

# WARUM WIR BESSER ARBEITEN, WENN WIR SPIELEN

Claudia Gabler

**SPIELFAKTOR** Welches ist der Unterschied zwischen Arbeit und Spiel? Gibt es diesen Unterschied – oder ist es die Einstellung, welche Arbeit vom Spiel unterscheidet? Wie Contactcenter dank Spielfaktor ihre Servicekultur revolutionieren und gleichzeitig noch nie dagewesene Sales-Erfolge erzielen können, erfahren Sie in diesem Beitrag.



Soeben erschien Arne Gillerts neues Buch «Der Spielfaktor». Darin beschreibt der Autor, wie Arbeit und Spiel verbunden werden können.

«Klingt gut!», denke ich und vereinbare einen Interviewtermin. Was ich zu dem Zeitpunkt noch nicht ahnte: Es wird in Contactcentern bereits gespielt! Und

zwar mit Erfolg! Ich hatte schon ganz vergessen, wie viel Spass Spielen macht!

Im Interview verrät mir Arne Gillert, dass Unternehmen der Zukunft Spielräume schaffen müssen. Um neue Lösungen zu entwickeln. Um eine Wissensexplosion zu entfachen. Um nicht nur Leistung, sondern auch persönliches Engagement und Verantwortungsgefühl des Einzelnen zu steigern. «Spielen ist keine Aktivität, sondern eine Haltung. Spielen ist freiwillig, leicht, kooperativ und kompetitiv. Wir arbeiten deshalb besser, wenn wir spielen, weil die traditionellen Führungsinstrumente nicht mehr zeitgemäss sind. Das trifft vor allem auf Contactcenter zu», so Gillert. Er ist der Meinung, dass Contactcenter zu straff gemanagt werden und dass die Kriterien, nach welchen sie gemanagt werden, versagen. «Contactcenter wollen Experience bieten, werden aber quantitativ gemanagt. Niemand hat den Mut, Regeln zu brechen. Doch genau das braucht es, um aus dem System mit wenig Spielraum und Kreativität ausbrechen zu können», fährt Gillert fort. Spielende Unternehmen schaffen diese Freiräume, haben eine Fehlerkultur, experimentieren und zeichnen sich nicht durch übertriebenes Kontrollbedürfnis à la Sowjetunion aus. Das Selbstverständnis spielender Unternehmen basiert darauf, die Leute zu fördern und nicht zu kontrollieren. Führungskräfte sind Spielleiter, die Rahmen festlegen, innerhalb derer die Mitarbeiter ihre volle Kreativität entfalten können», berichtet der Autor. «Das wichtigste ist: einfach mit dem Spielen anzufangen! Sie werden erstaunt sein, wie viele wunderbare Ideen Ihre Mitarbeiter haben. Mit Leichtigkeit können wir Dinge viel besser erreichen als mit Schwere. Spielerische Haltung lässt sich schnell wecken – und ist messbar», so Gillert.

## Ausgezeichnetes Spiel

Dass Spielen nicht nur Spass macht, sondern auch unternehmerische Erfolge mit sich bringt, weiss auch UPC Austria. Gleich vier Mal wurde das 300-köpfige Customer Care Team von Silvia Schöpf für die ausgezeichnete Customer Experience, die niedrige Kündigungsquote, die hohe Kreativität in der Kundenbetreuung und die herausragenden Sales-Ergebnisse ausgezeichnet. «Uns war klar: Wenn wir die Herzen unserer Kunden erobern wollen, brauchen wir zuerst die Herzen unserer Mitarbeiter. Wir begannen damit, zu spielen. Zuerst im Team, dann interdisziplinär, später sogar UPC-länderübergreifend. Es machte sich eine grosse Freude und spielerischer Ehrgeiz in unserem Unternehmen breit, die niemand, weder unsere Mitarbeiter, noch unsere Kunden, noch die Unternehmensleitung je wieder missen möchte», sagt Silvia Schöpf, Vice President Customer Care & Billing bei UPC Austria. «Mit den alten KPIs konnten wir keine positiven Emotionen wecken. Deshalb haben wir buchstäblich ein neues Spielfeld geschaffen, in dem wir neue Spielregeln aufgestellt haben», erklärt Silvia Schöpf. Anstelle von quantitativen Kennzahlen nahm das Team parallel zur Fussball EM am UPC Sales World Cup teil, einem länder- und teamübergreifenden Wettbewerb, in dem es darum ging, den World Cup zu gewinnen und Sales Champion zu werden. Anstelle der



**DER SPIELFAKTOR**  
Warum wir besser arbeiten wenn wir spielen

Arne Gillert

**Der Spielfaktor.**  
**Warum wir besser arbeiten, wenn wir spielen.**

Arne Gillert,  
Wilhelm-Heyne-Verlag 2011.  
ISBN 978-3-453-18270-7,  
287 S.,  
Fr. 31.90.



KPI traten Spielregeln analog den Spielregeln einer WM, in der gleichen Sprache verfasst und mit dem gleichen «Ernst» betrieben: «Unsere Mitarbeiter liefen zu Höchstform auf! Präsentiert wurde in Fussball-Dressen, für jedes Land wurden Maskottchen und Claims entwickelt und der Ehrgeiz, den World Cup zu gewinnen, beflügelte das gesamte Team und regte zu vielen tollen neuen Ideen an.» Das Ergebnis: Das Team übertraf das Sales-Budget wöchentlich um 40 Prozent, die Conversion-Rate-Ziele um 35 Prozent und steigerte die Verkäufe um satte 30 Prozent gegenüber dem Vorjahr.



### Spielend lernen

Für Intueri-CEO Matthias Meyer sind die Erfolge von UPC eine logische Konsequenz. «Wer spielt handelt aktiv, probiert neue Strategien aus und steigert dadurch sein Können, nicht nur sein Wissen», so der Ausbildungs-Experte. Sein Unternehmen hat einen Call Simulator für Contactcenter entwickelt. «Der Simulator funktioniert methodisch wie ein Spiel. Wie in einem Flugsimulator entwickeln die Agents den Ehrgeiz, immer besser zu werden. Ein Flugzeug in die Luft zu bewegen, ist relativ einfach. Nach einem Flug aber auch wieder gut und sicher zu landen, kann eine Herausforderung sein», so Meyer. Die Ergebnisse des Simulators seien gut messbar und vergleichbar. Trotzdem – oder gerade deshalb – geht der Spiel- und Spassfaktor nicht verloren. «Die Mitarbeiter müssen voll bei der Sache und hoch konzentriert sein, um Highscores erzielen zu können. Wir haben beobachtet, dass in den Pausen dazu ein Austausch stattfindet: «Wie hast Du den nächsten Step gemeistert? Was muss ich tun, um Level 4 zu erreichen?» Zwei unterschiedliche Herangehensweisen seitens der Agents führen zu zwei unterschiedlichen Ergebnissen am Simulator», erklärt der Intueri-Chef. Wichtig sei, dass die Mitarbeiter ihren Spieltrieb ausleben, Fehler machen dürfen und einen spielerischen Ehrgeiz entfalten können. «Im Fall der sprachgesteuerten Gesprächssimulation ist niemals der Kunde «schuld». Der Simulator ist objektiv und neutral, der Mitarbeiter beeinflusst mit seinem Verhalten das Ergebnis. Der Mitarbeiter kann spielend, interaktiv, individuell und aktiv seine Kompetenz steigern. Alles, was wir gut können, macht uns Spass», so Meyer. Der Experte ist überzeugt: «Reden lernt man, indem man redet und Feedback bekommt. Das ist das Prinzip des spielerischen Learning by Doing. In den Worten von Konfuzius: «Was du mir sagst, das vergesse ich. Was du mir zeigst, daran erinnere ich mich. Was du mich tun lässt, das verstehe ich.» ■

### Work Play Experience

*80 Prozent aller Firmen glauben, ein herausragendes Kundenerlebnis zu bieten, aber nur 8 Prozent ihrer Kunden stimmen dem zu. (Quelle: Bain & Co.) Wir haben dazu die Schauspieler und Service-Design- sowie Customer-Experience-Berater von Work•Play•Experience, Adam StJohn Lawrence und Markus Edgar Hormess, befragt.*

Es ist schlicht falsch zu denken, dass Arbeit und Spiel Gegensätze sind. Das Gegenteil von Spiel ist nicht Arbeit, es ist Lethargie, Antriebslosigkeit und ein Mangel an Ideen – mit anderen Worten: Depression. Viele Unternehmen möchten sich das Potenzial einer spielerischen Herangehensweise erschliessen. Dabei dürfen Sie jedoch nicht vergessen, dass immer die ganze Organisation beteiligt sein sollte. Innovative Ideen und die Leidenschaft, die Ihre Firma zukunftsfähig machen können, entstehen selten im Meetingraum. Viele der besten Ideen kommen von der «Front». Wenn die Spielkultur diese Leute nicht erreicht, wird es langfristig schiefgehen. Spiel ist eine Haltung, aber es ist auch eine strategische Kompetenz, die erlernt werden kann – am besten durch Vorleben und durch klare Signale, dass Spielen tatsächlich erlaubt ist. Die vielleicht wichtigste Komponente der Spielkultur ist die «Erlaubnis zu scheitern». Dies ermutigt uns, neue Ansätze zu finden und auszuprobieren und so aus der Box auszubrechen. Eine der besten Möglichkeiten, diese Haltung weiterzugeben, ist, wenn man sich selbst nicht zu ernst, auf der anderen Seite jedoch die eigenen Kunden und deren Probleme sehr ernst nimmt. Die grössten Feinde von Spiel und Kreativität sind Ego, Politik und Über-Vorsichtigkeit. Ich mag Tom Peters Vorschlag, grossartiges Scheitern zu belohnen – und gleichzeitig mittelmässigen 08-15-Erfolg zu bestrafen. Aber selbst wenn Sie nicht so weit gehen: Belohnen Sie Unterschiede, Neuartigkeit und Leidenschaft mehr als das konservative Spielen auf Sicherheit.

Das ganze Interview lesen Sie unter [www.cmm-magazine.ch](http://www.cmm-magazine.ch)  
Stichwort Spielfaktor

