

sueddeutsche.de

(1)

**Datum:** 23.08.2016

**Auflage:** -

**Page Visits:** 18.900.000

23. Juli 2016, 17:50 Uhr Motivationsstrategie

## Motivation oder Manipulation?

Um automatische Feedbacksysteme zu erstellen, müssen alle Arbeitsschritte erfasst werden. Datenschützern ist das ein Graus. Gamification könnte als Vorwand dienen, um systematisch die Leistung jedes Einzelnen zu erfassen. Eine Rundum-Überwachung wäre in Deutschland nicht zulässig, sagt die Fachanwältin für Arbeitsrecht, Nathalie Oberthür. Vorstellbar wäre eine Gamification-Anwendung, bei der Arbeitnehmer die alleinige Kontrolle über ihre Daten behalten. "Außerdem müssten die Mitarbeiter ausdrücklich zustimmen", sagt die Juristin. Bei der amerikanischen Lampenfabrik werden beispielsweise keine individuellen Punktestände erhoben, sondern nur Teamwerte gespeichert.

Kritiker der Gamification monieren den schmalen Grat zwischen Motivation und Manipulation. Als abschreckendes Beispiel gilt ihnen der Fall aus einem Freizeitpark in Kalifornien: Reinigungskräfte wurden in Echtzeit mit Punkten bewertet: Je fleißiger sie Waschmaschinen bestückten, desto höher der Wert. Der aktuelle Stand war für jedermann auf einem Bildschirm zu sehen. Die Angestellten taufte die Anwendung "elektronische Peitsche". Nach Protesten wurde das System abgeschafft.



Eine auf die Werkbank projizierte Figur zeigt die Montageschritte an. (Foto: oh)

sueddeutsche.de

(2)

**Datum:** 23.08.2016**Auflage:** -**Page Visits:** 18.900.000

"Was nicht funktioniert, ist, einfach Punktesysteme und Ranglisten über bestehende Arbeitsabläufe zu stülpen", sagt Berater Meusbürger. "Dann ist völlig klar, dass nicht die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Vordergrund stehen. Aus dem Spiel wird dann ein zusätzlicher Wettbewerbsdruck. Das steigert sogar die Frustration."

### Schwung in Routineaufgaben bringen

Damit Gamification funktionieren kann, seien transparente Regeln und ein Spieldesign nötig, das auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet ist, sagt Meusbürger. Außerdem dürfen Mitarbeiter niemals zum Spiel gezwungen werden. Richtig angewendet, habe Gamification aber das Potenzial, in vielen Branchen Schwung in routinierte Aufgaben zu bringen. Zum Beispiel in der Gastronomie.

Für die Burgerkette "Hans im Glück" hat Unternehmer Andreas Steinbeißer eine Software entwickelt, die Kellnern mehr Spaß beim Bedienen und den Eigentümern höhere Umsätze bescheren soll. Über eine Plattform, die jeden Verkauf registriert, können sich Mitarbeiter zu gemeinsamen "Missionen" verabreden oder miteinander konkurrieren: Wer verkauft in einer halben Stunde mehr Bier, wer vermittelt mehr Menüs, wie schnell erreichen wir 10 000 Euro Umsatz? "Entsprechend der persönlichen Stärken wird den Nutzern eine Rolle zugeordnet, zum Beispiel "Der Braumeister" oder "Mrs. Barista". Den Status will man natürlich verteidigen", sagt Steinbeißer. Die Teilnahme an der Anwendung ist freiwillig.

Auch im Recruiting und in der Weiterbildung ist Gamification gefragt. Bei einem Planspiel des Pharmakonzerns Bayer können Nutzer ihre Management-Fähigkeiten beweisen. Siemens setzt spielerische Anwendungen ein, um Techniker den Umgang mit Störfällen üben zu lassen. Vor allem in der Industrie 4.0 sieht IT-Fachmann Jörg Niesenhaus ein vielversprechendes Einsatzgebiet. In Zukunft werden Maschinen immer stärker autonom miteinander kommunizieren, Mitarbeiter werden eingespart. Verbleibende drohen zu stummen Beobachtern zu werden, die bei Pannen eingreifen müssen.

Spielerisch gestaltete Überwachungsplattformen können positive Anreize setzen und das Gefühl zurückgeben, die Maschinen zu beherrschen. Mitarbeiter könnten Anlagen per Touchpad anwählen, um Informationen zu erhalten, Abläufe zu verändern oder Aufträge zu priorisieren. Aufmerksame, motivierte Mitarbeiter seien in der vernetzten Industrie mehr denn je gefragt, sagt Niesenhaus. Die Maschine müsse den Menschen unterstützen, nicht umgekehrt.