fehlen der Vergleichbarkeit und des Wettbewerbscharakters. Diesem Umstand könnte jedoch durch die Verwendung von Alias-Identitäten Abhilfe geschaffen werden. Gamification als Kontrollinstrument oder reines Manipulationswerkzeug ist als kontraproduktiv abzulehnen. Das Individuum möchte sich

stets eine Restkontrolle über sein eigenes Schicksal (Shirish et al. 2017, S. 5803) erhalten.

Wird die Notwendigkeit von Privatsphäre am Arbeitsplatz nicht respektiert, drohen Verunsicherungsgefühle und emotionaler Kontrollverlust. Individuen könnten ihre Energie darauf verwenden, die Kontrolle über diese zu erhalten (oder wiederzuerlangen). Gamification kann die Akzeptanz von Eingriffen in den persönlichen Bereich am Arbeitsplatz zunächst erhöhen, aber später beim Hinzutreten anderer negativer Erfahrungen zu einem umso höheren Grad an Frustration und Widerstand führen. Ein weiterer Kritikpunkt an Gamifizierung ist der erwähnte Effekt der Überlagerung bereits vorhandener intrinsischer Motivation durch extrinsische Impulse. Schon vor Ryan und Deci untersuchte Bem funktionale Beziehungen zwischen externen Impulsen, Motivationslagen und Verhaltensänderungen (Bem 1967, S. 191). Laut Lepper et al. (1973) haben extrinsische Reize sogar nur einen kurzfristigen Einfluss auf die Motivation, während die intrinsische Langzeitmotivation aufgrund der dann bereits „erwarteten“ Belohnung, drastisch reduziert wird („*overjustification effect*“: a. a. O., S. 135). Ein Bonus, dessen Eintreffen lediglich „abgehakt“ wird und keine Freude- oder Überraschungseffekte mehr birgt, führt ebenso wie das Fehlen von überhaupt jeglicher Gratifikation zu einer Verringerung der Motivation.

Bleibt ein Bonus dann aber sogar aus, wird er nicht mehr auf den ursprünglichen motivationsfördernden Charakter zurückgeführt, sondern als persönliche Zurücksetzung empfunden. Der positiv gemeinte Effekt verkehrt sich ins Gegenteil. Auch Gamifizierungselemente haben einen Scheitelpunkt maximaler Wirksamkeit, der, einmal überschritten, den Sinn eines Verfahrens umkehren kann. Manche Innovationen rufen nur für kurze Zeit eine positive Resonanz bei den Mitarbeitern hervor und werden später möglicherweise als bedeutungslos oder störend empfunden (Stieglitz 2015, S. 820).

Kritiker wenden sich außerdem gegen die Konditionierung zu einem erwünschten Verhalten (Dragona 2014, S. 229). Diese Kritik ist berechtigt, da die Grundprämisse des Prinzips ja darin besteht, Menschen dazu zu bringen, ihre Aufgaben „zu mögen“, und die Steigerung der Arbeitsleistung durch eine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit die Hauptmotivation der ökonomischen Gamifizierung darstellt (Paharia 2013, S. 28).

Die Berücksichtigung gamifizierter Elemente in dem geschilderten Beispiel erfordert gewisse kommunikative und logistische Vorbereitungen. So gilt es, nicht alleine Management und Betroffene zu verbinden, sondern auch Akteure wie den Betriebsrat, Abteilungsleiter, Vertreter der Kommunikationsabteilung und der IT-Abteilung sowie all jene, die mittelbar von der Veränderung betroffen sein werden. In Absprache mit den jeweiligen Vertretern müssen die Ziele, das Design, die Einführung und die Bewertung des Gamification-Prozesses entwickelt und geplant werden (Stieglitz 2015, S. 819). Gamification ist kein Selbstläufer: „*dictums like ... „gamify it and they will be motivated“ seem to be equally flawed simply because they are ignoring the necessity of an underlying sound pedagogy*“ (de-Marcos et al. 2014, S. 91). Gamification besteht aus der sorgfältigen Auswahl und Anwendung von Methoden, die je nach Publikum und der zu vermittelnden Inhalte unterschiedlich beschaffen sein können. Im Negativfall können Langeweile und Demotivation

zunehmen, wenn es hingegen zu sehr um Spaß geht, „*it risks obscuring the learning objectives*“ (Sheldon 2012, S. 16).

Auch Kumar und Herger warnen vor einem „chocolate covered broccoli approach“ (Kumar und Herger 2013, S. 12). Damit bezeichnen sie ironisch die Grundannahme, dass man etwas lediglich „spielerisch“ darstellen und unangenehme Effekte nur unterhaltsam „verkaufen“ müsse.

6 Abschluss: Praktische Umsetzung

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt liegen noch keine Berichte über erfolgreiche Ansätze zur Implementierung von Gamifizierung in deutschen öffentlichen Verwaltungen vor, abgesehen von vereinzelt Maßnahmen zur Motivationssteigerung. Dies mag damit zu tun haben, dass das Verfahren noch zu wenig bekannt ist, dass es arbeitsrechtliche oder betriebliche Hinderungsgründe gibt oder dass entsprechende Versuche nicht veröffentlicht werden dürfen. Albretsen, Bärz, Broja, Jennen und Klompmaker haben 2019 nicht-monetäre Motivationsansätze des Landesamtes für Besoldung und Versorgung Nordrhein-Westfalen (LBV NRW) untersucht (Albretsen 2019). Diese wurden mit anderen Behörden und Unternehmen der Privatwirtschaft verglichen; auch Überlegungen hinsichtlich Gamifizierung (S. 29 ff.) oder Nudging (S. 34 ff.) wurden angestellt und u. a. mit Managementinstrumenten sowie Menschenbildern als Basis des Führungsgeschehens konfrontiert. Die Ergebnisse der Evaluation verschiedener Motivationsmethoden ist aufschlussreich, wurde jedoch nicht zur Veröffentlichung freigegeben.

Zu den Schritten, die vor Beginn eines Gamification-Prozesses in jedem Fall zu unternehmen sind, gehören:

1. Analyse der aktuellen Situation am Arbeitsplatz
2. Analyse der Bedürfnisse und Präferenzen des Unternehmens oder der Verwaltung
3. Analyse der gewünschten Innovation (und der Gründe für diese)
4. Analyse der Mitarbeiterbefindlichkeiten und der Abteilungskultur

Zum Zeitpunkt der Einleitung des Gamifizierungsprozesses muss ein Schwerpunkt auf Folgendem liegen:

- a) Beteiligung der Abteilungen
- b) Identifizierung von Akteuren (IT, Management) und Multiplikatoren (Betriebsrat, Teamleiter)
- c) offene Diskussion über das Projekt und Erörterung der Vorgehensweise

Gefolgt von:

- a) Auswahl geeigneter Gamification-Elemente
- b) Anpassung, Identifizierung und Auswahl geeigneter Abteilungen und Prozesse
- c) Bereitstellung von Informationen und FAQs
- d) Einführung einer Kampagne für Innovation und interne Kommunikation

6.1 Schließlich kann der gamifizierte Veränderungsprozesses gestartet werden, der am Ende evaluiert und überarbeitet werden muss durch den Einsatz von:

- a) Erhebung und Analyse von quantitativen Kennzahlen und qualitativen Nutzererfahrungen
- b) Vergleich der Bedingungen zu Beginn und nach Abschluss des Veränderungsprozesses
- c) Anpassung und ggf. Änderung/Erweiterung und Aktualisierung der Gamification-Elemente („what-works-Ansatz“)

Gamifizierte Prozesse in der öffentlichen Verwaltung können von den Mitarbeitern dann ernst genommen und für sich selbst als Vorteil verstanden werden, wenn

- a) die Ziele klar definiert sind,
- b) jeder Schritt visualisiert wird (z. B. durch erreichte „Stufen/Level“),
- c) die Notwendigkeit einer Änderung und der Fortschritt für jeden einzelnen Mitarbeiter offensichtlich ist,
- d) der Fortschritt als positiv für alle kommuniziert und zusammenfassend visualisiert wird,
- e) das Ziel nicht zu hoch angesetzt ist und die jeweils nächsten Schritte stets beherrschbar erscheinen und
- f) erfahrene Teammitglieder zur Hilfestellung verfügbar sind.

Auch ein gamifizierter Arbeitsplatz bleibt ein soziotechnisches Ökosystem – optimale Lösungen haben demnach soziale und technische Aspekte zu berücksichtigen (Ulich 2011, S. 198) und den Nutzer in den Mittelpunkt der Gestaltung des digitalen Arbeitsplatzes zu stellen.

Funding Open Access funding provided by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

Abelein U, Paech B (2015) Understanding the influence of user participation and involvement on system success. A systematic mapping study. *Empir Softw Eng* 20(1):28–81

- Albretsen L, Bärz J, Broja O, Jennen J, Klompmaker K (2019) Möglichkeiten einer nicht monetären Motivation von Beschäftigten. Projektstudie auf Anfrage des LBV NRW. Betreut von S. Piasecki, Landesamt für Besoldung und Versorgung NRW, Düsseldorf (unveröffentlicht)
- Atzori L, Iera A, Morabito G (2014) From „smart objects“ to „social objects“: the next evolutionary step of the Internet of Things. *IEEE Commun Mag* 52(1):97–105
- Auth G, Meyer P, Porst G (2017) Erkennung und Nutzung von Technikinnovationen für den Digital Workplace der Deutschen Telekom. *HMD Prax Wirtschaftsinform* 54:935–949
- Bartle RA (2003) *Designing virtual worlds*. New Riders Publishing, Indianapolis
- Bejjanki VR, Zhang R, Li R, Pouget A, Green CS, Lu Z-L, Bavelier D (2014) Action video game play facilitates the development of better perceptual templates. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America PNAS* 2014, 111(47), 16961–16966. <http://www.pnas.org/content/111/47/16961.full.pdf>. Zugegriffen: 4. Aug. 2019
- Bem DJ (1967) Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. *Psychol Rev* 74(3):183–200
- Burke B (2014) G-a-m-i-f-y. How gamification motivates people to do extraordinary things. Gartner Inc, Brookline
- Dale S (2014) Gamification: making work fun, or making fun of work? *Bus Inf Rev* 31(2):82–90
- De-Marcos L, Dominguez A, Saenz-de-Navarrete J, Pagés C (2014) An empirical study comparing gamification and social networking on e-learning. *Comput Educ* 76:82–91
- Deterding S, Dixon D, Khaled R, Nacke L (2011) From game design elements to gamefulness: defining „gamification“. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, MindTrek '11*. ACM, New York, S 9–15
- Dragona D (2014) Counter-gamification: emerging tactics and practices against the rule of numbers. In: Fuchs M, Fizek S, Ruffino P, Schrape N (Hrsg) *Rethinking gamification*. Meson Press, Lüneburg, S 227–250
- Evers-Wölk M, Oertel B, Thio SL, Kahlisch C, Sonk M (2015) Ländliche Lebensverhältnisse im Wandel 1952, 1972, 1993, 2012: Vol. 5. Neue Medien und dörflicher Wandel. *Thünen Rep.* 32(5). <https://doi.org/10.3220/REP1445512828000>
- Fromme J, Biermann R, Unger A (2010) „Serious Games“ oder „taking games seriously“? In: Hugger K-U, Walber M (Hrsg) *Digitale Lernwelten. Konzepte, Beispiele und Perspektiven*. VS, Wiesbaden, S 40–57
- Günther J (2017) Digital Workplace – Herausforderungen und Implikationen für die Gestaltung. *HMD Prax Wirtschaftsinform* 54:859–873
- Hamari J, Koivisto J, Sarsa H (2014) Does gamification work? A literature review of empirical studies on gamification. 2014 47th hawaii international conference on system sciences, 3025–3034. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>. <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=6758978>. Zugegriffen: 10. Apr. 2019
- Heilbrunn B, Sammet I (2015) G-Learning – Gamification im Kontext von betrieblichem eLearning. *HMD Prax Wirtschaftsinform* 52:866–877
- Herger M (2014a) Gamification in human resources. CreateSpace, Lexington
- Herger M (2014b) Gamification in community & innovation management. *Enterprise Gamification*, Los Altos
- Kapp KM (2012) *The gamification of learning and instruction: game based methods and strategies for training and education*. Pfeiffer, San Francisco
- Kumar J, Herger M (2013) Gamification at work. Designing engaging business software. The Interaction Design Foundation, Aarhus
- Lepper MR, Greene D, Nisbett RE (1973) Undermining children’s intrinsic interest with extrinsic reward: a test of the „Overjustification“ hypothesis. *J Pers Soc Psychol* 28(1):129–137
- Meske C, Amojó I (2018) Social Bots as initiators of human interaction in enterprise social networks, Australasian conference on information systems 2018, Sydney. http://www.acis2018.org/wp-content/uploads/2018/11/ACIS2018_paper_35.pdf. Zugegriffen: 14. Apr. 2019
- Paharia R (2013) *Loyalty 3.0 – how to revolutionize customer and employee engagement with big data and gamification*. McGraw-Hill, New York
- Ryan RM, Deci EL (2000a) Self determination-theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am Psychol* 55(1):68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68PMID:11392867>

- Ryan RM, Deci EL (2000b) Intrinsic and extrinsic motivation: classic definitions and new directions. *Contemp Educ Psychol* 25(1):54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020> PMID:10620381
- Sheldon L (2012) *The multiplayer classroom: designing coursework as a game*. Course Technology PTR, Boston
- Shirish A, Chandra S, Srivastava S (2017) Watch out-it's my private space! Examining the influence of technology driven intrusions on employee performance. Conference paper. January 2017. <http://hdl.handle.net/10125/41862>. Zugegriffen: 8. Apr. 2019. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2017.699> (Hawaii International Conference on System Sciences. Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences, 5802–5811)
- Stieglitz S (2015) Gamification – approach and application. *HMD Prax Wirtschaftsinform* 52:816–825
- Stieglitz S, Potthoff T, Kißmer T (2017) Digital Nudging am Arbeitsplatz. Ein Ansatz zur Steigerung der Technologieakzeptanz. *HMD Prax Wirtschaftsinform* 54:965–976
- Thaler RH, Sunstein C (2008) *Nudge. Improving decisions about health, wealth and happiness*. Yale University Press, New Haven
- Ulich E (2011) *Arbeitspsychologie*, 7. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Venkatesh V, Thong JYL, Xu X (2016) Unified theory of acceptance and use of technology: a synthesis and the road ahead. *J Assoc Inf Syst* 17(5):328–376
- Voit T (2015) Gamification als Change-Management-Methode im Prozessmanagement. *HMD Prax Wirtschaftsinform* 52:903–914
- Weiß F, Leimeister JM (2012) IT-Innovationen aus dem Konsumentenumfeld als Herausforderung für die Unternehmens-IT. *Wirtschaftsinformatik* 6:351–354
- Wolf MJP (Hrsg) (2012) *Encyclopedia of video games: the culture, technology, and art of gaming*. Greenwood, Santa Barbara