

Issue_16 Gamification

Gamification

Business meets World of Warcraft

Gamification. Das Wort ruft unterschiedliche Reaktionen hervor. Fragen und skeptisch gehobene Augenbrauen. Hier treffen Spiel-Entwickler auf Manager, „digital natives“ auf klassische Strukturen und Manipulationsvorwürfe auf Begeisterung. Kaum ein Thema, das wir in unseren Issues unter die Lupe genommen haben, polarisiert wie Gamification.

Was verbirgt sich dahinter? Was haben Videospiele, Brettspiele, Apps oder Simulationen mit der Business-Welt zu tun? Was macht die Anziehungskraft der Spiele aus und vor allem, was davon lässt sich in Organisationen übertragen? Und nicht zuletzt, wie steht es mit dem Spannungsfeld Spielen versus Ernsthaftigkeit? Werfen Sie mit uns einen Blick in die faszinierende Welt der Spiele. In phantasievolle Parallelwelten, in denen neue Beziehungen und neue, ungewöhnliche Ideen entstehen können. Diese Ausgabe unseres Issues beleuchtet Entwicklungen, die uns und unsere Kunden beschäftigen. Kommen Sie mit und vergessen Sie ihre 3D Brille nicht ;-)

Viel Spaß beim Lesen!

Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting Team

Fun
Facts



Gamification
Check



Beispiele
und Tools



- 2 Editorial
- 3 **Gamification als Begriff** „Der Mensch spielt nur, wo er in voller Bedeutung des Wortes Mensch ist, und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.“ (Johann Christoph Friedrich von Schiller)
- 6 **Gamification und Business**
- 10 **Organisations- vs. Gamedesign**
- 14 **Engagement & Lernen: Let's play**
- 16 **Spielinduzierter Wissenstransfer**
- 19 **Schlusswort**
- 20 **Quellen**
- 21 **Impressum**

Gamification als Begriff

Kein neuer Trend

Im Jahr 1795 stand Napoleon Bonaparte vor einem Problem. Seine Streitkräfte starben massenhaft auf dem Schlachtfeld – nicht durch feindliches Feuer, sondern durch Unterernährung. Napoleon brauchte dringend ein Verfahren zur Lebensmittelkonservierung und schrieb einen Wettbewerb aus, dotiert mit 12.000 Goldfranken Preisgeld. Als Resultat kam der Zuckerbäcker Nicolas Apert auf die Idee, Lebensmittel in Gläser zu füllen, diese zu erhitzen und anschließend luftdicht zu verschließen. Er gewann den Wettbewerb und erfand nebenbei die Konservendose.

200 Jahre später, im Jahr 2009 wollte das Britische Arbeitsministerium die eigenen Strukturen und Prozesse reformieren. Es entwickelte ein Spiel für seine Mitarbeiter, das einem Aktienmarkt ähnelte. Die besten Ideen wurden zu Anlagen, die (mit Hilfe einer virtuellen Währung) gehandelt werden konnten. Es wurden Ranglisten nach der Höhe der Punkteanzahl der Mitarbeiter aufgestellt. Das Spiel wurde ein Erfolg. In den ersten 9 Monaten konnten Einsparungen von 10 Millionen Pfund errechnet werden; die Mitarbeiter-Zufriedenheit und die Qualität des Kundenservice stiegen.

Spiele sind kein Phänomen der Moderne. Auch schon vor Tausenden von Jahren fanden sich Brettspiele, Wettbewerbe und Ranglisten. Spiele sind ein soziales und anthropologisches Phänomen. Dabei ändert sich die soziale Ordnung. Hierarchische Grenzen werden aufgelöst und Ideen von Kooperation und Wettbewerb getestet. Menschen sammeln gerne, erforschen, tauchen in Geschichten ein und streben nach Zugehörigkeit und sozialer Einordnung. Der

durch das Spiel induzierte Flow bringt kreative Ideen und neue strategische Ansätze.

Um zu unseren Beispielen zurückzukehren – sowohl die Erfindung des Konservierungsverfahrens als auch die Reform des Britischen Arbeitsministeriums hätten durch klassische Aufträge der Hierarchie gelöst werden können. Was wäre der Unterschied? Nehmen wir an, Napoleon wäre zu einem Kriegsstrategen gegangen, die Lösung hätte eventuell zu einer Neuverteilung der Ressourcen geführt. Der Reformentwurf des Britischen Ministeriums hätte auf dem Tisch einer Person oder Abteilung möglicherweise viel Papier und wenig Energie für die Umsetzung erzeugt. Beide Prozesse hätten auch zu akzeptablen Lösungen führen können, die aber nicht aus der Kreativität und Intelligenz vieler gespeist worden wären und deshalb wahrscheinlich deutlich weniger innovativ und mit weniger Freude umgesetzt worden wären. Das Besondere an diesen Fällen ist, dass das Problem nicht als solches definiert und unter Zwang erledigt werden musste. Es war eine Herausforderung, eine „Challenge“, die spielerisch, intrinsisch motiviert und mit innovativen Herangehensweisen in Angriff genommen wurde.

Genau das ist die Quintessenz von Gamification: Die Rahmenbedingungen bzw. das Spiel-Design so zu entwerfen, dass die „Spieler“ selbst motiviert, kreativ, autonom und unternehmerisch im kooperativen Wettbewerb agieren, während sie für das große Ganze eine Rolle erfüllen. Gamification bezeichnet die Anwendung spielerischer Elemente und Techniken aus virtuellen und nicht-virtuellen Spielkontexten, kombiniert mit anthropologischen und psychologischen Prinzipien des spielerischen Denkens.

Der Mensch spielt nur, wo er in voller Bedeutung des Wortes Mensch ist, und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.

Johann Christoph Friedrich von Schiller



Gründe für den Erfolg von Gamification in der Gegenwart

Doch warum erleben gerade diese Prinzipien heute Konjunktur in Gesellschaft, Markt, Technologie und Unternehmen?

Erlebnisorientierte Gesellschaft

Wer sich in den letzten Jahren beispielsweise auf dem Geschenkmekmarkt umgeschaut hat, wird eine Zunahme der Erlebnisangebote bemerkt haben. Ob Urlaubsgutscheine, Escape Rooms oder Virtual Reality Brillen – überall kann man Erfahrungen kaufen. Erleben, Emotionen und Storytelling stehen im Mittelpunkt. Die Menschen wollen erleben, dazugehören, fühlen, erproben.

Digital Natives auf dem Arbeitsmarkt

Eine US-amerikanische Studie wollte im Jahr 2000 herausfinden, warum immer weniger Jugendliche den Führerschein machen. Die Ergebnisse waren überraschend. Es lag nicht etwa an ökonomischen Umständen, sondern das Fahren machte ihnen einfach keinen Spaß. Die Autoindustrie reagierte darauf mit gamifiziertem Design. Inzwischen sammelt man in den USA Punkte, wenn man umweltfreundlich fährt oder sich an Geschwindigkeitsbegrenzungen hält und es erscheinen traurige Emoticons auf

Geschwindigkeitskameras bei Überschreitung. Die sogenannten „digital natives“ treten langsam in den Arbeitsmarkt ein und verändern klassische Strukturen. Wer an konstante Stimulation und kreative Oberflächen gewöhnt ist, wird mit klassischen Rahmenbedingungen schwer zu motivieren sein und hat auch andere Erwartungen an das Arbeitsumfeld. Prinzipien und Elemente aus Gamification allgemein und insbesondere Usability-Erkenntnisse aus der Software-Entwicklung, können dabei helfen diese neuen Bedürfnisse zu verstehen und in anderen Kontexten zu bedienen.

Kollaboration und Vernetzung

Gleichzeitig mit den Ansprüchen der neuen Arbeitskraft, steigt auch die Komplexität des Arbeitsumfelds. In der VUCA-World (Volatile-Uncertain-Complex-Ambigüe), haben hierarchische Strukturen eine fatale Schwerefälligkeit. Agiles Arbeiten in vernetzten, virtuellen und interdisziplinären Teams ist bei disruptiver Innovation und der Komplexität globaler Zusammenhänge und Projekte überlebensnotwendig. Agile Methoden wie etwa Design Thinking, ein innovativer, interdisziplinärer und kundenorientierter Zugang zu Problemdefinition und -lösung, funktionieren genau nach diesem Prinzip der spielerischen, interdisziplinären Zusammenarbeit nach definierten Regeln.

Technologien

Wie bereits erwähnt, sind Spiele und auch die Anwendung von Spiel-Elemente im nicht-spielerischen Kontext nichts Neues. Was allerdings neu ist, sind das Ausmaß und die Möglichkeiten, die durch Digitalisierung, Big Data und Internet of Things entstehen. Napoleons Innovations-Kampagne wäre heute ein globales Medien-Event, mit Website, Blog, Social Media Kanälen und gamifizierter App. So wurde beispielsweise die letzte intensiv umkämpfte Präsidentschaftswahl der USA von einer Reihe gamifizierter Apps unterstützt. Die Interaktion wird schneller, direkter, transparenter und

Gamification**strukturell****inhaltlich**

- ✓ Klare Ziele / Transparenz
- ✓ Small Wins / Fortschritt / Real-Time Feedback
- ✓ Aufstieg / Leveling
- ✓ Elemente (Regeln, Belohnung, Rangliste, Punkte / Währung, Badges)
- ✓ Herausforderung
- ✓ Status
- ✓ Social Sharing

- ✓ Story
- ✓ Flow
- ✓ Herausforderung
- ✓ Neugierde
- ✓ Rolle
- ✓ Interaktivität
- ✓ Feedback
- ✓ Fehlerakzeptanz

Autonomie / Selbstständigkeit**Mastery / Fortschritt****Soziale Einordnung**

Tabelle 1: Gamification Elemente und Prinzipien

Fun Fact

Im Jahr 2008 wurde durch das Online Spiel „Foldit“ innerhalb von 3 Wochen die Proteinstruktur des HIV Virus von Usern ohne medizinischen Hintergrund gelöst, nachdem Experten dies 15 Jahre lang versucht hatten.

öffentlicher; der Kunde rückt näher. Erkenntnisse aus Gamification helfen Interaktionen zielgerichtet zu gestalten.

Heute bringen gesellschaftliche und technologische Veränderungen neue Chancen und Anforderungen für Unternehmen. Gamification ist eine Möglichkeit diese konstruktiv zu gestalten: Spieler melden sich freiwillig, sind hochmotiviert und bearbeiten Problemen als spannende Challenges. Sie wissen intuitiv was sie zu tun haben, sie brauchen keine direktive Führung, steuern sich selbstorganisiert. Sie kooperieren und befinden sich gleichzeitig im Wettbewerb: Pull statt Push von oben schafft den Rahmen für zielgerichtete Kollaboration, die kollektive Intelligenz und Initiative einzelner und von Teams wird genutzt.

Gamification und Business

Ein Praxisbeispiel: In einem preisgekrönten Projekt der Heitger Consulting Group im Jahr 2010, führten wir mit einem Agrikultur-Unternehmen eine Strategie-Rallye durch. Drei gemischte Management-Teams forderten jeweils drei Tage lang drei erfolgreiche Champions anderer Branchen heraus und wurden selbst herausgefordert. Im Wettbewerb der strategischen Innovationspotenziale wurden zukünftige Innovationsinitiativen kollektiv entschieden und zugleich das Commitment des Managements für Innovation geschaffen.

Es ist kein Zufall, dass Gamification häufig mit Zukunft und Zukunftsarbeit in Verbindung gebracht wird, als Anker für interdisziplinäre Kapillaren, die sich quer durch Geschichte, Psychologie, Organisation, HR und Design ziehen. Aber erst durch die Technologie bekommt dieser Anker noch mehr Wirksamkeit. Dank der Inspiration aus der Gaming- und Software-Industrie können alte Prinzipien neu belebt und digital verpackt werden. Es ist kein Geheimnis, dass die Software-Industrie von schneller, disruptiver Innovation und konsequenter Neuerfindung lebt und agile Methoden entwickeln musste (Bsp. Scrum), um diesen Anforderungen konstant gerecht werden zu können. Aber was ist der rote Faden? Wie kann Gamification etwa in der Strategiearbeit genutzt werden?

Zukunftspotenzial: Kundenerlebnisse neu gestalten

Was

Gamification hat große Wirkung bzw. Anwendung im Marketing. Brand Loyalty ist heute sehr oft verbunden mit Interaktivität bzw. einem vernetzten Zusammenspiel zwischen Inhalten, Medien, Apps und Usern.

Die Marke entsteht dann irgendwo dazwischen, in der lebendigen Interaktion zwischen Nutzern, Big Data Analytics und mehreren Oberflächen und Kanälen, zwischen Feedback und Reaktion. Unternehmensidentität und Marke werden erlebbar. Je verspielter und intuitiver, desto intensiver. Die Aufmerksamkeit der Kunden ist kostbar. Spiel-Entwickler haben die Aufgabe die Spieler im Flow zu halten.

Wie

Die Software-Industrie hat Usability revolutioniert. Software wird zunehmend komplexer, aber der User nimmt dies nicht wahr. Intuitive Benutzeroberflächen lassen Zugangsbarrieren schwinden. Gelernt wird heute nicht mehr durch trockene, komplizierte Bedienungsanleitungen, sondern für den Nutzer durch intuitive Icons und interaktive Elemente. Die Komplexität der Funktionalität ist exponentiell gestiegen, während die Anwendung immer „userorientierter“ wird. Wir haben uns daran gewöhnt über das Spielen mit Technologie zu lernen. Das Smartphone ist ein Spielfeld von Visualisierungen, intuitiven Icons, sofortigem Feedback und unendlichen Interaktionsmöglichkeiten. Die Produktentwickler der Software Industrie sind Vorreiter in Innovation und Erfahrungsgestaltung und richten sich dabei radikal am User aus um ihm und eine intuitive Nutzung zu ermöglichen.

Das vielleicht größte Potenzial dieser Entwicklung liegt in der Kundenorientierung. Produkte und Prozesse werden so gestaltet, dass sie intuitiv sind, Spaß machen und so positive Kundenerfahrungen erzeugen. Intuitive Nutzung hat immer auch etwas Spielerisches. Die strategische Frage dazu lautet: welche Kundenerfahrungen wollen wir vom Erstkontakt bis zum Ende des Wertschöpfungsprozesses schaffen?



Interaktivität auf die eigenen organisationalen Prozesse angewandt, Feedbackschleifen und spielerisches Lernen sowie das Eintauchen in die „Userwelt“ und in darin wirkende Anliegen und Bedürfnisse bergen somit Potenzial für die Strategiearbeit, wenn es um Kundenfokus und -bindung geht. Mit welchen Elementen des Gamification Ansatzes kann das Kundenerlebnis intensiviert werden?

Zukunftspotenzial: neue Arbeits- und Organisationsformen

Ein Vergleich: Was haben Finnland und World of Warcraft, das seit 2009 laut Guinness Buch der Rekorde beliebtesten Multiplayer-Online-Spiel, gemeinsam? 2015 hatte Finnland 5,4 Mio. Einwohner, während die imaginäre „Welt“ der Kriegskunst 5,5 Mio. monatlich zahlende Abonnenten zählte. Die Welt der Druiden, Mönche und Gnome umfasst eine globale Community, die sich „real-time“ in Klassen, Teams und Regionen zusammenfindet. Zwar verzeichnet das World of Warcraft Empire inzwischen sinkende „Bewohner“-Zahlen, nichtsdestotrotz liegt der Umsatz weltweit bei EUR 80 Milliarden – Trend steigend. Der Gamification-Umsatz, der mit dem Einsatz spielerischer Elementen außerhalb der Unterhaltungsbranche erzielt wird, wird derzeit auf EUR 1,5 Mrd. geschätzt und soll bis 2022 EUR

22 Mrd. erreichen. Das macht den Umfang dieses Trends deutlich. Außerdem wird laut Professor Luis van Ahn der durchschnittliche Amerikaner, der nach 1970 geboren wurde, bis zum 21sten Lebensjahr rund 10.000 Video- und Computerspiel-Stunden hinter sich haben – die Anzahl an Stunden, die notwendig ist um Meister einer neuen Fähigkeit zu werden.

Was macht die Motivationskraft von Spielen aus? Die drei häufigsten, in der Literatur erwähnten, Wirkprinzipien von Gamification sind „Autonomy“, „Mastery“ und „Social Relatedness.“

1. **Autonomy:** Die Spieler sind selbstständig. Sie operieren zwar innerhalb festgelegter Rahmenbedingungen, wählen aber ihre Rolle, ihre Eigenschaften, ihren Weg und ihre strategischen Entscheidungen selbst, um sowohl individuelle, als auch gemeinsame Ziele zu erreichen.
2. **Mastery:** Die Charaktere von World of Warcraft gehen beispielsweise durch klar definierte Levels, die mit jeweiligen Erweiterungen der Funktionen und Möglichkeiten einhergehen. Damit verbunden sind Glücksgefühle bei Zwischenerfolgen sowie eine hohe Fehlerakzeptanz und Ehrgeiz.
3. **Social Relatedness:** Spiele sind grundlegend sozial. Sie finden in einem Beziehungsgeflecht statt, in dem Kooperation, Konkurrenz, Kommunikation oder Transparenz spielerisch getestet werden. Durch die wachsende Popularität der sozialen Netzwerke werden eigene Erfolge öffentlich sichtbar und damit zum sozialen Kapital auf dem Markt der Aufmerksamkeit.

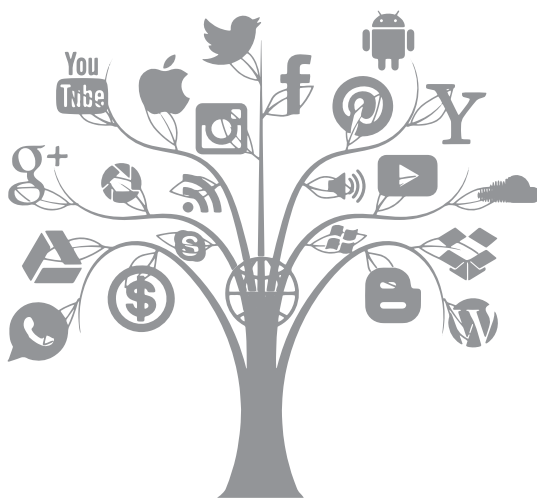
Zukunftspotenzial

Die digitale Transformation und das Tempo der Globalisierung erfordern, dass Mitarbeiter zunehmend selbstbestimmt handeln, sich in strategische, überregionale und virtuelle Teams zusammenschließen, an aufeinander aufbauenden Zielen arbeiten und kontinuierlich

ches, interaktives Feedback von ihrer Umwelt bekommen müssen. Das alles ist Teil unseres Alltags geworden. Vor allem bei komplexen Markterfordernissen und Geschäften schaffen gamifizierte Arbeitssettings Innovationskraft und Engagement. Doch wie lassen sich egalitäre Strukturen mit dem Bedürfnis nach sichtbarem Fortschritt und Aufstieg kombinieren? In Spielen gelingt dies durch Transparenz und Fairness: Es ist klar welche „badges“ oder Ressourcen nötig sind und das Spieldesign bietet eine faire Startposition. Mitarbeiter und Führungskräfte interagieren miteinander und schreiben ihre eigene gemeinsame Geschichte. Welche Story Ihr Unternehmen dazu erzählt, ist eine wichtige Verantwortung für gamifizierte Arbeitssettings.

Manipulation und Lessons Learned

Eine Gefahr, die Gamification birgt ist, dass scheinbare Anreize und harmlose Ranglisten zu Kontrollmechanismen werden, die demoralisieren statt intrinsische Motivation zu fördern. Ein Beispiel: das Disneyland and Paradise Pier Hotel in Anaheim installierte Monitore in den Arbeitsräumen der internen Wäscherei, die die Schnelligkeit der Mitarbeiter zeigte und darauf aufbauend Ranglisten erstellte. Eine Mitarbeiterin beschrieb dies als „digitale Peitsche“. Kritische Stimmen und Manipulationsvorwürfe sind in der Anwendung von Gamification im Arbeits-



kontext häufig und teilweise durchaus berechtigt. Sobald Kontrolle das Ziel ist, leiden Autonomie und Verbundenheit („Relatedness“) als wichtige Wirkprinzipien.

Ein Blick auf die Anwendungsbeispiele von Gamification der letzten 10 Jahre gibt Aufschluss über Erfolgsfaktoren und „Lessons Learned“.

Gamification-inspirierte Maßnahmen machen vor allem dann Sinn, wenn sie einen holistischen Ansatz verfolgen und ein glaubwürdiger Teil einer gesamten „Story“ sind. Die Rahmenbedingungen sind so gestaltet, dass es den Mitarbeitern Freude bereitet, teilzunehmen. Wenn sie spüren, dass dahinter keine Manipulation steht, sondern der Wunsch nach tatsächlicher Co-Creation und User-Centricity, dann entsteht intrinsische Motivation. So geht es schließlich um ein organisches Zusammenspiel zwischen Marke / Strategie / Identität und Unternehmenskultur. Jedes Spiel hat eine Story. Und die Mitarbeiter kennen sie. Mit oder ohne Gamification. Betrachtet man Gamification als Inspirationsquelle für User-Freundlichkeit und selbstgesteuerten Umgang mit strukturellen Veränderungen, so eröffnen sich Möglichkeiten zukunftsorientierten Erprobens. Denn sowohl bei World of Warcraft Spielern, als auch bei den Mitarbeitern der Zukunft geht es darum mit Komplexität und dem Unerwarteten zielorientiert umzugehen. Sowohl in Eigenregie, als auch in Abstimmung mit der gemeinsamen „Story“ und Unternehmenskultur.

Die Ausgabe dieses Issue ist kein Plädoyer für eine Welt der Spiele, sondern ein Impuls, die Unternehmensrealität aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Unsere zunehmend digitaler werdende Welt bietet die Möglichkeit mittels Gamification in Unternehmen auf spielerische und lösungsorientierte Art und Weise neue Räume für Innovation und Engagement zu schaffen. Im Folgenden haben wir einige Beispiele zusammengetragen, wo das in Unternehmen gut gelungen ist:



Anwendungsfeld	Beispiel
Kunden- & Mitarbeiter-Einbindung	<p>Die Österreichische Post veranstaltete 2015 den größten Mitarbeiter-Staffellauf der Welt. Die Story: Die kleine Susi aus Vorarlberg will ihrer Freundin in Wien übers Wochenende ihr Geburtstagsgeschenk schicken. Die Mission: 85 Staffelläufer, Mitarbeiter der Post, hatten die Aufgaben, das Geschenk in weniger als 48 Stunden von Vorarlberg nach Wien zu bringen. Zur gleichzeitigen Kunden- und Mitarbeiterereinbindung gab es eine Live Übertragung und ein Gewinnspiel.</p> <p><i>(Teamwork, Marke, Identität)</i></p>
Lernen	<p>Adidas hat die Inhalte eines wenig gelesenen Netzwerksicherheits-PDFs mit mehreren hundert Seiten in ein Browserspiel integriert, in dem diverse Szenarien durchgespielt und Rätsel gelöst wurden. Dabei konnten Sachpreise gewonnen werden.</p> <p><i>(Trockene oder standardisierte Inhalte, motorische Skills)</i></p>
Interne Fortbildung / Recruiting	<p>Ignite Leadership game (NTT Data – Anbieter für IT Lösungen) ist ein 2011 entwickeltes Spiel für Mitarbeiter, bei dem es darum geht einen Berg zu erklimmen und dabei arbeitsbezogene Challenges durchzuspielen. Die Herausforderungen drehen sich um Themen wie Kommunikation, Zeitmanagement, Change Management, Verhandlungsfähigkeit und Problemlösung. Für jedes Level auf dem Weg nach oben werden Punkte gesammelt. Wer die Spitze erreicht, wird als potenzielle Führungskraft identifiziert. Das Spiel ermöglicht online Interaktionen und Peer-Feedback. Ergebnis laut NTT: mehr als die Hälfte der teilnehmenden Mitarbeiter wurden als Führungskräfte eingesetzt. Die Mitarbeiterfluktuation ging um 30 % zurück.</p> <p><i>(Spielerisches, freiwilliges Lernen, Fehlerakzeptanz)</i></p>

Organisations- vs. Gamedesign

Das inzwischen weltweit verbreitete Teambuilding-Konzept der Escape Rooms sperrt ein Team in einen physischen Raum voller Rätsel und mit einer einzigen Anweisung: „findet den Weg hinaus“. Dafür ist eine Stunde Zeit, bevor das Spiel in einer dramatischen Countdown-Inszenierung endet. Um dieses Erlebnis für die Spieler zu inszenieren, braucht ein Spiel-Designer fundiertes Wissen über die zahlreichen Möglichkeiten des Zusammenspiels zwischen Spiel und Spielern.

Game Design

Grundlage des Game Designs sind drei grundlegende Bausteine: Spieler, Struktur und Inhalt.

Spieler

Wie bei jedem Projekt, stellt sich auch ein Game Designer am Anfang die Frage nach der Zielgruppe: welche Spieler machen mit, was bewegt und motiviert sie entlang des Weges? Was bringt sie dazu Abzweigungen zu nehmen, nach oben zu streben oder sich zurückzuziehen? Sind sie beispielsweise (nach Bartles Studie der Online Communities) Achiever (machtbezogen, wollen beherrschen), Explorer (neugierig, erforschen die Spielwelt), Socializer (sozial, Einfluss, Prestige, Klatsch) oder Killer (dominant, wollen an der Spitze sein)? In dieser Phase geht es vorerst darum zu diagnostizieren: wer sind die Spieler, Stakeholder, Akteure? Denn letztendlich sind sie es, die das Spielfeld mit Leben füllen werden. Sie sind die

Essenz und das Fundament die dem Spiel Bedeutung verleihen.

Ein ideales Spiel holt die Spieler dort ab, wo sie sind und bietet Möglichkeiten sich zu entfalten, aufzusteigen, zu erforschen und zu kooperieren. Ein gutes Spiel lebt nicht von Manipulation, sondern von Freiheit.

Struktur

Sind die Spieler bekannt, geht es darum, das Spiel zum Laufen zu bringen, Wegweiser zu schaffen, Abläufe und Prozesse zu verankern. Die folgenden Elemente sind eine Auswahl strukturierender Bausteine, die Game-Designer nutzen:

(Teil-) Ziele

Damit ein Spiel zum Spiel wird, braucht es ein Ziel, das meistens durch die Geschichte vorgegeben wird. Dorthin führen unterschiedliche Wege und viele Abzweigungen. Es werden Punkte gesammelt und Levels erreicht. Auch hier ein Beispiel aus der Software Industrie: Bei Tutorials für neue Software-Produkte von Photoshop klickt man sich durch kleinere Aufgaben mit steigendem Komplexitätsgrad. Im Projektmanagement und der Beratungsarbeit sind es beispielsweise Pitstops, Pulse Checks und Quick Wins, die auf dem Weg der Umsetzung großer Ziele behilflich sind und den Fortschritt visualisieren und erlebbar machen.

Fragen zum Design von Spielen



Wer sind die Spieler, was bewegt sie? Welche Bedürfnisse und Ziele haben sie?
Wie kommen individuelle und kollektive Ziele zusammen?
Welche Fähigkeiten haben sie und werden diese im Zusammenhang mit den Ressourcen eingesetzt?
Was braucht es damit die Spieler im Flow bleiben, das Spiel weder zu schwer, noch zu einfach ist?

Fragen



Lädt die Geschichte nur zum passiven Zuhören oder auch zum aktiven Mitmachen ein?
Hat die Geschichte einen persönlichen Bezug zum Spieler?
Baut sie Spannung auf und löst die wieder auf für die nächste Herausforderung?
Gibt es Platz für Kreativität, Improvisation und Innovation?

Fun Fact



The Bubble Kalender: Autor des Buches „Game Frame“ Aaron Dignan hat in seinem Büro jedem Datum eine bubble wrap Blase zugeordnet und ein Spiel daraus entwickelt - wer am längsten im Büro bleibt, darf die Luftpolsterblase des Tages zum Platzen bringen.

Inhalt / Storytelling

Es ist längst nicht nur die Unterhaltungsindustrie, die von Storytelling lebt. Erinnern Sie sich an das letzte Mal, als Sie ein Produkt gekauft haben? Aller Wahrscheinlichkeit nach sind es kulturelle Vorannahmen, symbolische Konnotationen, Populärkultur, Erfahrungen aus dem vertrauten Umfeld, Produktdesign, Produktplatzierung, die Medien – die Ihnen allesamt eine Geschichte erzählt haben. Es gab einen Zünder, eine emotionale Resonanz, um aus der unendlichen Flut der Produkte eines auszuwählen. Der Spieler wurde abgeholt.

Es bedarf also der Kunst des Erzählens. Symbole aus Märchen, Horoskopen und sonstige kulturelle Artefakte, die über Jahrhunderte bestehen, dienen dazu Geschichten zu personalisieren und mit emotionaler Bedeutung zu füllen. Ein Spiel lebt von Geheimnissen, Drama, Steigerung und Herausforderungen. Anders als reine Geschichtenerzählung, lädt ein Spiel nicht nur zum Zuhören, sondern zum Mitmachen ein. Es stellt Fragen, stupst an, fordert heraus und bietet Kooperationsmöglichkeiten. Nicht zuletzt lädt es dazu ein, sich an Sinnschaffung und gemeinsamen, übergeordneten Zielen zu beteiligen.

Aus Unternehmen ist Storytelling inzwischen nicht mehr wegzudenken. Corporate Identity zieht sich durch die Unternehmenskultur, prägt Onboarding der Mitarbeiter und sendet Botschaften nach außen. Gamification kann dabei helfen die Kernbotschaften erfahrbar zu machen und zu intensivieren. Nicht zuletzt lassen uns Erkenntnisse aus der Spiel-Welt erkennen, warum strategische Entscheidungen top-down, die den Faktor „Mensch“ oder die emotionalen Dimensionen unterschätzen, häufig auf Widerstand stoßen. Man könnte auch sagen der Spieler verlässt das Spiel.

Fehlertoleranz

Genauso wie ein einziger Schritt in der Regel nicht zum Ziel führt, so ist es selten ein falscher Schritt, der das Spiel beendet. Häufiger hat der Spieler mehrere „Leben“, kann die Umwelt erforschen, Strategien ausprobieren und im Prozess lernen. So haben unsere Kunden davon berichtet, im Spiel regelmäßige Meetings einzubauen, in denen ausschließlich Sachen berichtet werden, die schiefgelaufen sind. Dabei geht es darum Fehler als Lern-Kapital umzudeuten. Den emotionalen Wert und das darin liegende Lern-Potenzial nicht zu nutzen, wäre eine verlorene Chance.

Feedback

Sowohl die Fehlerakzeptanz, als auch das Erreichen der Teilziele oder Levels im Spiel bieten konstantes Feedback zum eigenen Fortschritt. Spiel-Designer arbeiten gerne und viel mit Feedbackschleifen, sie sind der

Kooperation und Konkurrenz

Punkte, Badges, Ranglisten, kollektive Challenges, Storytelling – diese Elemente gestalten die Beziehung des Spielers zu anderen und zu seiner Umwelt. Auf der anderen Seite beeinflussen Vorannahmen des Spielers (im Kontext der Unternehmen ist dies die Unternehmenskultur) die Deutung und Nutzung der Spiel-Mechanismen. Bei World of Warcraft spielen internationale Spieler über regionale, kulturelle und zeitliche Grenzen hinweg freiwillig zusammen, auch deshalb, weil es klare Spielregeln gibt. Marcus Hildebrandt, der Autor des Buches „Leading in Hyper-Complexity“ empfiehlt klare no-gos und Grenzen zu verhandeln. So sind Regeln definiert, und dennoch gibt es genügend Spielraum für kulturelle Unterschiede.

Wozu das alles?

Dass wir uns in einem Zeitalter tiefgreifender organisationaler Veränderungen befinden, ist nichts Neues mehr. Agile Organisationsmodellen wie Frederic Laloux' „Teal Organization“, Eric Ries' „Lean Startup“, Brian Robertsons „Holacracy“ oder John Kotters „Accelerate“ zeigen, wie man mit Levels, Kooperation, Feedback und Selbstorganisation das Spielfeld neu gestalten kann. Berücksichtigt man die grundlegende user-centricity, die das Fundament der Gamification ausmacht, wird allerdings schnell klar, dass es keine universelle Lösung, kein perfektes Spiel oder ideale Organisation geben kann. Es wird sich noch zeigen, welche Organisationsmodelle dem Wandel der Zeit am besten gerecht werden. Glaubt man den Erfolgskriterien von Gamification, werden diejenigen Organisationsformen erfolgreich, die ein fluides Zusammenspiel zwischen der Story / Kernidentität und den Spielern / Stakeholdern ermöglichen – also an der existierenden Organisation andocken.

Fragen



Sind die Ziele so aufgeteilt, dass sie in kleinen Schritten erreichbar und nicht unter- oder überfordernd sind?
Werden Fehler bewusst in die konstruktive Feedbackschleife einbezogen oder bestraft?
Welche Formen von Feedback wirken sich auf das Unternehmen positiv aus?

Puls des Spiels. Farben, Geräusche, Levels, Artefakte, alles deutet auf Veränderung hin. Das ganze Umfeld unterstützt die Erfahrung des Fortschritts, des Vorankommens. Heute deutet die Popularität der 360° Feedback HR Instrumente auf eine neue Ära der Mitarbeitergespräche hin.



Beispiel: Valve Mitarbeiter-Handbuch

Wer in das Employee Handbuch des Spiele-Entwicklers Valve hineinschaut, wird mit Bildern von glücklichen Mitarbeitern überhäuft, die nach einer Massage oder einem Dart-Spiel auf ihrem Bürosessel durch das Büro rollen. Das unterhaltsame, bilderreiche Handbuch erklärt seit 2012 den neuen Mitarbeitern die Valve Unternehmenskultur. Es empfiehlt zum Beispiel selbständig nach Arbeitsgruppen zu suchen, sich selbst zu organisieren und von kollegialem Peer-Feedback (aufgeteilt nach technischer Fähigkeit, Produktivität, Gruppen- und Produkt Beitrag) zu profitieren. Fehlerfreundlichkeit wird explizit betont. Aufstieg passiert nicht vertikal, sondern durch interdisziplinäre Teams und horizontale Weiterbildung.



Tool	Beschreibung
Kahoot	Tool für live online Quiz / Umfragen / Diskussionen für die Nutzung in Schulen / Trainings / Workshops www.getkahoot.com
Brainscape	Eine Plattform zur Erstellung von Flashcards, die man in einer App spielerisch lernen kann. Die App zeigt die Karten bzw. die dazugehörigen Antworten www.brainscape.com
Knack	Eine mobile App als Recruitment-Spiel, das Spieler und Arbeitsgeber verbindet – das Unternehmen kann die Bewerber spielen lassen und erhält sofortiges Feedback www.knack.it
Ojoo	Eine mobile App zur Gamifizierung von Inhalten: Erstellung von einfachen Spielen, Schnitzeljagden, Umfragen, Stadtführungen, Mappen, Indoor-Spielen, Teambuilding www.ojoo.com/de
Actionbound	Plattform zur Erstellung von Indoor / Outdoor Schnitzeljagden, mit Elementen wie Quiz, Orte durch GPS Koordinaten finden, Aufgaben lösen, Codes scannen, Umfragen oder Live Turnier de.actionbound.com
Klaxoon	Ein Tool für die Interaktion in kleinen Gruppen, bis zu 50 Personen: inkl. Nachrichten, Notizen, Live Umfragen / Votings / Fragen / Bewertung, gamifiziertes Quiz, Live Storms (Fragen, Brainstorms) www.klaxoon.com
Eventmobi	Konferenz App, die sowohl Informationsaustausch / Orientierung bietet als auch Engagement und Interaktion spielerisch fördert www.eventmobi.com/de

Tabelle: Beispiele digitaler Tools (Lernen, Workshops, Großevents, Teambuilding, Recruiting etc.)

Engagement & Lernen: Let's play

Die Grundsätze von Gamification sind gleichzeitig auch die treibende Kraft dahinter. Doch was macht diese Prinzipien so wirksam?

Flow

Spielprinzipien gestalten ein Umfeld in dem ein Flow-Gefühl möglich wird. Flow ist ein Zustand, in dem sich Zeit auflöst und nur die momentane Aktivität eine Rolle spielt. Es ist die Balance zwischen Unter- und Überforderung. Ein Flow entsteht nicht durch den Anreiz bzw. die Belohnung am Ende, sondern dadurch, dass auf dem Weg Erfahrung möglich wird. Es ist ein Zustand, ohne Zwang und ohne negativ besetzte Anstrengung. Mittels Gamification kann die Erledigung einer To-Do Liste in eigenständiges, selbst-motiviertes Handeln verwandelt werden und einen Flow-Zustand begünstigen.



Fun Fact

In Russland wurde auf einem Parkplatz für Menschen mit Behinderung ein Hologramm von einem Menschen im Rollstuhl projiziert. Um unrechtmäßig an dieser Stelle zu parken, müsste das Hologramm „überfahren“ werden. Anzahl der Falschparker? Null.

Spiel ist sozial

Spielen ist so alt wie die Menschheit. Es beginnt bei der frühkindlichen Erforschung der Umwelt und ist stets mit einer gewissen Leichtigkeit verbunden. Nichtsdestotrotz

schaffen Spiele ein Paralleluniversum sozialer Hierarchien. Während in der Tierwelt der Stärkere gewinnt, erzeugen Spiele bei Menschen subtilere Wege der Statusgewinnung und Anerkennung. Belohnung, ob in Form von Anerkennung oder Badges, muss nicht zwingend ein Streben nach Macht befriedigen, sondern erhöht indirekt die soziale Zugehörigkeit und stillt damit ein Grundbedürfnis des Menschen. Gamification kann – wenn richtig eingesetzt – Strukturen schaffen, die Zusammengehörigkeit stärken und damit Engagement inspirieren.

Dopamin

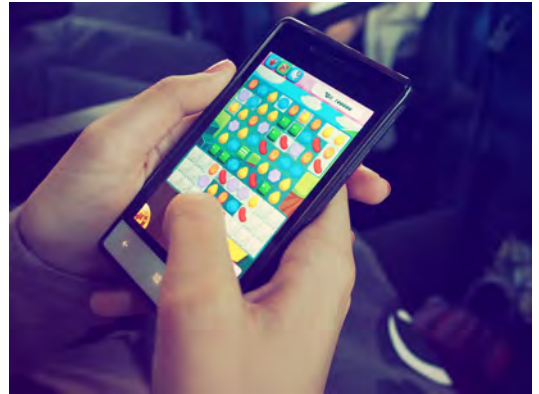
Auf der anderen Seite müssen auch die neurologischen Reaktionen auf Stimuli, die insbesondere in digitalen Spielen und Applikationen genutzt werden, betrachtet werden. Das Tetris-ähnliche Handy-Spiel Candy Crush ist ein einfaches Spiel, mit dem Ziel, fliegende bunte Süßigkeiten in der gleichen Farbe aneinanderzureihen. Gelingt dies, entsteht eine Explosion von Farben und „Candy“. Dies aktiviert die Ausschüttung von Dopamin, desselben Glückshormons, das auch beim Verzehr von Zucker freigesetzt wird. Bevor Langeweile aufkommen kann, wird das Spiel schwieriger. Andere Gehirnareale, die mit Ehrgeiz und Fortschritt zu tun haben, werden aktiviert. Die Suche nach mehr – mehr Erfolg, mehr „Zucker“, mehr Dopamin steigert sich fließend von Level zu Level.

„FIT für 2018“: Eine Gamification-App für die Versicherungsbranche

Das Wiener Unternehmen ovos hat sich die Entwicklung von Gamification-Lösungen und spielerischer Wissensvermittlung zur Hauptaufgabe gemacht. In Zusammenarbeit mit der KPMG entwickelten sie eine App, die als Navigationshilfe in der momentanen Regulierungsflut im Versicherungssektor dient. Im Wesentlichen unterstützt sie dabei, dass umfangreiche Themengebiete und teilweise „trockene“ Inhalte, bei denen die „Vergessenskurve“ normalerweise stark ausgeprägt ist, gut eingeübt werden können. Dabei sind essentielle Bestandteile des Gelingens die laufende Beschäftigung mit der Thematik sowie das Schaffen von Awareness innerhalb der Organisation. Die „Fit für 2018“-App greift hier ein und hilft österreichischen Versicherungsmaklern sich zielgerichtet auf die IDD, DSGVO sowie die 5. Geldwäsche-Richtlinie vorzubereiten – und zwar spielerisch, spannend und gleichzeitig nachhaltig. Dafür wurde die Plattform inhaltlich in vier interaktive Module gegliedert:

- **Das Regulatory Impact Assessment:** Dieses dient zur anonymen Standortbestimmung und kann anschließend mit Benchmarks der Branche verglichen werden um einen ersten Überblick zu erhalten.
- **Das Wissenscenter:** Hier befindet sich das Wissen der App. Konkrete Arbeitshilfen und Templates zur Umsetzung der regulatorischen Anforderungen stehen zum Download bereit und helfen bei der Umsetzung der Regulatoren.
- **Die Lernplattform:** Mithilfe von Micro-Lerneinheiten mit digitalen Lernkarten wird das notwendige Wissen interaktiv und vor allem nachhaltig aufgebaut. Zusätzlich wird im Zuge einer anschließenden Übungseinheit eine Vertiefung durch szenario-basierte Dialoge und Lernfragen erreicht.
- **Das Quiz:** Spielerisch werden hier Inhalte à la „Quizduell“ abgefragt und Highscore-Listen aufgestellt. So sieht der Spieler schnell seinen Fortschritt im Vergleich zu anderen Mitspielern.

Nach erfolgreicher Bearbeitung aller Module innerhalb jedes Themenbereichs und dem Erreichen der Mindestpunktzahl im End-Assessment erhält der Teilnehmer ein Zertifikat. So werden die Nutzer bei einer vollständigen Durcharbeitung und erfolgreichen Absolvierung aller modularen Elemente bestmöglich auf die regulatorischen Anforderungen vorbereitet.



Resonanz und emotionale Verbindung

Spiele wie Candy Crash halten die Aufmerksamkeit nur kurzfristig. Was sie von komplexen Strategiespielen und Sagas wie World of Warcraft unterscheidet, ist die Geschichte, die emotional mit den Spielern rasoniert. Laut Forschern der University of Reading ist dies einer der ausschlaggebendsten Vorteile des spielerischen Lernens: die Aufmerksamkeitsspanne ist direkt beeinflusst durch das Ausmaß der emotionalen Reaktion auf die Aktivität. Erzählt ein Spiel eine Geschichte, so wird diese emotional besetzt und fördert damit Aufmerksamkeit, Langzeiterinnerung und Transfer. Eine Reihe von Studien hat inzwischen den positiven Einfluss des spielerischen Lernens auf den Lernerfolg bestätigt (z.B. Krawczyk and D'Esposito, 2013; Gathercole et al., 2004; Alloway and Alloway, 2010; Savine et al., 2010).

Spielinduzierter Wissenstransfer



Was man aus Spielen lernen kann, um Führungskompetenzen in einem komplexen Umfeld aufzubauen, beschreibt Max Møller, Senior Designer und Consultant der dänischen Gamification Agentur "Workz" in einem Interview mit dem Heitger Consulting Team.

HC What is your fascination with games, what led you personally towards game design and learning?

MAX MØLLER I have played games since my early ages. After I caught the bug, I started writing role play games, got into game design at a time, when the game community was maturing and starting to get attention from organisations. Since 2008 I am at Workz as a consultant and game designer, mainly working with larger corporate clients. I really think that games are amazing as learning tools, because they give people a voice and let them act. I truly believe that we as humans are naturally curious and

want to experiment, try out things and learn. At the same time games are inherently social, especially board games – you see entire communities mushrooming around them and producing related content.

HC What kind of games do you design?

MAX MØLLER For companies, we mainly do board games. When I was working on educational games, it was impossible to get funding for board games, because everyone wanted digital. In companies, they don't want to be constantly looking into screens. People are very happy to use board games, because it gets them talking. We are not game designers, we are dialogue designers. Because in the end, it is not important if you win the game. The content is only a simulation, but what happens around the game is a play between the players – that's where the learning takes place – in dialogue. We take the complex reality of an organisation and build a game, while structuring its elements in a way that you can play with them and try out things.

HC Can you give us an example?

MAX MØLLER Our board game "Bridgebuilders" for example is about global leadership, as it concerns challenges of leading a team scattered around the world. It is designed for multinational, global companies. It was developed based on the idea of Stephen Bungay – "the art of action". Bungay was inspired by the "Kriegsspiele" of the nineteenth-century Prussian Army. After suffering major losses despite better war gear, they looked into the reasons of their failure. They realized that strategy plans don't work when we meet reality, since the "real world" is chaotic. So they developed a method based on the premise "we need to take the hill, but we will leave it to the people on the ground – we will communicate intention, but leave the strategy to them". This is how we should think in complex organisations. Because it's too complex – management cannot decide everything. Even if they try to, it gets more

complex with every decision. According to that logic, we need to communicate intent, balance alignment and autonomy. Employees often find themselves caught between alignment and autonomy. They are asked to align, but at the same time, they need autonomy to act in daily situations. If there is a strong alignment and weak autonomy and vice versa, they won't be able to adjust.

HC How do you translate this into a game?

MAX MØLLER We designed a board game with a grid, where you have the individual employees placed on cardboard stands, along the axis of alignment on one side and autonomy on the other. By using action cards (for example building a strong, compelling vision for alignment), you can move them around in order to get stronger alignment and autonomy. What creates the dynamics of the game is the fact that all team members have different preferences, reactions and expectations, so different actions will work differently for everyone. For example, what is considered a professional dialogue here, might be considered as rude elsewhere. In that way, you get an idea about individual and cultural differences, and build sensitivity towards different leadership styles and common culture. It also addresses other challenges global teams are facing – for example how to facilitate Skype meetings and when to invest the travel budget; how to promote team morale, create strong team ethics and interact with stakeholders.

HC How does the corporate world react to games like these?

MAX MØLLER When we started approximately 10–15 years ago, we were always looking for arguments for games, as it was seen as a waste of time. Now games are everywhere in society and everybody plays them. May it be casual, video or board games, there is a hype at the moment and the sales of games have improved massively; even board games. There is no major city today,

without a board game café. Today nobody asks those questions any more. Everyone knows that you can learn through games. The Gamification trend is a part of that but nevertheless it is changing. Now the focus is shifting to how we do it and improving it. The critic on Gamification is grounded, it is not a magic powder that you sprinkle on top and then something becomes engaging. It is not that simple.

HC So what is the recipe for successful gamification?

MAX MØLLER There isn't a secret recipe. The point of playing these games is to transfer knowledge from the game to your professional practice. It is about changing behaviour and mindsets and about the consequences when the game is over. The critic of pointification is spot on – incentives work inside the game but are not transferable to the real world. Also it is not about the information that gets transferred. It is rather about interaction, trying out strategies and building understanding in the long term. You are building competence in the process – you are always making decisions and the game is reacting and answering – since something always changes as a result of your decision. Good games are about making these actions and choices meaningful. They are a mental exercise of constructing a future out of best case and worst case scenarios. Building this – what we call "scenario competence" – is an incredibly important skill in today's society because we are increasingly encountering more complex problems. It is easy to find a tutorial explaining something straightforward, but managing global teams is more complex – there isn't a simple manual. On the one hand we don't have enough information, on the other hand we have too much information and no clear solutions. With such games you learn to navigate unexpected situations and building a long-term competence.

HC Ultimately, how does the future of gamification look like?

MAX MØLLER The Gamification trend is beyond its peak. There will be a backlash but I'm sure we will bounce back from that. We will focus on other arenas – engaging people in change, in society and more varied applications. Recently it's only been going the right way. When I started we didn't have any research, we thought this would work but didn't really know how and why. But we are starting to see more research that helps us understand the tools we are using even better. Not only are people using games more, we are also getting more insight into why it works and improving at it. The time of saying that games can change the world and are the solution to everything is definitely coming to an end and Gamification is becoming more nuanced and evidence-based.

Schlusswort

What's on next level?

Menschen haben ein Bedürfnis nach Zugehörigkeit, sind auf der Suche nach Geschichten und Abenteuern. Sie tauchen motiviert ein in Spielwelten, die von Phantasie, furchtlosem Experimentieren und letztendlich Innovationen leben. Klug genutzt, hilft Gamification dabei Komplexität mit Leichtigkeit zu balancieren und so strategische Entscheidungen kundenfreundlicher und realitätsnäher zu gestalten und gemeinsames Wissen und Commitment auszubauen.

- DIGNAN, Aaron. 2011. Game Frame. Using Games as a Strategy for Success. Free Press: New York.
- GRAY, Dave / BROWN, Sunny / Macanuso, James. 2010. Game Storming. A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Change-makers. O'Reilly Media: Sebastopol.
- PAHARIA, Rajat. 2013. Loyalty 3.0. How to Revolutionize Customer and Employee Engagement with Big Data and Gamification. Mc Graw Hill: USA
- RADOFF, Jon. 2011. Game On. Energize Your Business with Social Media Games. Wiley Publishing: Indianapolis.
- WERBACH, Kevin / HUNTER Dan. 2012. For The Win. How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Wharton Digital Press: Philadelphia.
- ZICHERMANN, Gabe / LINDER, Joselin. 2013. The Gamification Revolution. How leaders leverage game mechanics to crush the competition. McGraw-Hill: USA
- CRUZ-CUNHA, Maria, Manuela (ed.). 2012. Handbook of Research on Serious Games as Educational, Business and Research. IGI Global.

Links

- Gamification Wiki
http://enterprise-gamification.com/mediawiki/index.php?title=Main_Page
- Gamification ROI Statistiken
<http://yukaichou.com/gamification-examples/gamification-stats-figures>

Videos

- Gamification und Marketing
<https://www.youtube.com/watch?v=RDIZOnzajNU>
- 3sat Dokumentation „Verspielte Welt“:
<https://www.youtube.com/watch?v=dJ30AKcurJw>
- Hyper Reality:
<https://vimeo.com/166807261>

Heitger Consulting GmbH

Porzellangasse 51

A 1090 Wien

T +43 1 4093646

E office@heitgerconsulting.com

www.heitgerconsulting.com

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter issue.heitgerconsulting.com zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter issue.heitgerconsulting.com abonnieren.

Copyright by Heitger Consulting, 2018

Herausgeberin: Barbara Heitger

Redaktion: Barbara Heitger,

Matthias Pöll, Suzana Jovicic,

Daniela Sommer, Susanne Portisch,

Lukas Pölz

Autoren: Barbara Heitger, Suzana Jovicic

Gestaltung: Bueronardin

Illustration: Katharina Ralser

Technik: Alois Gstöttner

Videos: Christan Venosa