

Nora S. Stampfl

Spieltrieb als Erfolgsfaktor

Der Einsatz von Gamification im Projektmanagement

Erschienen in:

Junge, Thorsten/Clausen, Dennis (Hrsg.):

Digitale Spiele im Diskurs

**Kultur- und
Sozialwissen-
schaften**

Level 2: Anwendung von digitalen Spielen (z.B. Gamification)



Spieltrieb als Erfolgsfaktor

Der Einsatz von Gamification im Projektmanagement.

Nora S. Stampfl

„Gamification“ bezeichnet den Einsatz von Spielelementen in spiel-fremden Kontexten zur Aktivierung des menschlichen Spieltriebs. Weil Projektmanagement immer auch „People Management“ ist, verspricht dieser Ansatz höhere Teambotivation und folglich Produktivitäts-, Qualitäts- und Arbeitsmoralverbesserungen. Es zeigt sich, dass die Anleihe bei Spielen Antworten gibt auf typische Widrigkeiten im Projektverlauf.

Millionen von Stunden werden weltweit Tag für Tag mit Videogames verbracht. Mit mehr als einer Milliarde Gamern auf der Welt¹ sind digitale Spiele längst kein Nischenphänomen mehr. Und das Unterhaltungsmedium unserer digitalen Zeit wird weiter an Attraktivität gewinnen: Immerhin spielen in Deutschland 93 Prozent aller Kinder und Jugendlichen im Alter von 10 bis 18 Jahren digitale Spiele.²

Solche Zahlen sprechen für sich und belegen, welche Macht Spielen inne-wohnt, Menschen in ihren Bann zu ziehen. Zwar wurde immer schon gespielt, weil das Spielerische untrennbar mit menschlicher Entwicklung verknüpft ist³, jedoch hebt der technische Fortschritt Spielen auf ein nie gekanntes Niveau. Insbesondere mit der Ausbreitung des mobilen Internets eröffnet sich eine Myriade neuer Gestaltungsmöglichkeiten und Einsatzbereiche. Denn die digitale Vernetzung macht die gesamte Welt zum Spielfeld.⁴ Eine Schicht aus Netzwerken und digitaler Information legt sich über unseren Lebensraum, wodurch jene Mess- und Nachvollziehbarkeit ermöglicht wird, die für viele Spielkonzepte unabdingbar ist. Gleiches gilt für menschliches Verhalten, weil heute beinahe jedermann über ein mobiles Endgerät „permanently online, permanently connected“⁵ ist.

¹ Vgl. Newzoo (2013)

² Vgl. Bitkom (2014)

³ Vgl. etwa Sachser (2004)

⁴ Vgl. Stampfl (2012)

⁵ Vorderer (2015)

Immer öfter wird heute daher Anleihe bei Spielen genommen, um deren Anziehungskraft nutzbar zu machen. Denn Spiele ziehen Aufmerksamkeit auf sich und fördern Motivation, ringen Menschen Engagement und Ausdauer ab. In sämtlichen Lebensbereichen – vom Einkaufen über Bildung und Arbeit bis zum Reisen – treffen wir heute immer öfter auf Mechanismen, die Computerspielen entliehen sind: Punkte, Levels, Wertungen und Ranglisten, Herausforderungen und Belohnungen sind die Ingredienzien von „Gamification“, wie der Transfer von Spielmechanismen auf nicht-spielerische Umgebungen genannt wird.⁶

Im Marketingbereich, etwa im Rahmen von Kundenbindungsmaßnahmen, stützen sich Unternehmen schon lange auf Spielelemente. Man denke nur an Loyalitätsprogramme von Airlines, die etliche Mechanismen aufweisen, die der Spielwelt entliehen sind: gesammelte Punkte können gegen Prämien eingetauscht werden, der Aufstieg in nächsthöhere Levels ist mit dem Erwerb bestimmter Privilegien verbunden etc. Jedoch auch im Innenbereich von Unternehmen, beispielsweise im Projektmanagement, bieten sich Spielelemente als Mittel im Kampf gegen Langeweile und Routine oder zur Stimulation von Denkprozessen und Verhaltensänderungen an. Denn Gamification setzt darauf, dass Spiele der realen Welt in mancherlei Hinsicht überlegen sind: sie sind spannender und unterhaltsamer, geben besseres und unmittelbares Feedback, schaffen einen stärkeren sozialen Zusammenhalt, bieten befriedigende Aufgaben mit konkreten Zielvorgaben, liefern Erfolgserlebnisse, vermitteln die Erfahrung, etwas vollbracht zu haben, eine Sache gut zu beherrschen sowie einen Beitrag geleistet zu haben, der von anderen wahrgenommen wird. Nicht zuletzt beruht der Erfolg von Spielen auf deren Eigenart, Beteiligten das Gefühl zu vermitteln, Teil eines größeren Ganzen zu sein.⁷

Wirkungsweise und Bausteine von Gamification

Es ist eben dieses Vermögen von Spielen, ein für den Menschen so befriedigendes Umfeld zu schaffen, was Gamification seine Wirkung verleiht. Mit Hilfe von Spielmechanismen wird ein motivationsförderndes System aus Anreizen, Feedback und Belohnungen geschaffen, das Verhalten weitestgehend vorhersehbar in eine erwünschte Richtung bewegt. Zu den gebräuchlichsten Mechanismen zählen etwa:

⁶ Vgl. Deterding et al. (2011)

⁷ Vgl. Stampfl (2012)

Herausforderungen, die sich durch klar definierte Aufgaben und Zielstellungen auszeichnen und vom Spieler abgearbeitet werden müssen. Mit jeder erfolgreich gemeisterten Aufgabe gewinnt der Spieler Erfahrung und kann dadurch immer komplexere Aufgaben bewältigen.

Punkte, die für die Ausführung bestimmter Aktionen verdient werden sowie der Erfolgsanzeige dienen und damit den Spieler mit dem Gefühl versorgen, das Spiel zu meistern.

Status und Rangliste, um sichtbar für alle Beteiligten das bereits Erreichte anzuzeigen, etwa in Form von Badges, Punkteskalen etc. Die Präsentation von Erfolgen ermöglicht den Vergleich mit Mitspielern und facht auf diese Weise den Wettbewerb an.

Feedback, das unmittelbar auf Aktivitäten erfolgt, kann vom Spieler in neue oder angepasste Handlungsstrategien umgesetzt werden. So wird das System für den Spieler durchschaubarer und ermöglicht Lerneffekte.

Fortschrittsanzeige, die grafisch (z.B. in Form von Balken oder Prozentangaben) den Erfolg während der Bewältigung der Herausforderungen anzeigt. Dabei wird zumeist sowohl das bereits Geleistete als auch der noch zu erledigende Teil der Aufgabe veranschaulicht, weil der Mensch danach strebt, diese „Lücke“ zu schließen.

Durch die spezifische Zusammenstellung von geeigneten Mechanismen können komplexeste Sequenzen von Aktionen angestoßen werden. Als Spieldynamiken werden jene zeitlichen Verläufe und Muster von Mechanismen bezeichnet, die planvoll und vorhersehbar in verschiedenen Kontexten erwünschte Ziele und Ergebnisse herbeiführen. Anreize ergeben sich zusätzlich aus den abstrakten Strukturen eines spielerischen Systems, die dann etwa Wettbewerb, Interaktion oder Kollaboration hervorrufen.

Die Wirkungsweise von Gamification fußt auf menschlicher Psychologie. Es existiert eine Vielzahl psychologischer Theorien, die menschliches Verhalten und dessen Beeinflussungsmöglichkeiten zu erklären versuchen und als theoretische Fundierung von Gamification dienen.⁸ Für Zwecke eines gamifizierten Projektmanagements sei auf das „Fogg Behavior Model“ verwiesen, mit dem der Psychologe B.J. Fogg⁹ die Steuerung von Verhalten auf das zeitgleiche Auftreten folgender drei Faktoren zurückführt: Es

⁸ Vgl. u.a. die Balance-Theorie von Adams (1965), die Flow-Theorie von Csikszentmihalyi (1975) (dazu ausführlich im Kapitel „Das Projekt als Spielwiese“), die Zielsetzungstheorie von Locke/Latham, (1990), die Selbstregulationstheorie von Bandura (1990), die Selbstbestimmungstheorie von Ryan/Deci (1993).

⁹ Vgl. Fogg (2009)

bedarf einer hinreichenden Motivation (jemand muss einen guten Grund haben, etwas zu tun) und Fähigkeit (jemand muss das Gefühl haben, in der Lage zu sein, etwas zu tun, das heißt, er muss das nötige Talent und Können aufweisen, aber auch beispielsweise ausreichend Zeit haben) sowie eines effektiven Triggers (ein Impuls oder Auslöser muss jemanden dazu bringen, etwas zu tun). Mit der Erklärung, ob sich Menschen für oder gegen ein bestimmtes Verhalten entscheiden, liefert dieses Modell ein Framework für die Projektführung, steuernd und richtungsweisend auf das Handeln aller Projektmitarbeiter einzuwirken, um die Projektziele zu erreichen. Spielelemente können auf vielerlei Weise auf die drei Fogg'schen Faktoren der Verhaltenssteuerung einwirken: Mit dem positiven Feedback, das Spiele fortwährend durch das Ansammeln von Punkten, das Springen auf den nächsten Level oder die Anzeige des Fortschritts geben, erhöhen sie Motivation. Zudem verstehen Spiele, wahrgenommene Fähigkeiten an die Herausforderungen anzupassen, Spiele vertrauen auf die Macht der Vereinfachung, indem sie große Aufgaben in Teilaufgaben zerlegen und sie so leichter handhabbar machen oder Informationen nur in leicht verdaulichen Häppchen füttern. Auch Trigger werden in Computerspielen exakt zu dem Zeitpunkt gesetzt, wenn sie den größten Effekt versprechen, nämlich immer dann, wenn sich Spieler motiviert fühlen und ein Höchstmaß an Befähigung verspüren.

Projektmanagement als „People Management“

Nun sind diese drei Faktoren allesamt auch zu einem hohen Maß für das erfolgreiche Abwickeln von Projekten verantwortlich. Es versteht sich von selbst, dass kein Projektmanagement ohne ausreichende Trigger auskommt: Aktionen durch Projektmitarbeiter werden etwa durch Termine oder das Erreichen bestimmter Meilensteine angestoßen. Auch besteht kein Zweifel darüber, dass Mitarbeiter die nötigen Fähigkeiten aufweisen müssen, um Aktivitäten überhaupt erst ausführen zu können. Aber auch die erforderlichen Ressourcen sind vorzuhalten, um sie zum Handeln zu befähigen. Insbesondere aber die Herstellung und Aufrechterhaltung der Motivation der Projektmitarbeiter ist stets ein kritischer Erfolgsfaktor von Projekten. Denn Projektmanagement ist immer auch „People Management“. Zu jedem Zeitpunkt während des Projektverlaufes ist es entscheidend, das Engagement der Mitarbeiter hochzuhalten, dafür zu sorgen, dass trotz aller Widrigkeiten gemeinsam auf das Projektziel hingearbeitet wird.

Dabei braucht Motivation immer ein Motiv. Wobei Studien¹⁰ nahelegen, dass extrinsische Belohnungen wie etwa Bonuszahlungen, Beförderungen oder Belobigungen als Motiv für die wenigsten Menschen ausreichend sind und sogar Eigenmotivation zerstören können. Wobei extrinsische Belohnungen nicht generell abzulehnen sind. Wird eine gamifizierte Arbeitsumgebung geschaffen, in der Belohnungen als Feedback aufgefasst werden und intrinsische Antriebe verstärken, können diese sehr effektiv sein.¹¹

Den gewünschten Effekt größerer persönlicher Zufriedenheit und letztlich besserer Leistungen erreicht erst intrinsische Motivation. Es sind wiederum drei Faktoren, die geeignet sind, um Eigenmotivation zu fördern: Autonomie, Können und Sinn.¹² Menschen haben das Verlangen selbstbestimmt zu handeln und empfinden es als zufriedenstellend, etwas zu beherrschen und darin stetig besser zu werden. Zudem sollten Aufgaben auch bedeutungsvoll erscheinen und zu einem sinnvollen Ganzen beitragen.

Spieldynamiken sind prädestiniert, eben diese Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen Projektmitarbeiter effektive Leistungen erbringen können. Die Akkumulation von Punkten, Statusgewinn und sichtbarer Fortschritt sind wirksame Feedbackmechanismen. Außerdem steigern Spieldynamiken die (realen oder wahrgenommenen) Fähigkeiten des Spielers, indem Aufgaben einfacher und handhabbarer dargeboten werden. Und schließlich platzieren Spieldynamiken exakt dann Trigger auf dem Pfad motivierter Spieler, wenn diese ein Höchstmaß an Befähigung verspüren. Indem Spiele den Fokus auf Ergebnisse und nicht auf die einzelnen dorthin führenden Zwischenschritte legen, schaffen sie Autonomie. Und schließlich sorgen sie für Sinn, indem sie durch ihren narrativen Überbau alle Beteiligten zu einem Teil einer gemeinsamen Sache machen und den Beiträgen Einzelner Erfolg beimessen.

Angesichts der Parallelen zwischen Spielumgebungen und Projektumfeld liegt es nahe, Gamification als Projektmanagementtool zu betrachten. Bereits ein kurzer Blick auf häufig auftretende Schwierigkeiten, die einem Projektmanager beim Ausbalancieren von Zeit, Budget, Projektumfang und Mitarbeitern begegnen, lässt Spielelemente durchaus als geeignetes

¹⁰ Vgl. etwa Lepper et al. (1973), Amabile (1996).

¹¹ Vgl. Colvin (2008)

¹² Vgl. Pink (2009)

Hilfsmittel im Rahmen von Aufgaben des Projektmanagements erscheinen:

Unklare Ziele: Ohne klar definierte Ziele fehlt eine gemeinsame Marschrichtung, weswegen für die Projektmitarbeiter zweifelhaft bleibt, worauf die Arbeitsanstrengungen zu richten sind. Bemühungen der Zielerreichung sind daher wenig effektiv, sondern kommen eher einem „Stochern im Nebel“ gleich.

Unklare Rollen- und Aufgabenverteilung: Die Führungsqualitäten eines Projektmanagers sind dann am überzeugendsten umgesetzt, wenn jeder Projektmitarbeiter unmissverständlich weiß, was zu tun ist und Verantwortung für seine Rolle übernimmt. Umgekehrt kann der Mangel klarer Rollenverständnisse und Verantwortlichkeiten ein Projekt komplett ausbremsen.

Ineffektive Kommunikation: Um ihren Aufgaben adäquat nachzukommen, müssen Teammitglieder zu jedem Zeitpunkt wissen, was von ihnen erwartet wird. Ein souveränes Projektmanagement spricht Probleme proaktiv an, kommuniziert stets offen und fordert aktiv Feedback ein.

Mangel an Engagement: Sobald auch nur ein Projektbeteiligter in seinem Engagement nachlässt und sich interesselos zeigt, tun sich Gefahren für das gesamte Projekt auf, denn nur allzu leicht könnte der Rest des Teams „angesteckt“ werden und die Stimmung kippen. Das Ziel wird dann nur mit unverhältnismäßig großem Aufwand oder mit Verspätung erreicht.

Mikromanagement von Projekten: Ein Projektmanager muss Vertrauen in die Fähigkeiten seiner Teammitglieder aufbringen. Verliert er sich darin, seine Mitarbeiter auf Schritt und Tritt zu überwachen und in kürzesten Zeitabständen Fortschritte und Updates einzufordern, zerstört er bei Mitarbeitern jedes Gefühl der Autonomie und des Eigenantriebs.

Dazu kommt noch als zusätzliche Herausforderung, dass heute eine Generation junger Menschen in Unternehmen eintritt, die von Kindheitstagen an in virtuellen Welten und mit Videospiele groß geworden ist. Dieser „Generation Gaming“¹³ ist Spielen zweite Natur: Spiel ist nichts, was mit dem Erwachsenwerden abgelegt wird, die Grenze zwischen Spiel und „Ernst“ fällt. Daher hat diese Generation eine spielerische Perspektive auf alle Bereiche des Lebens und will entsprechend angesprochen werden. Im Unternehmen erwartet die Generation Gaming spielerische Herangehensweisen und Beteiligung. Denn sie ist es gewohnt, mitzumachen und Neues

¹³ Stampfl (2012)

auszuprobieren, Trial-and-Error ist gelebte Wirklichkeit und zeitnahes Feedback zur Aufrechterhaltung der Motivation selbstverständlich. Für den Projekterfolg ist es daher wesentlich, Anreize und Feedback dergestalt zu formulieren, dass sich auch die junge Generation angesprochen fühlt.

Das Projekt als Spielwiese

Diese kurze Darstellung typischer Probleme im Projektverlauf macht deutlich, dass sich Projektmanagementaufgaben hochgradig um menschliche Motivation drehen. Im Mittelpunkt der Tätigkeit eines Projektmanagers steht die Interaktion mit Menschen, um interpersonelle Angelegenheiten zu klären, Statusmeldungen und sonstige Informationen zur Projektverfolgung zu erhalten und Informationen weiterzureichen. Wie diese Aufgaben ausgeführt werden, wiederum schlägt sich in der Motivation des Projektteams nieder. Dabei ist stets zu berücksichtigen, dass die Motivation der Projektmitarbeiter eng verknüpft ist mit deren persönlichen Wünschen und Bedürfnissen. Menschen streben nach Anerkennung und sinnvollen Aufgaben. Exakt dies ist die Stoßrichtung von Gamification. Denn welche andere Idee verbirgt sich hinter Punkten und Badges, Leaderboards und dem Aufstieg in höhere Levels?

Zudem bieten Spiele ideale Voraussetzungen, Arbeitsaufgaben so darzubieten, dass sie von Menschen als befriedigend empfunden werden, bestenfalls gar ein Flow-Erlebnis entsteht. Der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi¹⁴ beschrieb den Zustand des Glücksgefühls, in den Menschen geraten, wenn sie gänzlich in einer Beschäftigung „aufgehen“. Durch fokussierte Aufmerksamkeit und eine Abgeschirmtheit gegenüber Ablenkungen zeichnet sich dieser Zustand durch den Verlust des Zeitgefühls und vollkommene Selbstvergessenheit aus. Dabei hat Csikszentmihalyi drei Faktoren identifiziert, die das Zustandekommen des Phänomens begünstigen: Der Betreffende verfolgt eine klare Zielsetzung, erhält kontinuierliche, unmittelbare Rückmeldungen über den Erfolg seiner Handlungen sowie verspürt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den wahrgenommenen Anforderungen und seinen Fähigkeiten, sodass weder Langeweile noch Überforderung entsteht.

Inwiefern Spielelemente diese Entstehungsfaktoren für ein befriedigendes Arbeitsumfeld auch im Rahmen von Projekten begünstigen können, wird im Folgenden ausgeführt:

¹⁴ Csikszentmihalyi (1975)

Formulierung klarer Zielvorgaben: Weil Ziele als Richtungsanzeiger für das Handeln fungieren, liegt auf der Hand, dass der Projekterfolg mit der Formulierung eindeutiger, unmissverständlicher Ziele steht und fällt.¹⁵ Darüber hinaus lohnt ein Blick auf die menschliche Psychologie im Hinblick auf die Beschaffenheit von Zielen. Denn es fällt Menschen leichter, kurzfristige Ziele zu handhaben als langfristige. Zudem wirken kurz bevorstehende Entscheidungen konkreter, je weiter entfernt eine Entscheidung hingegen liegt, desto abstrakter erscheint sie uns. Deshalb fällt es Menschen schwerer, auf langfristige Ziele zu fokussieren, sie erscheinen zu abstrakt und unwirklich. Kurzfristige Ziele mit ihrer stärkeren Verbindung zum Hier und Jetzt werden als realer und erreichbarer angesehen. Für Menschen wirken Ziele, die weit in der Zukunft liegen, deren Ausmaße als übermächtig wahrgenommen oder als extrem schwierig empfunden werden, einschüchternd und demotivierend.¹⁶ Spiele weisen nicht nur eindeutige Ziele und klare Regeln auf, sondern begegnen dieser menschlichen Eigenart, indem sie das eine große Projektziel in Teilziele aufsplitten. So lässt sich etwa die Gesamtprojektaufgabe als Quest verstehen, der in Neben- und Subquests zerlegt ist, die jeweils kurzfristig relevant und dringlich erscheinen. Diese Teilquests sind jeweils überschau- und machbar und tragen in ihrer Gesamtheit zur Ausführung des Hauptquests bei.

Beschleunigung von Feedbackzyklen: Feedbackzyklen werden gemeinhin als probates Mittel gesehen, Verhaltensänderungen anzustoßen. Denn die Prämisse von Feedbackzyklen ist simpel: Menschen müssten nur zeitnah Informationen über ihre Aktionen und hernach die Möglichkeit erhalten, diese entsprechend anzupassen, um ihre Verhaltensweisen in gewünschte Richtungen zu dirigieren. Mit dieser Reaktion beginnt der Feedbackzyklus von Neuem: Auch die Reaktion zieht eine Bewertung nach sich, die wiederum ein verändertes Verhalten anstoßen soll. Auf diese Weise stimuliert jede Aktion ein neues Verhalten, mit dem man dem Ziel näher und näher kommt. Nachweislich erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, wenn Menschen klare Ziele sowie ein Mittel erhalten, den Fortschritt der Zielerreichung zu beurteilen.¹⁷ Die Stärke von Feedbackzyklen liegt darin, dass sie nicht Kontrolle über Menschen ausüben, sondern stattdessen Menschen Kontrolle über ihre Handlungsweisen geben und damit deren Selbstmotivation stärken. Idealerweise schafft ein

¹⁵ Vgl. Locke/Latham (1990)

¹⁶ Vgl. Locke/Latham (1984)

¹⁷ Vgl. Bandura/Cervone (1983)

Feedbackzyklus auf dieser Weise eine Beziehung zu einem rationalen Ziel. In der Projektsituation erstreckt sich der Dreiklang aus Aktion, Information und Reaktion meist jedoch über eine lange Zeitperiode. Oftmals kommt die Rückmeldung auf gesetzte Aktionen viel zu spät, um Richtungskorrekturen sinnvoll auszulösen. Hingegen bieten Spiele eine ganze Reihe von Mechanismen, die den Spieler exakt erkennen lassen, an welcher Stelle des Spiels er sich befindet, welche Hürden noch zu nehmen sind und wie gut er sich schlägt. Punktestände, Countdowns, klare Regeln und grafische Darstellungen der „Player Journey“ lassen keine Unklarheiten aufkommen. Gutes Spieldesign trachtet stets danach, die Spielermotivation hoch zu halten, indem Fortschritte und Erfolge jederzeit deutlich angezeigt werden, und zwar zeitnah (nicht erst nach tage- oder wochenlangem Spiel). Zudem wird dem Spieler exakt vermittelt, aus welchem Grund Herausforderungen zu meistern sind (nicht nur weil jemand ihn damit beauftragt hat). In einer mit Spielelementen angereicherten Projektumgebung könnte unmittelbares Feedback etwa dadurch erreicht werden, dass das Erreichen von Meilensteinen mit Punkten honoriert wird, Mitarbeiter sich gegenseitig für Leistungen Badges verleihen, der Projektfortschritt grafisch als „Reise zum Projektziel“ veranschaulicht wird. Mit Hilfe solcher Mechanismen wird die Gewissheit, auf dem richtigen Weg zu sein, befördert, was eine wichtige Quelle für die innere Motivation darstellt.

Herstellung einer Balance zwischen wahrgenommenen Fähigkeiten und Anforderungen: Werden Aufgaben als zu schwierig empfunden, entstehen Stress und Frustration. Können sie hingegen ohne größere Anstrengungen bewältigt werden, ist Langeweile die Folge. Im Spannungsfeld zwischen Anforderungen und Fähigkeiten eröffnet sich der „Flow-Kanal“: Herausforderungen, die die gegenwärtigen Grenzen leicht übersteigen, mit hohem Einsatz aber dennoch gemeistert werden, rufen ein Glücksgefühl hervor.¹⁸ Spiele sind Meister darin, diese Gratwanderung zwischen Über- und Unterforderung zu gestalten. Weil sie etwa die zeitliche Abfolge von Aufgaben exakt so gestalten, dass sie den jeweils verfügbaren Zeitressourcen des Spielers entsprechen. Aber Spiele machen auch vor, wie eine übermächtig erscheinende Gesamtaufgabe in machbare Teilaufgaben zerlegt wird. Im Spiel liegt der Fokus oftmals auf Zwischenschritten: Spieler werden stets nur mit Aufgabenhäppchen konfrontiert, die zwar fordernd, jedoch zu bewältigen sind. Dadurch erfolgt der sukzessive Aufbau von Fähigkeiten und

¹⁸ Vgl. Csikszentmihalyi (1975)

Wissen, indem einem jede Aufgabe das Beste abverlangt und man mit dem Dazugelernten sowie einem Gefühl des Könnens die nachfolgenden, schwierigeren Aufgaben meistert.¹⁹ Eine das Gesamtprojekt überspannende Storyline sorgt für den Zusammenhalt der Einzelaufgaben und dafür, dass das große Ganze nicht aus dem Auge verloren wird.

Erfolgsfaktoren

Diese kurze Darstellung typischer Probleme im Projektverlauf macht deutlich, dass sich Projektmanagementaufgaben hochgradig um menschliche Motivation drehen. Im Mittelpunkt der Tätigkeit eines Projektmanagers steht die Interaktion mit Menschen, um interpersonelle Angelegenheiten zu klären, Statusmeldungen und sonstige Informationen zur Projektverfolgung zu erhalten und Informationen weiterzureichen. Wie diese Aufgaben ausgeführt werden, wiederum schlägt sich in der Motivation des Projektteams nieder. Dabei ist stets zu berücksichtigen, dass die Motivation der Projektmitarbeiter eng verknüpft ist mit deren persönlichen Wünschen und Bedürfnissen. Menschen streben nach Anerkennung und sinnvollen Aufgaben. Exakt dies ist die Stoßrichtung von Gamification. Denn welche andere Idee verbirgt sich hinter Punkten und Badges, Leaderboards und dem Aufstieg in höhere Levels?

Zudem bieten Spiele ideale Voraussetzungen, Arbeitsaufgaben so darzubieten, dass sie von Menschen als befriedigend empfunden werden, bestenfalls gar ein Flow-Erlebnis entsteht. Der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi²⁰ beschrieb den Zustand des Glücksgefühls, in den Menschen geraten, wenn sie gänzlich in einer Beschäftigung „aufgehen“. Durch fokussierte Aufmerksamkeit und eine Abschirmtheit gegenüber Ablenkungen zeichnet sich dieser Zustand durch den Verlust des Zeitgefühls und vollkommene Selbstvergessenheit aus. Dabei hat Csikszentmihalyi drei Faktoren identifiziert, die das Zustandekommen des Phänomens begünstigen: Der Betreffende verfolgt eine klare Zielsetzung, erhält kontinuierliche, unmittelbare Rückmeldungen über den Erfolg seiner Handlungen sowie verspürt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den wahrgenommenen Anforderungen und seinen Fähigkeiten, sodass weder Langeweile noch Überforderung entsteht.

¹⁹ Vgl. Rigby/Ryan (2011): S. 17

²⁰ Csikszentmihalyi (1975)

Inwiefern Spielelemente diese Entstehungsfaktoren für ein befriedigendes Arbeitsumfeld auch im Rahmen von Projekten begünstigen können, wird im Folgenden ausgeführt:

Formulierung klarer Zielvorgaben: Weil Ziele als Richtungsanzeiger für das Handeln fungieren, liegt auf der Hand, dass der Projekterfolg mit der Formulierung eindeutiger, unmissverständlicher Ziele steht und fällt.²¹ Darüber hinaus lohnt ein Blick auf die menschliche Psychologie im Hinblick auf die Beschaffenheit von Zielen. Denn es fällt Menschen leichter, kurzfristige Ziele zu handhaben als langfristige. Zudem wirken kurz bevorstehende Entscheidungen konkreter, je weiter entfernt eine Entscheidung hingegen liegt, desto abstrakter erscheint sie uns. Deshalb fällt es Menschen schwerer, auf langfristige Ziele zu fokussieren, sie erscheinen zu abstrakt und unwirklich. Kurzfristige Ziele mit ihrer stärkeren Verbindung zum Hier und Jetzt werden als realer und erreichbarer angesehen. Für Menschen wirken Ziele, die weit in der Zukunft liegen, deren Ausmaße als übermächtig wahrgenommen oder als extrem schwierig empfunden werden, einschüchternd und demotivierend.²² Spiele weisen nicht nur eindeutige Ziele und klare Regeln auf, sondern begegnen dieser menschlichen Eigenart, indem sie das eine große Projektziel in Teilziele aufsplitten. So lässt sich etwa die Gesamtprojektaufgabe als Quest verstehen, der in Neben- und Subquests zerlegt ist, die jeweils kurzfristig relevant und dringlich erscheinen. Diese Teilquests sind jeweils überschau- und machbar und tragen in ihrer Gesamtheit zur Ausführung des Hauptquests bei.

Beschleunigung von Feedbackzyklen: Feedbackzyklen werden gemeinhin als probates Mittel gesehen, Verhaltensänderungen anzustoßen. Denn die Prämisse von Feedbackzyklen ist simpel: Menschen müssten nur zeitnah Informationen über ihre Aktionen und hernach die Möglichkeit erhalten, diese entsprechend anzupassen, um ihre Verhaltensweisen in gewünschte Richtungen zu dirigieren. Mit dieser Reaktion beginnt der Feedbackzyklus von Neuem: Auch die Reaktion zieht eine Bewertung nach sich, die wiederum ein verändertes Verhalten anstoßen soll. Auf diese Weise stimuliert jede Aktion ein neues Verhalten, mit dem man dem Ziel näher und näher kommt. Nachweislich erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, wenn Menschen klare Ziele sowie ein Mittel erhalten, den Fortschritt der Zielerreichung zu beurteilen.²³ Die Stärke von Feed-

²¹ Vgl. Locke/Latham (1990)

²² Vgl. Locke/Latham (1984)

²³ Vgl. Bandura/Cervone (1983)

backzyklen liegt darin, dass sie nicht Kontrolle über Menschen ausüben, sondern stattdessen Menschen Kontrolle über ihre Handlungsweisen geben und damit deren Selbstmotivation stärken. Idealerweise schafft ein Feedbackzyklus auf dieser Weise eine Beziehung zu einem rationalen Ziel. In der Projektsituation erstreckt sich der Dreiklang aus Aktion, Information und Reaktion meist jedoch über eine lange Zeitperiode. Oftmals kommt die Rückmeldung auf gesetzte Aktionen viel zu spät, um Richtungskorrekturen sinnvoll auszulösen. Hingegen bieten Spiele eine ganze Reihe von Mechanismen, die den Spieler exakt erkennen lassen, an welcher Stelle des Spiels er sich befindet, welche Hürden noch zu nehmen sind und wie gut er sich schlägt. Punktestände, Countdowns, klare Regeln und grafische Darstellungen der „Player Journey“ lassen keine Unklarheiten aufkommen. Gutes Spieldesign trachtet stets danach, die Spielermotivation hoch zu halten, indem Fortschritte und Erfolge jederzeit deutlich angezeigt werden, und zwar zeitnah (nicht erst nach tage- oder wochenlangem Spiel). Zudem wird dem Spieler exakt vermittelt, aus welchem Grund Herausforderungen zu meistern sind (nicht nur weil jemand ihn damit beauftragt hat). In einer mit Spielelementen angereicherten Projektumgebung könnte unmittelbares Feedback etwa dadurch erreicht werden, dass das Erreichen von Meilensteinen mit Punkten honoriert wird, Mitarbeiter sich gegenseitig für Leistungen Badges verleihen, der Projektfortschritt grafisch als „Reise zum Projektziel“ veranschaulicht wird. Mit Hilfe solcher Mechanismen wird die Gewissheit, auf dem richtigen Weg zu sein, befördert, was eine wichtige Quelle für die innere Motivation darstellt.

Herstellung einer Balance zwischen wahrgenommenen Fähigkeiten und Anforderungen: Werden Aufgaben als zu schwierig empfunden, entstehen Stress und Frustration. Können sie hingegen ohne größere Anstrengungen bewältigt werden, ist Langeweile die Folge. Im Spannungsfeld zwischen Anforderungen und Fähigkeiten eröffnet sich der „Flow-Kanal“: Herausforderungen, die die gegenwärtigen Grenzen leicht übersteigen, mit hohem Einsatz aber dennoch gemeistert werden, rufen ein Glücksgefühl hervor.²⁴ Spiele sind Meister darin, diese Gratwanderung zwischen Über- und Unterforderung zu gestalten. Weil sie etwa die zeitliche Abfolge von Aufgaben exakt so gestalten, dass sie den jeweils verfügbaren Zeitressourcen des Spielers entsprechen. Aber Spiele machen auch vor, wie eine übermächtig erscheinende Gesamtaufgabe in machbare Teilaufgaben zerlegt wird. Im Spiel

²⁴ Vgl. Csikszentmihalyi (1975)

liegt der Fokus oftmals auf Zwischenschritten: Spieler werden stets nur mit Aufgabenhäppchen konfrontiert, die zwar fordernd, jedoch zu bewältigen sind. Dadurch erfolgt der sukzessive Aufbau von Fähigkeiten und Wissen, indem einem jede Aufgabe das Beste abverlangt und man mit dem Dazugelerten sowie einem Gefühl des Könnens die nachfolgenden, schwierigeren Aufgaben meistert.²⁵ Eine das Gesamtprojekt überspannende Storyline sorgt für den Zusammenhalt der Einzelaufgaben und dafür, dass das große Ganze nicht aus dem Auge verloren wird.

Literatur

- Adams, J. Stacy: Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, Leonard (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. Jg., Academic Press 1965, S. 267-299.
- Amabile, Teresa M.: *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Westview Press 1996.
- Bandura, Albert/ Cervone, Daniel: Self-Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 45. Jg., 1983, No. 5, S. 1017-1028.
- Bandura, Albert: Self-Regulation of Motivation Through Anticipatory and Self-Reactive Mechanisms. In: Dienstbier, Richard A. (Hrsg.): *Perspectives on Motivation*, University of Nebraska Press 1990, S.69-164.
- Bitkom (Hrsg.): *Teenager machen 104 Minuten pro Tag Computerspiele*, 2014, URL: http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/77045_79666.aspx, Stand: 22.08.2015.
- Caillois, Roger: *Les jeux et les hommes*, Librairie Gallimard 1958.
- Colvin, Geoff: *Talent Is Overrated. What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*, Penguin 2008.
- Csikszentmihalyi, Mihaly: *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, San Francisco 1975.
- Deterding, Sebastian/Dixon, Dan/Khaled, Rilla/Nacke, Lennart: Gamification: Toward a Definition. In: *CHI 2011 Gamification Workshop Proceedings*, 2011.

²⁵ Vgl. Rigby/Ryan (2011): S. 17

- Fogg, BJ: A Behavior Model for Persuasive Design. In: Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology, 2009, New York, S. 1-7.
- Huizinga, Johan: Homo Ludens. Vom Ursprung der Kultur im Spiel, Rowohlt 1956.
- Lepper, Mark R./ Greene, David/ Nisbett, Richard E.: Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. In: Journal of Personality and Social Psychology, 28. Jg., 1973, Nr. 1, S. 129-137.
- Locke, Edwin A./Latham, Gary P.: Goal Setting: A Motivational Technique That Works!, Prentice Hall 1984.
- Locke, Edwin A./Latham, Gary P.: A Theory of Goal-Setting and Task Performance, Prentice Hall 1990.
- Mollick, Ethan/ Rothbard, Nancy: Mandatory Fun: Consent, Gamification and the Impact of Games at Work. In: The Wharton School Research Paper Series, 2014, URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2277103, Stand: 22.08.2015.
- Newzoo (Hrsg.): Global Games Market Report Infographics, 2013, URL: <http://www.newzoo.com/infographics/global-games-market-report-infographics/>, Stand: 22.08.2015.
- Pink, Daniel H.: Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, New York 2009.
- Rigby, Scott/Ryan, Richard M.: Glued to Games. How Video Games Draw Us In and Hold Us Spellbound, Praeger 2011.
- Ryan, Richard M./Deci Edward L.: Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. In: Zeitschrift für Pädagogik, 39. Jg., 1993, Nr. 2, 223-238.
- Sachser, Norbert: Neugier, Spiel und Lernen: Verhaltensbiologische Anmerkungen zur Kindheit. In: Zeitschrift für Pädagogik, 50. Jg., 2004, Heft 4, S. 475-486.
- Stampfl, Nora S.: Die verspielte Gesellschaft. Gamification oder Leben im Zeitalter des Computerspiels, Hannover 2012.
- Vorderer, Peter: Der mediatisierte Lebenswandel: Permanently Online, Permanently Connected. In: Publizistik, 60. Jg., 2015, Heft 3, 259-276.