

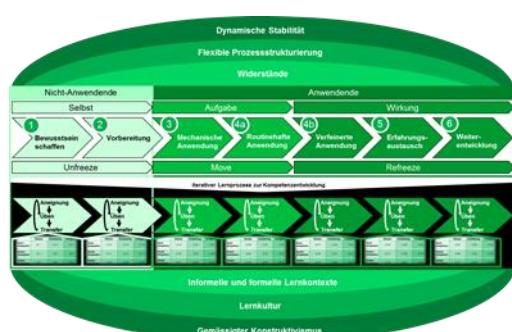


# Die wichtigsten Erkenntnisse auf einen Blick

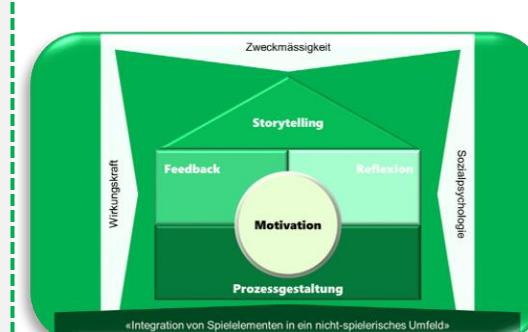
## Hintergrund

- Wandelprojekte scheitern nicht aufgrund mangelhafter Konzeption, sondern aus fehlender Aktivierungskraft der beteiligten Menschen
- Gamification verspricht eine breite Erhöhung des Engagements von Mitarbeitenden in Arbeits- und Lernprozessen

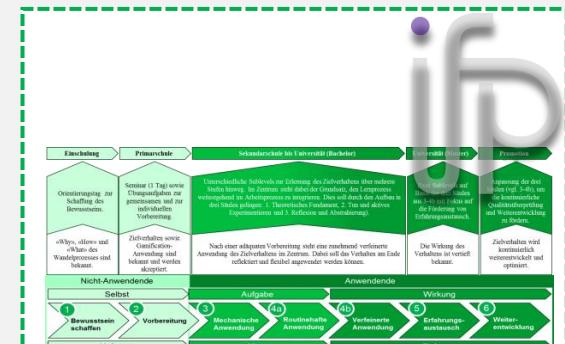
## Ergebnisse



Mehrschichtiges Prozessmodell  
für die Kompetenzentwicklung  
zur Verhaltensveränderung



Referenzrahmen «HOUSE OF  
GAMIFICATION» zur Übersetzung  
der Einsatzpotenziale



Prototyp einer Gamification-  
Anwendung auf Basis eines  
Fallbeispiels

# Agenda

## Präsentation

### **Einführung:**

Kernelemente von Gamification

### **«HOUSE OF GAMIFICATION»:**

Kategorisierung der  
Einsatzpotenziale von Gamification

### **Fallbeispiel ifp St.Gallen:**

Beispielhafte Anwendung in einem  
Unternehmen

## Dialog

### **Offene Fragen:**

Was soll näher erläutert werden?

### **Diskussion:**

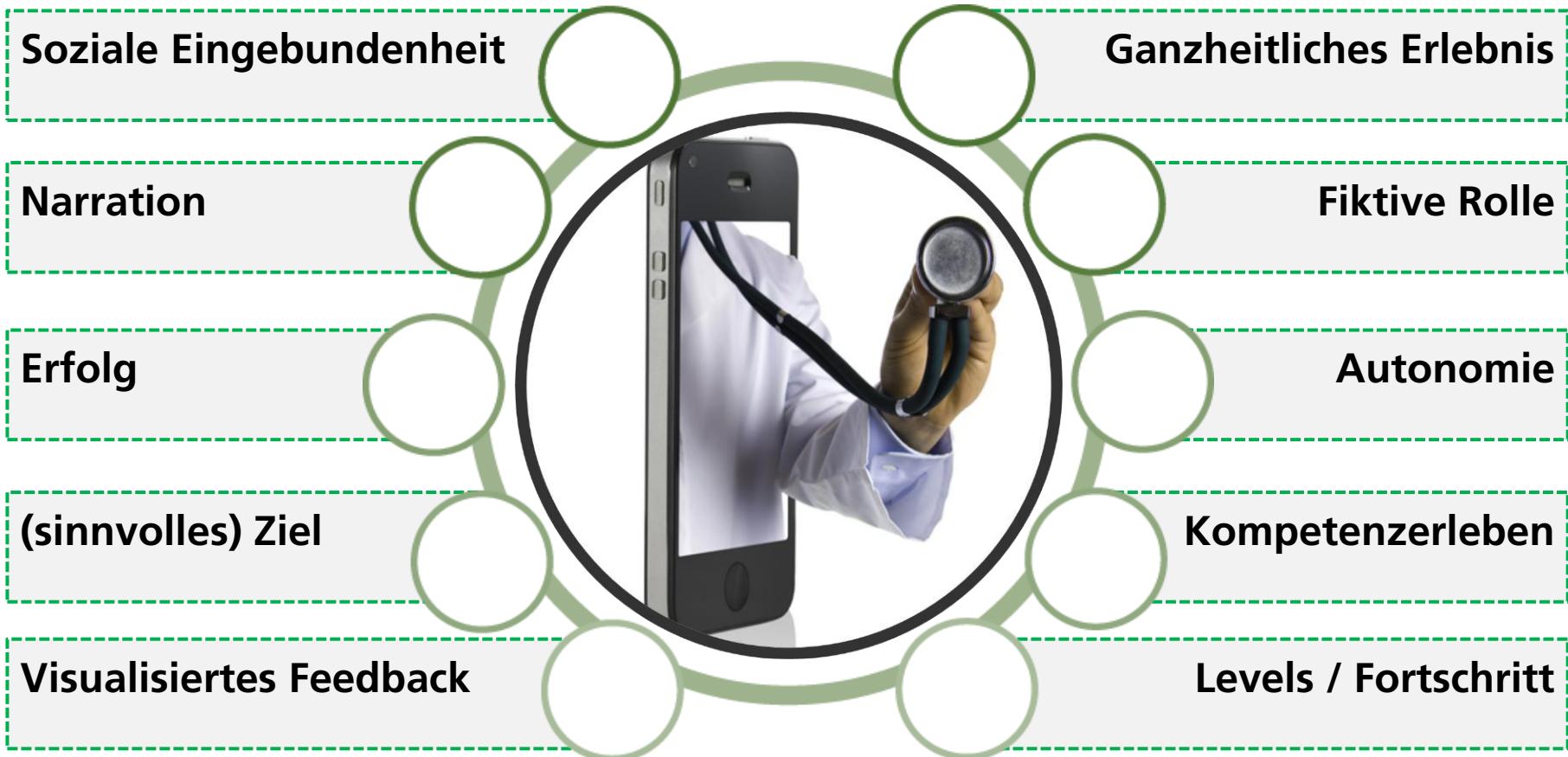
Was lernen wir daraus für uns?



## Einführung: Kernelemente von Gamification

# Einführung: Kernelemente von Gamification

Beispiel 1 (PainSquad, vgl. Bild-Link)



# Einführung: Kernelemente von Gamification

Beispiel 2 (Coke-Zero Campaign, vgl. Bild-Link)



# Gamification heisst nicht «spielen», sondern das «Spiel» in den Arbeits- oder Lernprozess zu integrieren



Gamification is the use of game design element in non-game contexts.

(Zichermann et al., 2011, S. 2)



# Game/Business Spektrum zur Abgrenzung von Gamification



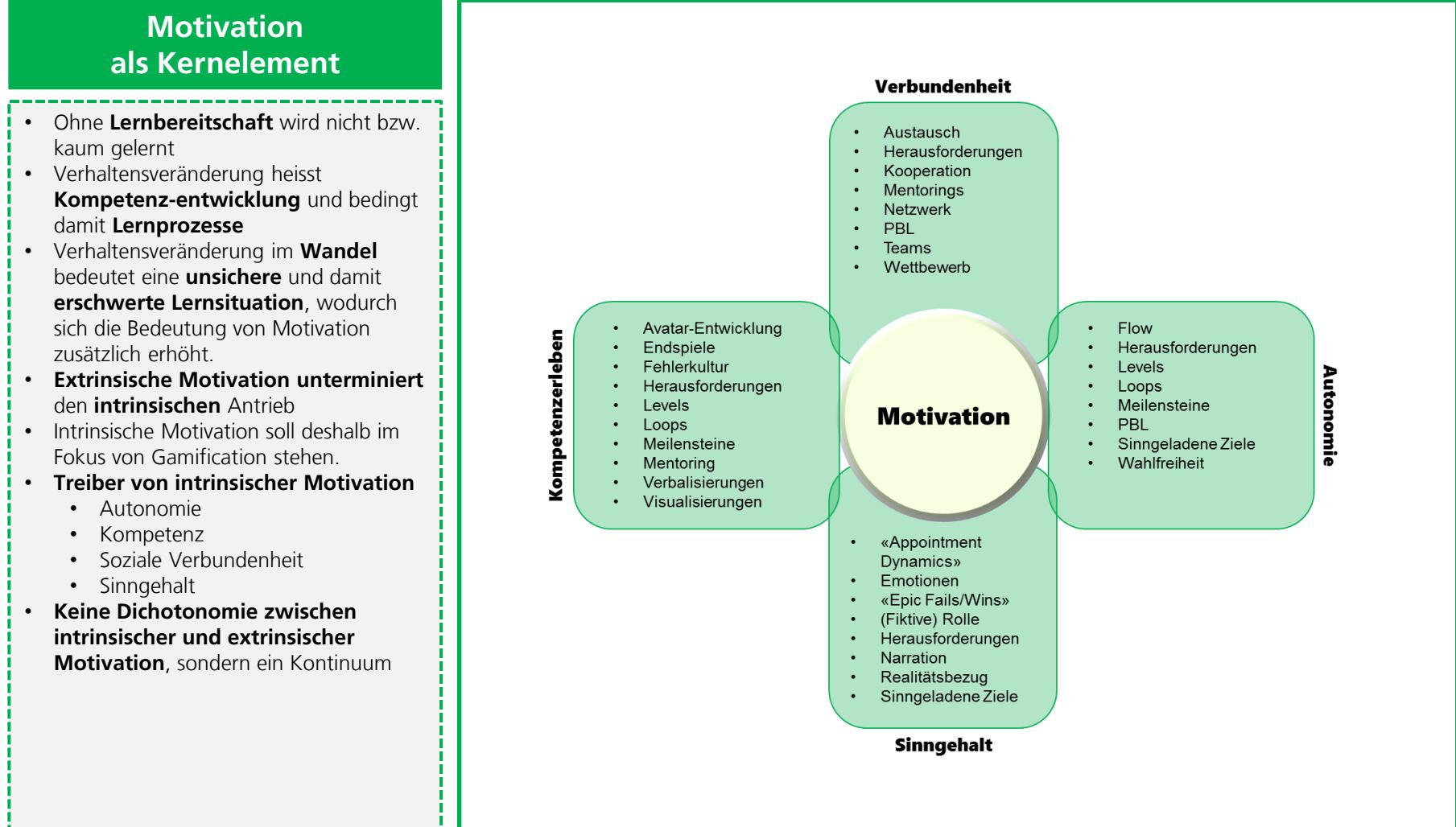


## «HOUSE OF GAMIFICATION»: Kategorisierung der Einsatzpotenziale

# «HOUSE OF GAMIFICATION» als Referenzrahmen



# «HOUSE OF GAMIFICATION» (Motivation)



# «HOUSE OF GAMIFICATION» (Prozessgestaltung)

## Prozessgestaltung als Fundament

- Je nach Studie **scheitern rund 40-70% der Wandelprozesse**, u.a. weil kein ganzheitlicher Prozessansatz gewählt wurde
- Wandelprozesse bedingen Verhaltensveränderung, die wiederum Ergebnis einer Kompetenzentwicklung sind und deshalb auch **Lernprozesse** darstellen.
- Bei der **Prozessperspektive** können **drei Auflösungsebenen** unterschieden werden:
  - 1. Auflösungsebene (*Organisation*): Unfreeze → Move → Refreeze
  - 2. Auflösungsebene (*Verhaltensveränderung*): Nicht-Anwender → Aufgabe → Wirkung
  - 3. Auflösungsebene (*Kompetenzentwicklung*) Aneignung → Übung → Transfer
- In der Anwendung sollen **alle drei Auflösungsebene** beachtet werden, wobei der Fokus der Erläuterung auf der 2. Ebene liegt

### 1. Auflösungsebene: Wandelprozess als Ganzes

1. **Unfreeze**
  - (Fiktive) Rolle
  - Herausforderung
  - Narration
  - Sinngeladene Ziele
2. **Move**
  - «Appointment Dynamics»
  - Avatar-Entwicklung
  - «Epic Wins/Fails»
  - Fehlerkultur
  - (Fiktive) Rolle
  - Flow
  - Herausforderungen
  - Kooperation
  - Levels
  - Meilensteine
  - Netzwerk
  - PBL
  - Teams
  - Wettbewerb
3. **Refreeze**
  - Endspiele
  - Narration
  - Sinngeladenes Ziel

### 2. Auflösungsebene: Grad der Verhaltensveränderung (CBAM)

1. **Nicht-Anwendung**
  - Narration
  - Herausforderung
  - Sinngeladene Ziele
2. **Aufgabe**
  - «Appointment Dynamics»
  - «Epic Wins/Fails»
  - Fehlerkultur
  - Herausforderungen
  - Levels
  - Meilensteine
  - Narration
3. **Wirkung**
  - Austausch
  - Endspiele
  - Kooperation
  - Narration
  - Netzwerke
  - Teams

### 3. Auflösungsebene: Lernprozess

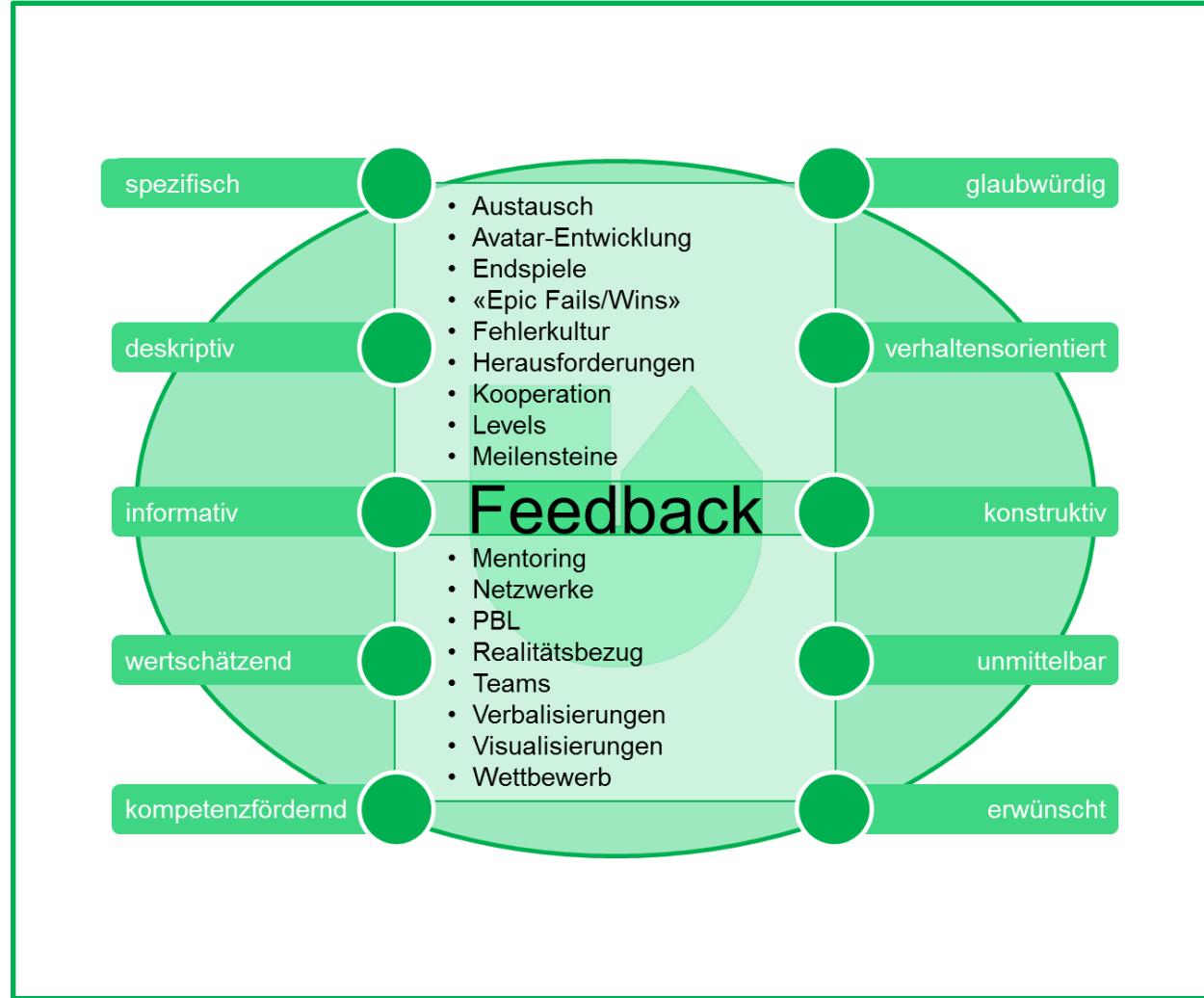
1. **Aneignung**
  - Narration
  - Herausforderungen
  - Sinngeladene Ziele
2. **Üben**
  - «Appointment Dynamics»
  - «Epic Wins/Fails»
  - Fehlerkultur
  - Loops
  - Mentoring
  - Netzwerke
  - Verbalisierungen
  - Visualisierungen
  - Wahlfreiheit
3. **Transfer**
  - Realitätsbezug

Prozessgestaltung

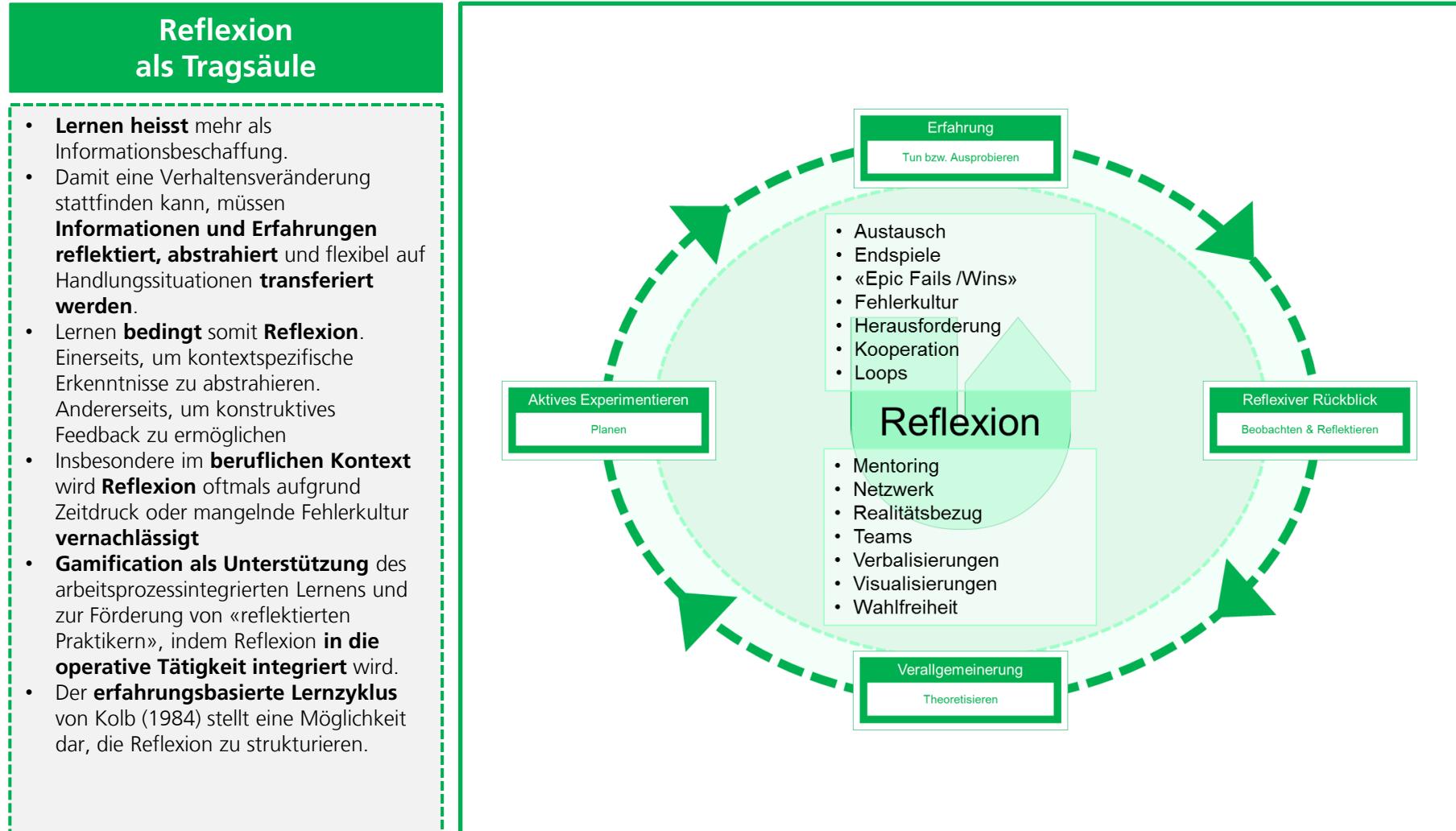
# «HOUSE OF GAMIFICATION» (Feedback)

## Feedback als Tragsäule

- Die **Diskrepanz** zwischen dem **erwarteten** und dem **beobachteten Verhalten** zeigt ein **Lernpotenzial**
- Die **Verinnerlichung** der durch das Feedback formulierten **Erwartungen** kann der **Eigen-Reflexion** dienen, indem das eigene Verhalten selbstständig mit den Erwartungen abgeglichen wird
- **Feedback fördert die Lernmotivation**, weil es Lernprozesse und –erfolge greifbar macht und so zum Kompetenzerleben beiträgt.
- **Merkmale von erfolgreichem Feedback**
  - Glaubwürdig
  - Verhaltensorientiert
  - Konstruktiv
  - Unmittelbar
  - Erwünscht
  - Kompetenzfördernd
  - Wertschätzend
  - Informativ
  - Deskriptiv
  - Spezifisch



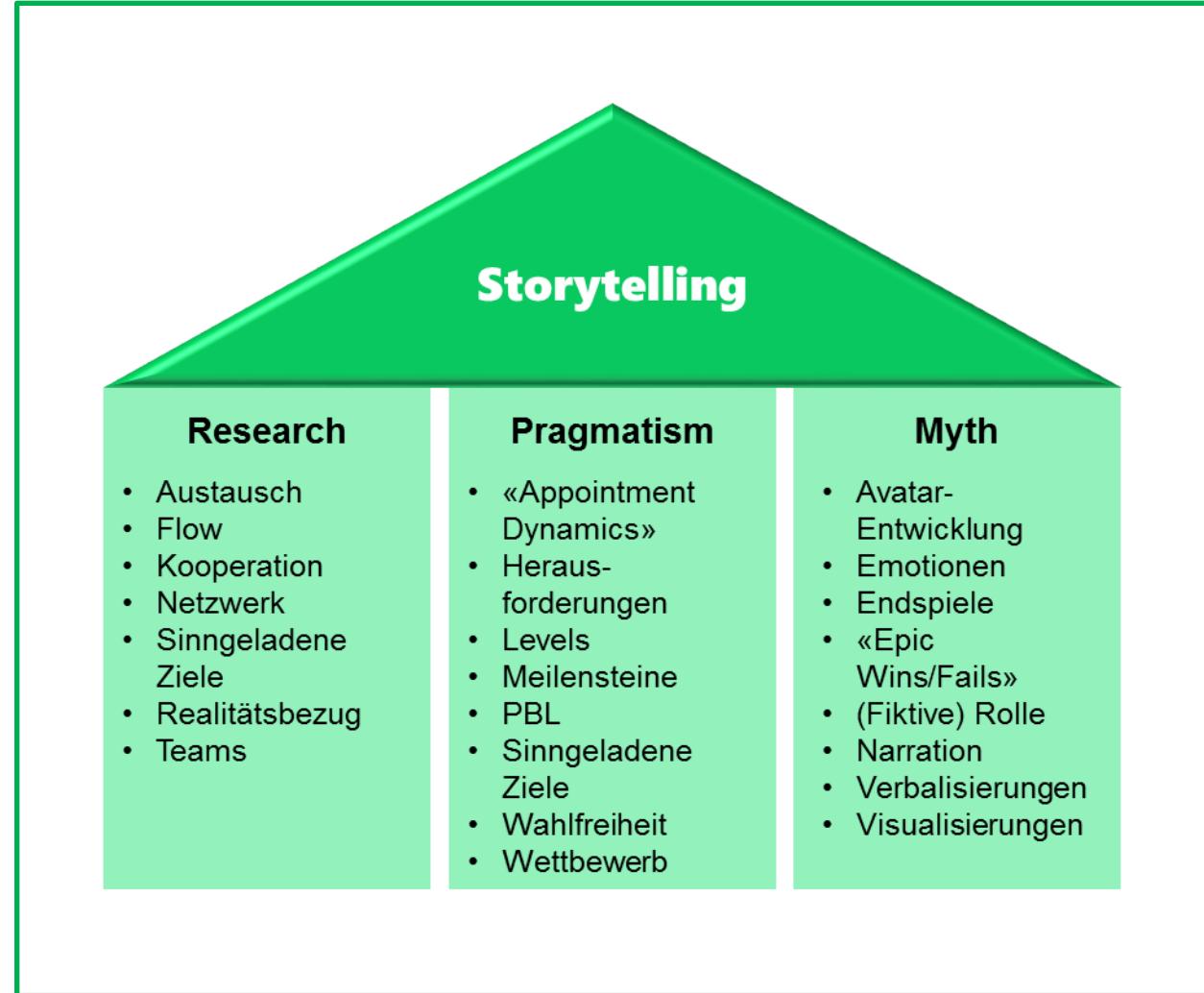
# «HOUSE OF GAMIFICATION» (Reflexion)



# «HOUSE OF GAMIFICATION» (Storytelling)

## Storytelling als Dach

- **Übergeordnetes Element**, um eine sinnerfüllte und kohärente Konzeption zu entwickeln
- Storytelling ist notwendig, damit die **einzelnen Gamification-Instrumente** in einen stringenten und wirksamen **Gesamtzusammenhang** gestellt werden können.
- **Narration** aber auch **als eigenes Instrument**, um Lernen zu fördern
  - Weitergeben von (Erfahrungs-)Wissen durch Storytelling, Feedback oder Reflexion
  - (Latentes) Entwickeln von Einstellungen
  - Geschichten als Förderung von Emotion und Motivation
- **Voraussetzungen** einer **zweckmässigen Narration**
  - research imperative (realer Bezugsrahmen)
  - pragmatic imperative (handlungsleitende Dramaturgie)
  - mythic imperative (fiktionale Ausschmückung)



ifp

ifp

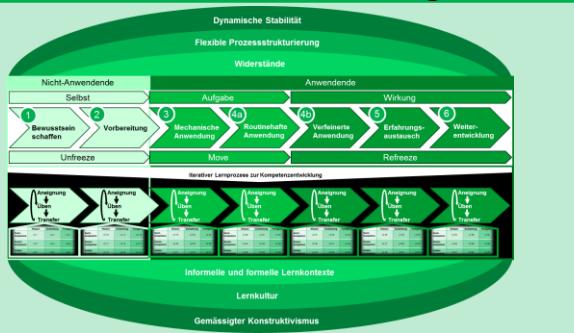
Fallbeispiel:  
ifp St.Gallen

# Fallbeispiel: ifp St.Gallen

## Konzeption auf Basis zweier Bezugssysteme

Damit die Erkenntnisse aus der Theorie in der Anwendung Eingang finden, soll die Kombination aus dem **Prozessmodell «Kompetenzentwicklung zur Verhaltensveränderung im Wandelprozess»** sowie dem Referenzrahmen **«HOUSE OF GAMIFICATION» als Bezugssysteme** dienen. Dieses wurden in der Arbeit systematisch erarbeitet und dient nun als Stellgerüst, um für das Fallbeispiel eine wirksame Konzeption zu entwerfen. Vorliegend wird noch einmal kurz auf die Einsatzpotenziale von Gamification eingegangen, indem die Kernelemente des **«HOUSE OF GAMIFICATION»** aufgeführt werden (vgl. hierzu auch Kapitel 5 in der Arbeit). Anschliessend dient das **Prozessmodell «Kompetenzentwicklung zur Verhaltensveränderung im Wandelprozess»** als Ausgangspunkt für eine strukturierten Ausgestaltung im Fallbeispiel (vgl. Kapitel 4 bzw. Kapitel 7 in der Arbeit).

### Prozessmodell «Kompetenzentwicklung zur Verhaltensveränderung»



### Referenzrahmen «HOUSE OF GAMIFICATION»

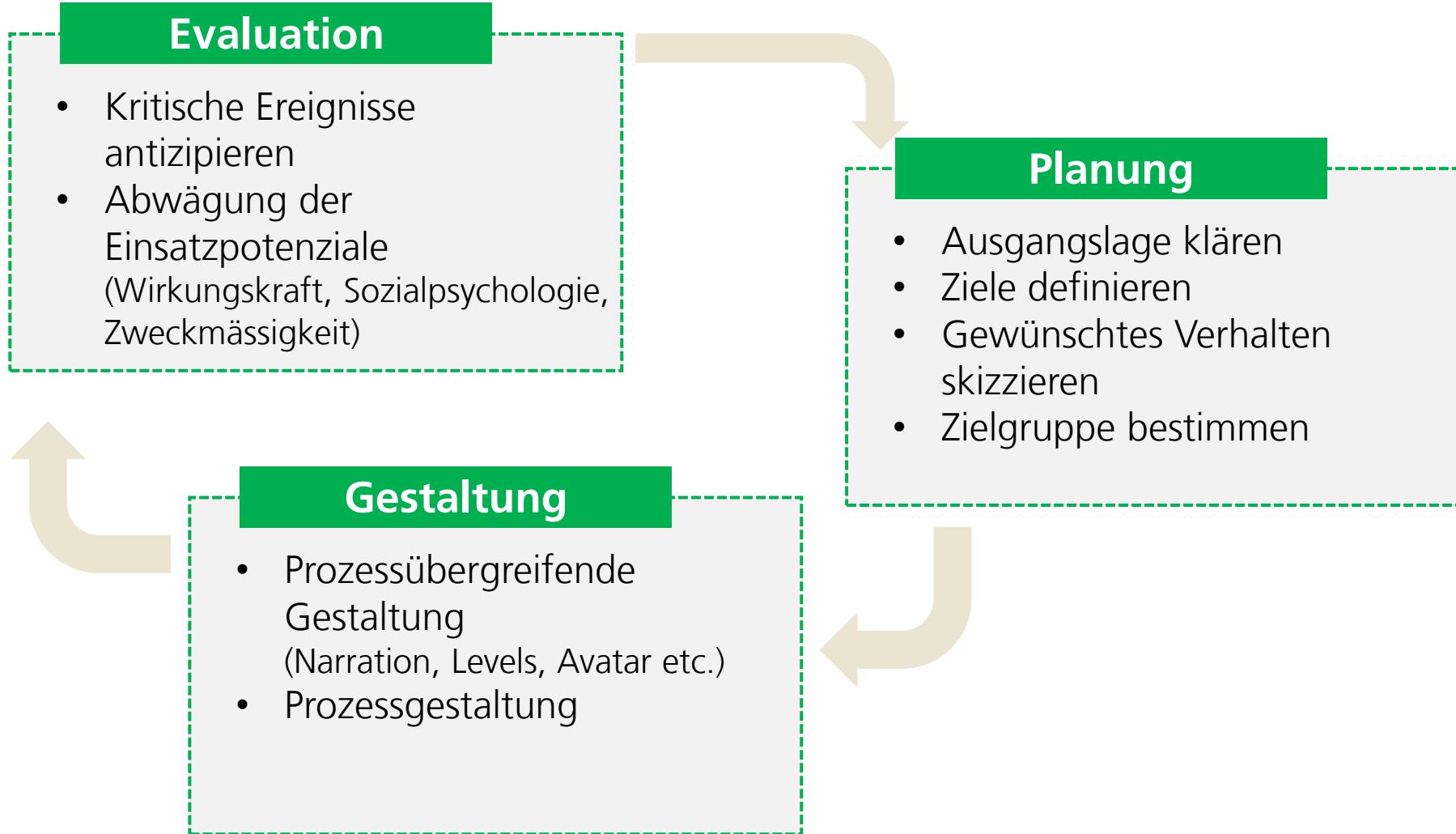


### Konzeption: Anwendung am Fallbeispiel «ifp St.Gallen»



# Fallbeispiel: ifp St.Gallen

iteratives Vorgehen in Abstimmung mit Kunde und Experten



# Fallbeispiel: ifp St.Gallen

## Planung

### Definition des Zielverhaltens ...

#### 1. Priorität

«Aufbau von Versicherungswissen und Beratungskompetenz, um Kundenanfragen bearbeiten zu können.»

#### 2. Priorität

«Aufbau und Pflege eines Sharepoints, um Wissen auszutauschen und effiziente Beratung anbieten zu können.»

### ... und die dabei zu berücksichtigende Zielgruppe

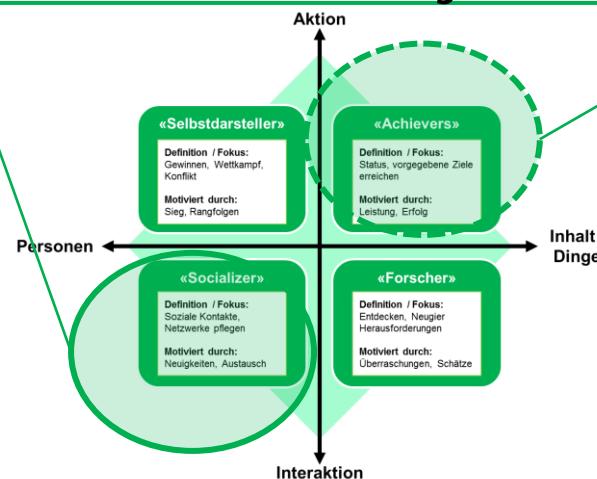
1

Primär: «**Socializer**»

#### Fokus:

Soziale Kontakte, Netzwerk aufbauen und pflegen

**Motiviert durch:**  
Neuigkeiten, Austausch, Freundeslisten



2

Sekundär: «**Achievers**»

#### Fokus:

Status, vorgegebene Ziele schnell und/oder vollständig erreichen

**Motiviert durch:**  
Zielerreichung, Leistung, Erfolg

# Fallbeispiel: ifp St.Gallen

## Gestaltung

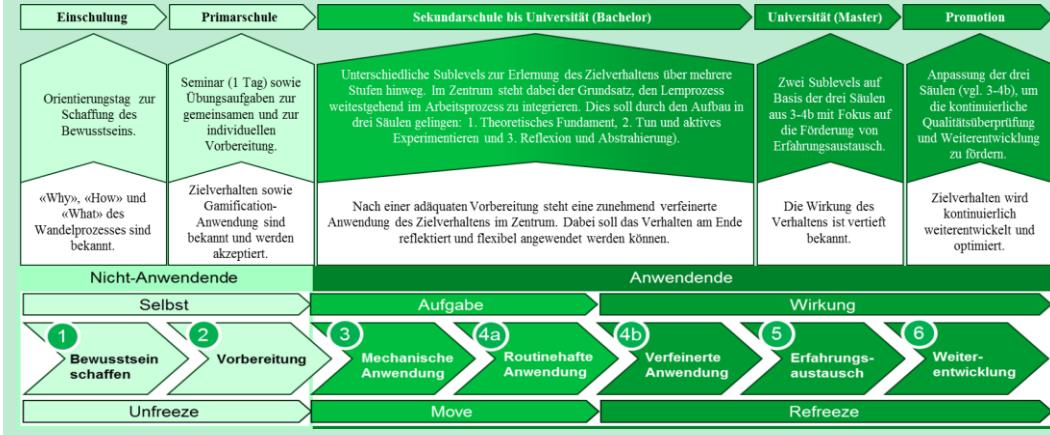
### Prozessübergreifend

1. Welche **Story** passt?
2. Wie kann die **Dramaturgie** aufgespannt werden (Levels, Übergangsrituale, Avatar, Rollen etc.)?
3. Welche (technischen) **Plattformen** bieten sich an?
4. Welche Daten (visualisiertes Feedback) im Rahmen eines **Führungscockpits** sind für den Wandelprozess hilfreich (Anzahl Aktivitäten, Peer-Bewertung, Badges, Punkte, E-Learning-Ergebnisse)
5. Wie können automatisierte Feedbacks manuell ergänzt/angepasst werden, so dass systemische **Fehlanreize** korrigiert und vermieden werden können?



### Prozessgestaltung

1. Welches **Verhalten** und daraus abgeleitet welche **Kompetenzen** sind für jede Stufe notwendig?
2. Welche Herausforderungen, **Lern- und Arbeitsaktivitäten** fördern die entsprechende Kompetenzentwicklung?
3. Mit welchen **Gamification-Instrumenten** kann die Kompetenzentwicklung gefördert und gleichzeitig auch gesteuert werden (Punkte als Indikator)?



# Fallbeispiel: ifp St.Gallen

## Evaluation

### Storytelling als Dach



«Eine packende Story ist das Dach einer wirksamen Anwendung. Die eingesetzten Gamification-Instrumente müssen daran konsistent anschliessen»

### Punkte nicht Selbstzweck



«Punkte, Badges und Ranglisten werden oft sinnbildlich für Gamification genannt. Ihr Einsatz muss aber einem tieferliegenden Zweck dienen (bspw. Prozessgestaltung)»

### Skalierbarkeit zwingend



«Wirkungskräfte von Gamification können auch durch andere Methoden erzeugt werden. Gamification entfaltet erst bei Skalierbarkeit einen Mehrwert»



## Dialog

Was soll näher erläutert werden?  
Was lernen wir daraus für uns?

# Anhang

# Literatur

Krapf, J. (2016). *Gamification zur Verhaltensveränderung im Wandelprozess*. Abgerufen am 6. Oktober 2016 von <http://www.makingsciencenews.com/catalogue/papers/738/view>

Seufert, S., Meier, C., Schneider, C., Krapf, J. & Preisig L. (in Druck). *Von Gamification zum systematischen Motivationsdesign mit (kollaborativ) spielerischen Gestaltungselementen* (scil Arbeitsbericht Nr. 27). St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) – Universität St. Gallen (HSG)

# Gamification-Instrumente im Überblick (1/4)

Instrument	Erklärung
„Appointment Dynamics“	Bestimmte Tätigkeiten müssen zu einer vorgegebenen Zeit durchgeführt werden. Die Anreize können dabei intrinsisch sein, weil das Anpassen an die Zeitvorgaben das Weiterkommen beschleunigt (vgl. FarmVille oder Hattrick). Es können jedoch auch extrinsische Verstärker dazu dienen, die vorgegebenen Zeiten einzuhalten (bspw. Happy Hour).
Austausch	Die Anwendenden können sich untereinander verbal und/oder non-verbal austauschen und so interagieren. Anwendungen können rein digital sein wie beispielsweise Chat-Funktionen, Foren, Kommentarfunktionen oder plattformeigene Nachrichtensysteme. Sie können aber auch physisch oder quasi-physisch sein, wie Skype-Gespräche bzw. ortsgebundenes Zusammenarbeiten.
Avatar-Entwicklung	Die Anwendenden wählen einen Avatar, mit dem sie sich im Spielverlauf identifizieren können. Der Fortschritt im Spiel wird dadurch symbolisiert, dass sich der Avatar ebenfalls weiterentwickelt (vgl. World of Warcraft oder Khan Academy). Damit findet eine Identifizierung mit der fiktionalen Rolle sowie den erzielten Fortschritten statt.
Emotionen	Emotionen erhöhen die Bereitschaft, die Anwendung zu benutzen. Diese können unter anderem auditiv, haptisch, visuell oder auch dramaturgisch bzw. narrativ erzeugt werden.
Endspiele	Endspiele symbolisieren das Ende eines Levels und können so die dramaturgische Spannung erhöhen.
„Epic Fails/Wins“	Entscheidungsmomente werden dramaturgisch inszeniert. Oftmals schätzen sich Menschen in solchen fiktional erzeugten Kulminationspunkten kompetenter ein, als sie dies in realen Situationen tun.
Fehlerkultur	Lernen bedeutet auch, Fehler als Impuls zur Verhaltensveränderung zu nutzen. Im Arbeitsalltag ist dies jedoch noch selten in der Kultur verankert. Gamification kann eine Fehlerkultur fördern, weil im spielerischen Umfeld weniger Hemmungen bestehen, Fehler zu machen. Zudem werden Erfahrungen (mit Fehlern) durch Anonymisierungen oder durch andere, spielerische Anreize tendenziell eher geteilt.

# Gamification-Instrumente im Überblick (2/4)

Instrument	Erklärung
<b>(Fiktive) Rolle</b>	Die Anwendenden schlüpfen in eine (fiktive) Rolle, bei der sie vom beobachtenden Zuschauer zur Hauptfigur einer Narration werden (vgl. CokeZero Campaign). Dies führt zu einer Verschmelzung von der realen mit der fiktionalen Identität und erhöht so die Verbundenheit mit der Anwendung.
<b>Flow</b>	In Anlehnung an das Konzept von Csikszentmihalyi (1991) sollten Kompetenz und Herausforderung in Einklang stehen, damit eine „Flow-Erfahrung“ emergiert. Dies kann insofern gesteuert werden, als dass die Herausforderungen kontinuierlich erhöht werden und so Kompetenz-entwicklung und Anforderungsniveau stets aufeinander abgestimmt sind (vgl. Herausforderung).
<b>Herausforderungen</b>	Herausforderungen können mannigfaltige Ausprägungen haben. Je nach gewünschtem Verhalten können so kognitive, koordinative, mechanische, auditive, haptische oder andere Kompetenzen gefordert und gefördert werden. Wichtig scheint, dass die Herausforderungen für die Zielgruppe spannend sind und sie im Einklang mit den vorhandenen Kompetenzen stehen (vgl. Flow).
<b>Kooperation</b>	Anwendende kooperieren zusammen, indem sie generell oder auch nur bei spezifischen Aufgaben gemeinsam Herausforderungen bewältigen müssen. Dadurch kann die soziale Kohäsion gesteigert werden.
<b>Levels</b>	Levels symbolisieren einen zunehmenden Schwierigkeitsgrad und damit einen sukzessiven Fortschritt. Durch dieses Element kann die Herausforderung kontinuierlich erschwert bzw. ein ansprechender Sinngehalt erzeugt werden (vgl. Flow).
<b>Loops</b>	Aufgaben oder Tätigkeiten müssen wiederholt werden, um so die Kompetenz zu steigern. Loops zeichnen sich dadurch aus, dass durch Wiederholungen höhere Levels erreicht werden oder dass sich Levels in den (prozeduralen) Abläufen wiederholen.
<b>Meilensteine</b>	Meilensteine symbolisieren das Absolvieren von spezifischen Handlungssituationen und zeigen auf, was erreicht wurde. Dabei können diese einerseits im Zusammenhang mit Levels genutzt werden. Andererseits eignet sich dieses Element aber auch, um abgeschlossene Tätigkeitsfelder zu markieren und so aufzuzeigen, welche Felder noch bearbeitet werden müssen.

# Gamification-Instrumente im Überblick (3/4)

Instrument	Erklärung
<b>Mentoring</b>	Eine asymmetrische Zusammenarbeit, bei der Anwendenden ihre Erfahrungen in der Rolle eines Mentoren weitergeben und dadurch sogenannte Mentees darin befähigen, höhere Stufen zu erreichen bzw. neue Kompetenzen zu entwickeln.
<b>Narration</b>	Als Instrument insbesondere dafür zweckdienlich, um die Verknüpfung zur übergeordneten „Story“ herzustellen. Dadurch wird die Dramaturgie lebhafter und die Anwendung ganzheitlicher (vgl. Storytelling als Kernelement).
<b>Netzwerk</b>	Geht über die Möglichkeit sich auszutauschen hinaus. So kann eine Gamification-Konzeption eine in sich geschlossene Welt kreieren, in der sich die Anwendenden als ein Teil einer eigenen Gesellschaft fühlen und sich so verstärkt mit der Anwendung identifizieren.
<b>Punkte, Badges, Leaderboards (PBL)</b>	PBL ist das Akronym für „Punkte, Badges und Leaderboards“. Oft wird Gamification in der Anwendung auf diese drei Elemente reduziert, da sie technisch einfach umzusetzen sind. Das Vergeben von Punkten und Auszeichnungen für intendiertes Verhalten sollte jedoch nicht im Zentrum einer ganzheitlichen und kohärenten Konzeption stehen. Nichtsdestotrotz sind diese originären Instrumente zweckmäßig, um die Wirkung von anderen Einsatzmitteln sowie auch der Kernelemente als Ganzes zu erhöhen bzw. zu ermöglichen.
<b>Realitätsbezug</b>	Gamification bedeutet die Ergänzung einer nicht-spielerischen Situation mit spielerischen Elementen. Es darf deshalb nicht vernachlässigt werden, dass es sich hierbei nicht um eine Konzeption eines fiktiven Spieles handelt, sondern die reale Tätigkeit im Zentrum steht. Dies kann durch einen Realitätsbezug sichergestellt werden.
<b>Sinngeladene Ziele</b>	Die Konzeption muss Ziele bieten, die für die Anwendenden spannend, sinnerfüllt und motivierend sind. Dabei stellt sich die zentrale Herausforderung, dass die Ziele der Organisation trotzdem erreicht werden, auch wenn die Ziele der Konzeption auf die Anwender ausgerichtet sind.
<b>Teams</b>	Anwendende schliessen sich zu Teams zusammen, um Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen oder sich mit anderen Teams zu messen. Dies erhöht die soziale Kohäsion und damit die Verbundenheit mit der Anwendung.

# Gamification-Instrumente im Überblick (4/4)

Instrument	Erklärung
Verbalisierungen	Objektiv beobachtetes oder erwünschtes Verhalten wird durch die bzw. in der Anwendung verbalisiert und so fassbar gemacht.
Visualisierung	Damit sind insbesondere Grafiken, Statistiken oder sonstige visuelle Elemente gemeint, die nicht nur die Ästhetik der Konzeption erhöhen, sondern damit auch die Anwendung lebhafter erscheinen lassen.
Wahlfreiheit	Die Anwendenden sollten möglichst selbstständig über Art und Weise der Aufgabenbearbeitung bestimmen können, damit die Autonomie und die Verfolgung der individuellen Ziele gefördert werden. Aus diesem Grunde darf die Anwendung nicht zu linear und die Herausforderung nicht zu determiniert sein (vgl. beispielsweise das Computer-Spiel GTA).
Wettbewerb	Anwendende messen sich in der Konzeption grundsätzlich oder jeweils bei spezifischen Herausforderungen untereinander. Dieser Wettbewerb kann zwischen einzelnen Individuen oder auch zwischen Teams stattfinden, um die Spannung und Anteilnahme bei der Anwendung zu erhöhen.