ThinkGameful!



POSITIONSPAPIER · GAMIFICATION · ARBEIT · MITBESTIMMUNG

Gamification am Arbeitsplatz: *Spiel* statt Peitsche.

Wann spielerische Elemente Arbeit besser machen – und wann sie zur Überwachung werden. Mit Forschungsstand, Fallbeispielen von Amazon bis Uber und fünf Kriterien für faire Gamification.

THINKGAMEFUL! · THINK TANK FÜR GAMING, GAMIFICATION UND GESELLSCHAFT

STAND: 3. NOVEMBER 2026

LEVEL 00 · KURZFASSUNG

Auf einen Blick

Gamification kann Arbeit sinnvoller, sozialer und motivierender machen. Sie kann aber auch zum digitalen Antreiber werden. ThinkGameful! fordert klare Grenzen: Gamification am Arbeitsplatz muss freiwillig, transparent und mitbestimmt sein. Als Think Tank für „gameful design" stehen wir für Spielelemente, die Menschen stärken – nicht für Ranglisten, die sie überwachen.

Die Forschung zeigt ein klares Muster: Gamification wirkt meist positiv, aber stark abhängig von Kontext und Menschen. Eine Feldstudie der Wharton School belegt, dass Mitarbeitende, die das Spiel freiwillig annahmen, profitierten – während jene, die es als Zwang erlebten, unzufriedener wurden und leicht schlechter arbeiteten.

Die Praxis zeigt die Gefahr: In der Wäscherei eines Disneyland-Hotels nannten Beschäftigte die Echtzeit-Rangliste die „elektronische Peitsche". Amazon setzt in Lagern Spiele ein, die an Produktivitätsdaten gekoppelt sind. Uber nutzte laut *New York Times* Videospieltechniken, um Fahrer länger arbeiten zu lassen.

UNSERE KERNFORDERUNGEN

1. Freiwilligkeit: Kein Arbeitsnachteil für Beschäftigte, die nicht mitspielen.
2. Trennung von Spiel und Leistungskontrolle: Spieldaten dürfen nicht für Abmahnungen, Kündigungen oder Rankings mit Konsequenzen genutzt werden.
3. Mitbestimmung und Transparenz: Betriebsrat einbinden, Regeln offenlegen, die EU-Plattformarbeitsrichtlinie zügig umsetzen.

LEVEL 01 · GRUNDLAGEN

Was Gamification bei der Arbeit leisten kann

Gamification bedeutet, Elemente aus Spielen in spielfremde Zusammenhänge zu übertragen: Punkte, Abzeichen, Ranglisten, Fortschrittsbalken, Herausforderungen und Geschichten. Am Arbeitsplatz findet sie sich in Weiterbildung, Onboarding, Vertrieb, Logistik und Plattformarbeit.

Was die Forschung zur Wirkung sagt

Meist positiv, aber nicht automatisch. Eine vielzitierte Übersichtsarbeit finnischer Forscher wertete empirische Studien zu Gamification aus. Das Ergebnis: Die Effekte sind überwiegend positiv, hängen aber stark vom Kontext und von den Nutzerinnen und Nutzern ab. Zudem könnte ein Teil der Wirkung ein Neuheitseffekt sein, der mit der Zeit nachlässt (Hamari, Koivisto & Sarsa 2014, HICSS).

Freiwilligkeit entscheidet. Ethan Mollick und Nancy Rothbard von der Wharton School testeten bei mehreren hundert Vertriebsmitarbeitenden ein basketballartiges Verkaufsspiel mit großen Ranglisten-Bildschirmen. Wer das Spiel verstand, fair fand und annahm, zeigte deutlich bessere Stimmung und eine positivere Haltung zum Unternehmen. Wer es nicht annahm, fühlte sich schlechter und arbeitete leicht schlechter. Mollick warnt vor „verordnetem Spaß" (Mollick & Rothbard, *Mandatory Fun*; Knowledge at Wharton).

Gute Gamification

Aus Sicht von ThinkGameful! funktioniert Gamification am besten, wenn sie die drei Grundbedürfnisse stärkt, die die Motivationsforschung beschreibt: Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit. Beispiele:

- Lernpfade in Weiterbildung, bei denen Mitarbeitende ihr Tempo selbst wählen
- Team-Challenges für Gesundheit oder Nachhaltigkeit, ohne individuelle Rangliste
- Onboarding-Abenteuer, die neue Kolleginnen und Kollegen spielerisch mit dem Unternehmen vertraut machen

Problematisch wird Gamification, wenn sie Kontrolle statt Autonomie, Vergleich statt Kompetenz und Konkurrenz statt Zusammenarbeit erzeugt.

LEVEL 02 · PROBLEMFÄLLE

Wenn das Spiel zur Peitsche wird

Disneyland: die „elektronische Peitsche“

In der Wäscherei des Disneyland-Resorts ersetzte das Management um 2008 Papierprotokolle durch ein elektronisches System, das die Produktivität jeder Person in Echtzeit erfasste. Namen erschienen auf Anzeigetafeln, farbig markiert nach Zielerreichung: grün, gelb oder rot. Maschinen blinkten, wenn jemand langsamer wurde. Die Beschäftigten nannten das System „die elektronische Peitsche“. Gewerkschafter berichteten von mehr Verletzungen, ausgelassenen Toilettenpausen und schwangeren Kolleginnen, die nicht mehr mithalten konnten (Fast Company, 01.11.2018).

Amazon: Spiele im Lager

Amazon führte 2019 in Logistikzentren kleine Videospiele ein, die auf Bildschirmen an den Arbeitsplätzen laufen. Spielfortschritt entsteht durch Arbeitsfortschritt: Wer schneller Pakete kommissioniert, kommt im Spiel weiter. 2021 wurde das Programm auf Standorte in rund 20 US-Bundesstaaten ausgeweitet (Mic). Amazon betont die Freiwilligkeit. Kritiker sehen darin eine spielerische Verpackung für ein ohnehin strenges Leistungsmessungssystem.

Uber: Psychologie statt Lohn

Die *New York Times* berichtete 2017, dass Uber mit „Videospieltechniken, Grafiken und Belohnungen ohne nennenswerten Geldwert“ experimentierte, um Fahrerinnen und Fahrer zu längeren und intensiveren Schichten zu bewegen – teils zu Zeiten und an Orten, die für sie selbst weniger lukrativ waren (Scheiber, *New York Times*, 2017, via Business & Human Rights Centre).

Das gemeinsame Muster

MERKMAL	WAS PASSIERT
Öffentlicher Vergleich	Ranglisten machen Leistung sichtbar und erzeugen Druck, besonders für Ältere, Kranke oder Schwangere
Kopplung an Kontrolle	Spieldaten fließen in Leistungsbewertung und Kündigungsentscheidungen

MERKMAL	WAS PASSIERT
Asymmetrie	Das Unternehmen kennt die Regeln und Daten, die Beschäftigten nicht
Ersatz für Bezahlung	Abzeichen und Punkte ersetzen Lohnanreize

Die Soziologen Jamie Woodcock und Mark R. Johnson unterscheiden deshalb zwischen „Gamification von oben", die Arbeit kontrolliert, und „Gamification von unten", bei der Beschäftigte selbst spielerische Elemente nutzen, um ihre Arbeit erträglicher zu machen (Woodcock & Johnson 2018, *The Sociological Review*).

LEVEL 03 · RECHTSLAGE

Was in Deutschland und der EU gilt

Gamification am Arbeitsplatz ist in Deutschland kein rechtsfreier Raum. Mehrere Regelwerke greifen:

REGELWERK	BEDEUTUNG FÜR GAMIFICATION
Betriebsverfassungsgesetz, § 87 Abs. 1 Nr. 6	Technische Einrichtungen, die Verhalten oder Leistung überwachen können, sind mitbestimmungspflichtig. Das trifft auf fast jede gamifizierte Software mit Leistungsdaten zu.
Datenschutz-Grundverordnung	Verarbeitung von Beschäftigtendaten nur mit Rechtsgrundlage und zweckgebunden; Einwilligungen im Arbeitsverhältnis sind wegen des Machtgefälles nur eingeschränkt freiwillig.
EU-Plattformarbeitsrichtlinie (2024/2831)	Transparenz über automatisierte Systeme, die Arbeit verteilen, bewerten und Konten sperren; Umsetzung in nationales Recht bis 2. Dezember 2026 (Remote Work Europe).
EU-KI-Verordnung	KI-Systeme zur Bewertung und Steuerung von Beschäftigten gelten als Hochrisiko-Systeme; Emotionserkennung am Arbeitsplatz ist grundsätzlich verboten.

Die Lücken

- **Mitbestimmung braucht einen Betriebsrat.** In vielen kleineren Unternehmen und in der Plattformarbeit gibt es keinen.
- **Freiwilligkeit ist schwer zu prüfen.** Ein „freiwilliges" Spiel, dessen Daten Vorgesetzte sehen, ist faktisch nicht freiwillig.
- **Gamification ohne KI fällt durch das Raster der KI-Verordnung.** Einfache Ranglisten sind nicht erfasst, wirken aber oft am stärksten.
- **Die Plattformrichtlinie gilt nur für Plattformarbeit.** Lager, Callcenter oder Vertrieb sind nicht erfasst.

LEVEL 04 · BEWERTUNG

Fünf Kriterien für faire Gamification

ThinkGameful! schlägt fünf Kriterien vor, an denen sich Unternehmen, Betriebsräte und Behörden orientieren können:

KRITERIUM	FAIRE GAMIFICATION	UNFAIRE GAMIFICATION
Freiwilligkeit	Teilnahme freiwillig, Nichtteilnahme folgenlos	Faktischer Teilnahmezwang
Datennutzung	Spieldaten bleiben im Spiel	Spieldaten fließen in Leistungsbewertung und Kündigungen
Vergleich	Team- oder Selbstvergleich, anonymisiert	Öffentliche individuelle Ranglisten
Transparenz	Regeln, Ziele und Datenflüsse offen	Unternehmen kennt Regeln, Beschäftigte nicht
Mitgestaltung	Beschäftigte gestalten mit	Von oben eingeführt

UNSERE POSITION

Gamification ist ein Werkzeug, kein Ziel. Am Arbeitsplatz entscheidet nicht die Spielmechanik über gut oder schlecht, sondern die Machtfrage: Wer setzt die Regeln, wer sieht die Daten, und wer trägt die Folgen? Wo diese Fragen zugunsten der Beschäftigten beantwortet sind, kann Gamification Arbeit verbessern. Wo nicht, ist sie Überwachung im Spielgewand.

LEVEL 05

Empfehlungen

An Unternehmen

1. **Freiwilligkeit garantieren:** Wer nicht mitspielt, darf keinen Nachteil haben – schriftlich zugesichert.
2. **Spiel und Kontrolle trennen:** Spieldaten nicht für Leistungsbeurteilung, Abmahnung oder Kündigung verwenden.
3. **Teams statt Ranglisten:** Kooperative Ziele bevorzugen, individuelle Vergleiche nur anonym und optional.
4. **Mit Beschäftigten entwickeln:** Gamification gemeinsam gestalten und regelmäßig evaluieren – auch auf Stress und Gesundheit.

An Betriebsräte und Gewerkschaften

1. Gamification-Software konsequent als mitbestimmungspflichtig behandeln und Betriebsvereinbarungen zu Datennutzung abschließen.
2. Mustervereinbarungen für faire Gamification entwickeln.

An die Politik

1. **Plattformarbeitsrichtlinie zügig umsetzen:** Deutschland muss die Frist zum 2. Dezember 2026 einhalten und die Regeln zu algorithmischem Management auf andere Branchen übertragen.
2. **Beschäftigtendatenschutzgesetz:** Ein eigenes Gesetz mit klaren Grenzen für Leistungsüberwachung, einschließlich spielerischer Formen.

3. **Forschung fördern:** Langzeitstudien zur Wirkung von Gamification auf Gesundheit und Arbeitszufriedenheit.

An Anbieter von Gamification-Software

1. „Privacy by Design“: Standardmäßig anonymisierte und teambasierte Auswertungen.
2. Ethik-Leitlinien für Kunden und Prüfung von Einsatzszenarien.

Quellenverzeichnis

Wissenschaftliche Literatur

- Hamari, J., Koivisto, J. & Sarsa, H. (2014): Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*. Zusammenfassung: gamification-research.org
- Mollick, E. & Rothbard, N. P.: Mandatory Fun: Consent, Gamification and the Impact of Games at Work. Wharton School Research Paper. Zusammenfassung: Knowledge at Wharton
- Woodcock, J. & Johnson, M. R. (2018): Gamification: What it is, and how to fight it. *The Sociological Review* 66(3).

Berichte und Rechtliches

- Fast Company (01.11.2018): The dark side of gamifying work
- Mic: Amazon is expanding its gamification model of warehouse work to at least 20 states
- Business & Human Rights Resource Centre (2017): How Uber uses psychological tricks to push its drivers' buttons (nach *The New York Times*)
- Remote Work Europe (2026): EU Platform Work Directive transposition