

## **Management Summary**

Die Energiewirtschaft befindet sich im Wandel und stellt die deutschen Versorgungsunternehmen vor neuen Herausforderungen. In solchen Zeiten darf auf das Innovationspotential der eigenen Mitarbeiter nicht verzichtet werden. Das Betriebliche Vorschlagswesen ermöglicht den Mitarbeitern Verbesserungsvorschläge einzureichen, jedoch nehmen die Softwareentwickler des betrachteten Versorgungsunternehmens diese Möglichkeit kaum wahr. Das wesentliche Ziel der Arbeit ist ein Gamification-basierter Lösungsvorschlag, welcher die Beteiligung der Softwareentwickler am Betrieblichen Vorschlagswesen erhöht. In diesem Zusammenhang muss mindestens eine Ursache identifiziert werden, die Einfluss auf die Problemstellung nimmt. Weiterhin müssen die Motivations- und Spielertypen von mindestens sieben Softwareentwicklern ermittelt werden, um den Lösungsvorschlag zielgruppenorientiert zu gestalten. Der theoretische Rahmen der Arbeit wird durch eine Literaturanalyse ausgearbeitet und bildet den Grundstein des Forschungsstandes. Im methodischen Rahmen werden Leitfadeninterviews durchgeführt, um die Sichtweise von zehn Softwareentwicklern gegenüber dem Betrieblichen Vorschlagswesen zu betrachten. Dabei sind acht Ursachen identifiziert worden, die zu einer geringen Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen führen. Zu den Ursachen zählen geringe Berührungspunkte außerhalb des eigenen Aufgabenbereiches und ein fehlendes Bewusstsein in Bezug auf die Einreichung von Verbesserungen. Daneben ist der Einreichungsweg eines Verbesserungsvorschlages sowie die Prämierung kritisiert worden. Weiterhin haben die Softwareentwickler bemängelt, dass es keine Informationen zum Status eines eingereichten Verbesserungsvorschlages gibt. Ebenso nimmt das Ausbleiben einer Rückmeldung einen negativen Einfluss. Mit der Vorgehensweise des Betrieblichen Vorschlagswesens ist kein Softwareentwickler vollständig vertraut. Auch fehlt manchen Softwareentwicklern die Motivation. Gleichzeitig gibt es keine Werbemaßnahmen für das Betriebliche Vorschlagswesen und die Vorgesetzten regen nicht aktiv zur Teilnahme an. Nach der Durchführung der Leitfadeninterviews ist ein Fragebogen eingesetzt worden, welcher die Motivations- und Spielertypen ermittelt. Bei den Softwareentwicklern ist das Leistungsmotiv ausgeprägt, aber auch das Zugehörigkeitsmotiv findet sich wieder. Der Socialiser hebt sich als Spielertyp hervor, gefolgt vom Explorer und Achiever. Als Lösungsvorschlag dient ein Gamification-basiertes Konzept, in welches die Erkenntnisse eingeflossen sind. In diesem wird der Einreichungsweg

eines Verbesserungsvorschlages über die Mitarbeiter App des betrachteten Unternehmens abgebildet. Dort werden Herausforderungen angeboten, die eine Problemstellung eines Fachbereiches thematisieren. Die Softwareentwickler können sich zu einem Team zusammenschließen und gemeinsam einen Verbesserungsvorschlag für die Herausforderung erarbeiten. Dabei werden die Verbesserungsvorschläge mit Punkten bewertet. Ferner gibt eine Rangliste den Teams eine Rückmeldung zu ihrer Leistung. Darüber hinaus lassen sich Abzeichen für bestimmte Aktivitäten sammeln und die Softwareentwickler können die Verbesserungsvorschläge ihrer Kollegen anschauen, kommentieren, teilen und liken. Der Status eines Verbesserungsvorschlages lässt sich jederzeit einsehen. Außerdem kann der Einreicher die Umsetzung und den Einsatz seines angenommenen Verbesserungsvorschlages weiterverfolgen. Artikel in der Mitarbeiter App und der Mitarbeiterzeitung klären nicht nur über das Betriebliche Vorschlagswesen auf, sondern machen auch regelmäßig darauf aufmerksam. Zudem wird das Betriebliche Vorschlagswesen im Mitarbeitergespräch vom Vorgesetzten angesprochen.

## 1.5 Zielsetzung und methodische Vorgehensweise der Arbeit

### Forschungsfragen

Aus den vorangegangenen Ausführungen gehen drei Probleme hervor, die sich in den Forschungsfragen der Arbeit widerspiegeln.

*F1) Welche Ursachen können für die geringe Beteiligung der Softwareentwickler am Betrieblichen Vorschlagswesen ausgemacht werden?*

*F2) Welchen Motivations- und Spielertypen entsprechen die Softwareentwickler?*

*F3) Wie kann ein Lösungsvorschlag auf Basis einer Analyse der motivationalen Strukturen der Softwareentwickler aussehen, dass die Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen erhöht?*

### Ziele

Die Ziele der Arbeit leiten sich aus den Forschungsfragen ab. Dabei orientiert sich die Ausgestaltung der Ziele an der SMART-Formel<sup>48</sup>, „(u)m eine möglichst positive Zielwirkung zu erhalten“.<sup>49</sup>

*Z1) Ziel ist es, Ursachen für die geringe Beteiligung der Softwareentwickler am Betrieblichen Vorschlagswesen zu ermitteln. Das Ziel ist erreicht, wenn mindestens eine Ursache ermittelt wurde, die Einfluss auf die geringe Beteiligung hat.*

*Z2) Ziel ist es, die Motivations- und Spielertypen zu ermitteln, die den Softwareentwicklern entsprechen. Das Ziel ist erreicht, wenn mindestens die Motivations- und Spielertypen von sieben Softwareentwicklern ermittelt wurden.*

*Z3) Ziel ist es, ein Lösungsvorschlag auf Basis einer Analyse der motivationalen Strukturen der Softwareentwickler zu erstellen, dass die Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen erhöht.*

---

<sup>48</sup> „Terminiert“ ergibt sich aus dem zeitlichen Rahmen der Arbeit.

<sup>49</sup> Bartscher, T./Frick, J. (2009), S. 68.

## Methoden

Der theoretische Rahmen wird durch eine Literaturrecherche ausgearbeitet. Diese bildet den Grundstein des Forschungsstandes<sup>50</sup>, auf denen der methodische Rahmen der Arbeit aufbaut. Die Ursachen für die geringe Beteiligung am BVW werden mit Hilfe von Leitfadeninterviews identifiziert. Anschließend ermöglicht ein Fragebogen die Motivations- und Spielertypen der Softwareentwickler festzustellen. Der Lösungsvorschlag wird in Form eines Gamification-basierten Konzeptes realisiert.

*M1) Leitfadeninterview*

*M2) Fragebogen*

*M3) Konzept*

Die folgende Abbildung bildet die Beziehung zwischen den Forschungsfragen, Zielen und Methoden ab (vgl. Abb. 2).

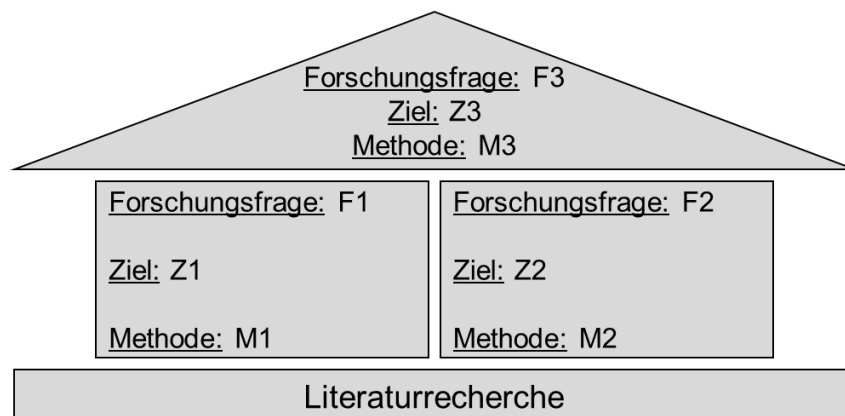


Abb. 2: Beziehung zwischen Forschungsfragen, Zielen und Methoden<sup>51</sup>

## 1.6 Aufbau der Arbeit

Die weiteren Kapitel sind in vier Bereiche gegliedert. Im theoretischen Rahmen werden die drei Themenfelder Gamification, Motivation und BVW erläutert. Die Betrachtung des unternehmensspezifischen Kontextes bildet den Beginn des methodischen Rahmens. Die folgenden Kapitel thematisieren die Leitfadeninterviews und den Fragebogen. Im Anschluss wird das Konzept vorgestellt. Der letzte Bereich der Arbeit enthält das Fazit und den Ausblick.

<sup>50</sup> Vgl. Drazek, R. et al. (2010), S. 4.

<sup>51</sup> Quelle: eigene Darstellung.

## 2 Theoretischer Rahmen

Der vorangegangene Bereich hat die Zielsetzung der Arbeit festgelegt, deren Erfüllung ein theoretisches Wissen voraussetzt. Ziel des theoretischen Rahmens ist es, dieses Wissen aufzubauen. Das erste Kapitel setzt sich mit dem Begriff Gamification auseinander, bevor nachfolgend der Begriff Motivation betrachtet wird. Abschließend beschäftigt sich das letzte Kapitel mit dem BVW.

### 2.1 Gamification

Die Ermittlung der Motivations- und Spielertypen geht mit der Auswahl von Spiel-Design-Elementen einher, die einen wesentlichen Bestandteil des Gamification-basierten Konzeptes ausmachen. Dazu wird in diesem Kapitel zunächst der Begriff Gamification und Spiel definiert. Die folgenden Unterkapitel stellen Spielertypen und Spiel-Design-Elemente vor.

#### 2.1.1 Definition

Der Begriff Gameification wurde zum ersten Mal von Brett Terill in einem Blogeintrag im Jahr 2008 verwendet. Brett Terill meinte damit das Anwenden von Spielmechaniken auf Webseiten, um die Beteiligung der Benutzer zu steigern. Im Jahr 2010 erlangte der Begriff Gamification Bekanntheit, der in dieser Form auch heute noch verwendet wird.<sup>52</sup> Seitdem sind im Laufe der Jahre unterschiedliche Definitionen für diesen Begriff entstanden. Die Betrachtung von 14 Definitionen erlaubt es, sich einen Überblick zu verschaffen. Hierbei konnten acht Schlagwörter herausgestellt werden, die in mindestens zwei Definitionen in ähnlicher Form vorkommen.<sup>53</sup> Fast die Hälfte der Definitionen sieht Gamification als die „Anwendung von Spiel-Design-Elementen“<sup>54</sup> „in spielfremden Kontexten“<sup>55</sup> mit dem Ziel der „erfolgreiche(n) Übertragung positiver Eigenschaften (...), wie Motivation und Engagement“.<sup>56</sup> Insgesamt setzen fünf Definitionen Gamification in Verbindung mit dem „Verstehen und Beeinflussen von menschlichen Verhalten“.<sup>57</sup> Weitere fünf Definitionen betonen, dass Gamification „darauf abzielt, ähnliche Erfahrungen wie Spiele hervorzurufen“.<sup>58</sup> Hamari und Huotari stellen mit

---

<sup>52</sup> Vgl. Hamari, J./Huotari, K. (2012), S. 18.

<sup>53</sup> Vgl.: Tab. 5 - Tab. 7 in Anhang B: Auswertung von Definitionen zum Begriff Gamification.

<sup>54</sup> Deterding, S. et al. (2011), S. 1. (Übersetzt)

<sup>55</sup> Koch, M./Oertelt, S./Ott, F. (2013), S. 1.

<sup>56</sup> Brosius, C./Herrmann, K./Schmidt, R. (2015), S. 826.

<sup>57</sup> Dale, S. (2014), S. 82. (Übersetzt)

<sup>58</sup> Hamari, J./Koivisto, J./Morschheuser, B. (2016), S. 3. (Übersetzt)

ihrer Definition das Spielerlebnis in den Vordergrund und kritisieren, dass Gamification nicht auf die Anwendung von Spiel-Design-Elemente eingeschränkt werden darf. Andernfalls fällt die Anzeigetafel einer Börse, die über den Fortschritt des Aktienkurses informiert, auch unter Gamification.<sup>59</sup>

Zwischen den erwähnten Definitionen und dem Thema der Arbeit lassen sich Parallelen erkennen. So gilt es, das Verhalten der Softwareentwickler zu verstehen, um dieses durch die Anwendung von geeigneten Spiel-Design-Elementen zu beeinflussen. Dabei sollen die Softwareentwickler spielerisch motiviert werden ihr Engagement am BVW zu steigern.

Demnach ergibt sich folgende Definition für diese Arbeit:

*Gamification ist die „Anwendung von Spiel-Design-Elementen“<sup>60</sup> „in spielfremden Kontexten“<sup>61</sup>, bei welcher die Schaffung eines Spielerlebnisses für den Adressaten im Mittelpunkt steht.<sup>62</sup> Zu den Zielen zählen die erfolgreiche Übertragung von Motivation und Engagement<sup>63</sup> sowie das „Verstehen und Beeinflussen von menschlichen Verhalten“.<sup>64</sup>*

### 2.1.2 Spiel

Aus der Definition des vorherigen Unterkapitels ist nicht ersichtlich, was das Erleben eines Spiels kennzeichnet. Die englische Sprache kennt die beiden Begriffe „Game“<sup>65</sup> und „Play“<sup>66</sup>, während „(d)ie Entsprechungen (...) im Deutschen ‚das Spiel‘ (...) und ‚herumspielen‘“<sup>67</sup> sind.

Das „Spiel ist eine freiwillige Handlung oder Beschäftigung, die innerhalb gewisser festgelegter Grenzen von Zeit und Raum“<sup>68</sup> vollzogen wird. Diese Handlung ist „ein interaktives Gefüge von endogener<sup>69</sup> Bedeutung“<sup>70</sup>, welches „die aktive Beteiligung mindestens eines Spielers benötigt“.<sup>71</sup> Jeder Spieler unterwirft sich

---

<sup>59</sup> Vgl. Hamari, J./Huotari, K. (2012), S. 19.

<sup>60</sup> Deterding, S. et al. (2011), S. 1. (Übersetzt)

<sup>61</sup> Koch, M./Oertelt, S./Ott, F. (2013), S. 1.

<sup>62</sup> Vgl. Hamari, J./Huotari, K. (2012), S. 19.

<sup>63</sup> Vgl. Brosius, C./Herrmann, K./Schmidt, R. (2015), S. 826.

<sup>64</sup> Dale, S. (2014), S. 82. (Übersetzt)

<sup>65</sup> Brell, C. (2017), S. 1264.

<sup>66</sup> Brell, C. (2017), S. 1264.

<sup>67</sup> Brell, C. (2017), S. 1264.

<sup>68</sup> Huizinga, J. (2013), S. 37.

<sup>69</sup> Endogen bedeutet im Inneren erzeugt.

<sup>70</sup> Costikyan, G. (1996), S. 24. (Übersetzt)

<sup>71</sup> Hamari, J./Huotari, K. (2012), S. 17. (Übersetzt)

effizienzmindernden Regeln zur Verfolgung eines Ziels.<sup>72</sup> Somit ist ein Spiel „die freiwillige Bestrebung, unnötige Hindernisse zu überwinden“.<sup>73</sup> Zwar scheint das Spielen „ertragslos“<sup>74</sup> zu sein, doch weisen Spiele ein „quantifizierbares Ergebnis auf“.<sup>75</sup> Ein Ergebnis kann z. B. sein, dass „ein Spieler entweder gewonnen oder verloren hat oder eine Art numerische Punktzahl erhalten hat“.<sup>76</sup> „(D)er Spieler erbringt Leistung, um Einfluss auf das Ergebnis zu nehmen“<sup>77</sup>, sodass eine Verbindung zwischen Spieler und Ergebnis entsteht. Die Verbindung kann sich bspw. in der Freude über einen Sieg oder dem Frust einer Niederlage zeigen.<sup>78</sup> Im Gegensatz dazu ist Rumspielen „oft ziellos“<sup>79</sup> und „regelfrei“<sup>80</sup> wie „etwa regelfreie Rollenspiele (,Vater-Mutter-Kind‘) oder das explorative Ausprobieren“.<sup>81</sup>

„Ludus und Paidia (...) sind Spielweisen“<sup>82</sup>, die zur Klassifikation von Spielen dienen können.<sup>83</sup> Paidia kennzeichnet sich durch „Abwechslung, Turbulenzen freie Improvisation, (...) unbeschwerte Fröhlichkeit“<sup>84</sup> und „ungehinderter Fantasie“.<sup>85</sup> „Vater-Mutter-Kind“-Spiele entsprechen der Spielweise Paidia<sup>86</sup>, dementsprechend weisen die Merkmale von Paidia eine Ähnlichkeit mit dem deutschen Begriff Rumspielen auf.<sup>87</sup> Dagegen wird sich bei Ludus „Regeln untergeordnet“<sup>88</sup> und „Leistung, Geduld, Geschicklichkeit oder Einfallsreichtum“<sup>89</sup> spielen eine bedeutende Rolle. Auch hier zeigen sich Ähnlichkeiten von Ludus zum deutschen Begriff Spiel.<sup>90</sup> Gamification setzt „meist Spiel-Design-Elemente entsprechend regelbasierter Spiele (Ludus)“<sup>91</sup> ein.

---

<sup>72</sup> Vgl. Suits, B. (1978), S. 41.

<sup>73</sup> Suits, B. (1978), S. 41. (Übersetzt)

<sup>74</sup> Caillois, R. (2001), S. 10. (Übersetzt)

<sup>75</sup> Salen, K./Zimmerman, E (2004), Kapitel 7 S. 11. (Übersetzt)

<sup>76</sup> Salen, K./Zimmerman, E (2004), Kapitel 7 S. 11. (Übersetzt)

<sup>77</sup> Juul, J. (2003), S. 5. (Übersetzt)

<sup>78</sup> Vgl. Juul, J. (2003), S. 5.

<sup>79</sup> Brell, C. (2017), S. 1264.

<sup>80</sup> Brell, C. (2017), S. 1264.

<sup>81</sup> Brell, C. (2017), S. 1264.

<sup>82</sup> Caillois, R. (2001), S. 53. (Übersetzt)

<sup>83</sup> Vgl. Caillois, R. (2001), S. 36.

<sup>84</sup> Caillois, R. (2001), S. 13. (Übersetzt)

<sup>85</sup> Caillois, R. (2001), S. 13. (Übersetzt)

<sup>86</sup> Vgl. Caillois, R. (2001), S. X.

<sup>87</sup> Vgl. Caillois, R. (2001), S. 63.

<sup>88</sup> Caillois, R. (2001), S. X. (Übersetzt)

<sup>89</sup> Caillois, R. (2001), S. 13. (Übersetzt)

<sup>90</sup> Vgl. Caillois, R. (2001), S. X.

<sup>91</sup> Brell, C. (2017), S. 1264.

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Verhältnisse zwischen den genannten Begriffen und führt jeweils Beispiele an (vgl. Abb. 3).

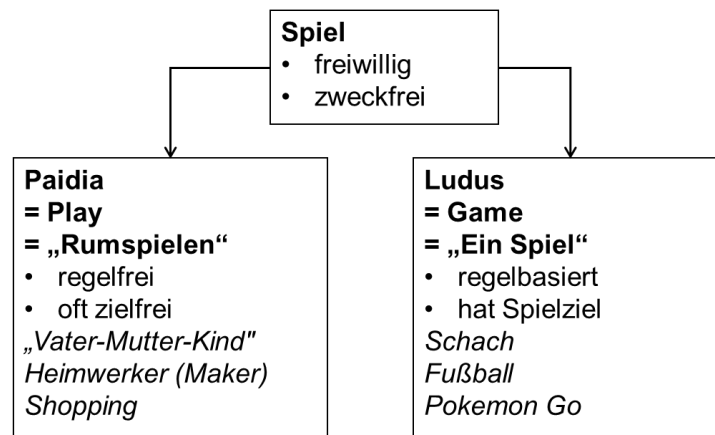


Abb. 3: Spielweisen<sup>92</sup>

Brell geht davon aus, dass „(d)ie Spielneigung (..) dem Menschen angeboren [ist], allerdings ist sie bei jedem unterschiedlich stark ausgeprägt“.<sup>93</sup> Überlebenswichtige Verhaltensweisen werden in „nicht letalen Laborsituationen wie bei typischen Kinderspielen (Balancieren, Werfen, Nachlaufen, soziale Interaktion etc.)“<sup>94</sup> eingeübt, damit diese in Krisensituationen eingesetzt werden können.<sup>95</sup> Folglich „erhöht sich die Wahrscheinlichkeit zu überleben und ein fortpflanzungsfähiges Alter zu erreichen“. Brell sieht „aus evolutionärer Sicht keinen Grund, (..) [die Spielneigung] nach der Fortpflanzung abzulegen“.<sup>96</sup> Er folgert, „dass auch viele Erwachsene gern spielen“.<sup>97</sup> Eine ähnliche Auffassung teilt Oerter, der das „Spiel (...) tief verwurzelt im menschlichen Dasein“<sup>98</sup> sieht. Als „genetisches Merkmal“<sup>99</sup> des Menschen verschwindet das Spiel im Erwachsenenalter nicht.<sup>100</sup>

### 2.1.3 Spielertypen

Zwar kann „von einer grundsätzlich vorhandenen Spielneigung ausgegangen werden, allerdings sind die individuellen Vorlieben unterschiedlich“.<sup>101</sup> Die

<sup>92</sup> Quelle: Brell, C. (2017), S. 1264.

<sup>93</sup> Brell, C. (2017), S. 1265.

<sup>94</sup> Brell, C. (2017), S. 1265.

<sup>95</sup> Vgl. Brell, C. (2017), S. 1265.

<sup>96</sup> Brell, C. (2017), S. 1265.

<sup>97</sup> Brell, C. (2017), S. 1265.

<sup>98</sup> Oerter, R. (2007), S. 7.

<sup>99</sup> Brell, C. (2017), S. 1265.

<sup>100</sup> Vgl. Oerter, R. (2007), S. 8.

<sup>101</sup> Brell, C. (2017), S. 1265.



„Bildung von Kundengruppen, die hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Charakteristika möglichst homogen sind“<sup>102</sup>, „gehört zu den schon länger im Marketing etablierten grundlegenden Prinzipien“.<sup>103</sup> Einem solchen Prinzip bedient sich Bartle. In seiner Taxonomie unterscheidet er „vier Typen von Spielern“<sup>104</sup>, welche aus der „Beobachtung des Spielverhalten in Multi-User Dungeons (MUDs)“<sup>105</sup> entstanden. Dabei entdeckte Bartle „vier Dinge, welche die Personen (...) an MUDs mochten“.<sup>106</sup> Dazu gehören „Errungenschaften im Kontext des Spiels“<sup>107</sup>, „Erkundung des Spiels“<sup>108</sup>, „Vergesellschaftung mit anderen“<sup>109</sup> und „andere Spieler im Spiel zu behindern“.<sup>110</sup> Aus den Beobachtungen leitet Bartle die Spielertypen Achiever, Explorer, Socialiser und Killer ab.<sup>111</sup>

### **Achiever**

Personen des Spielertypen Achiever „sehen das Sammeln von Punkten und Aufsteigen in höhere Level als ihr Hauptziel an“.<sup>112</sup> Während sie die Spielwelt nur erkunden, um neue Schätze zu finden oder mehr Punkte zu erlangen. Der Spielertyp vergesellschaftet sich mit anderen Spielern, damit er sich an deren Wissen bereichern kann. Zudem bekämpft der Achiever andere Spieler nur, um Rivalen aus dem Weg zu schaffen oder aus dem Töten Punkte zu gewinnen.<sup>113</sup> Ein Beispiel für den Achiever ist „der Hobbyläufer, der alle Bergläufe in Südtirol absolvieren möchte“.<sup>114</sup>

### **Explorer**

Der Explorer freut sich das Spiel zu erkunden und tief in dessen Inneres vorzustoßen. Er sucht nach Fehlern im Spiel, hält sich gerne in versteckten Orten auf oder nutzt die Zeit um herauszufinden, wie bestimmte Elemente des Spiels funktionieren. Das Sammeln von Punkten ist für ihn nur eine Möglichkeit, seine Erkundungen weiter fortzuführen. Mit anderen Spielern interagiert der Explorer

---

<sup>102</sup> Kleinaltenkamp, M./Kuß, A. (2011), S. 141.

<sup>103</sup> Kleinaltenkamp, M./Kuß, A. (2011), S. 141.

<sup>104</sup> Bartle, R. (1996), S. 23. (Übersetzt)

<sup>105</sup> Hamari, J./Tuunanen, J. (2014), S. 37. (Übersetzt). In MUDs spielen mehrere Spieler über ein Computernetzwerk zusammen eine Art Abenteuerspiel.

<sup>106</sup> Bartle, R. (1996), S. 3. (Übersetzt)

<sup>107</sup> Bartle, R. (1996), S. 3. (Übersetzt)

<sup>108</sup> Bartle, R. (1996), S. 4. (Übersetzt)

<sup>109</sup> Bartle, R. (1996), S. 4. (Übersetzt)

<sup>110</sup> Bartle, R. (1996), S. 4. (Übersetzt)

<sup>111</sup> Vgl. Bartle, R. (1996), S. 4.

<sup>112</sup> Bartle, R. (1996), S. 4. (Übersetzt)

<sup>113</sup> Vgl. Bartle, R. (1996), S. 4.

<sup>114</sup> Brell, C. (2017), S. 1265.

selten.<sup>115</sup> Der Kontakt mit anderen kann zwar für den Explorer “eine Quelle für neue Ideen sein (...), aber das meiste was die Personen sagen ist irrelevant oder altmodisch“<sup>116</sup> für ihn. Der „Extremsportler“<sup>117</sup> entspricht dem Spielertypen des Explorers.

### **Socialiser**

Personen des Spielertypen Socialiser sind „interessiert an Menschen und an dem was diese zu erzählen haben“.<sup>118</sup> Des Weiteren spielt die Beziehung zu anderen Spielern für den Socialiser eine Rolle, z. B. indem er Mitgefühl zeigt oder gemeinsam Spaß hat. Der Spielertyp geht nur auf Erkundung, um über die Geschehnisse mitreden zu können. Das Sammeln von Punkten gehört nicht zu seinen Lieblingsbeschäftigungen, aber mitunter werden bestimmte kommunikative Fähigkeiten erst in höheren Leveln freigeschaltet. Auch das Töten entspricht nicht dem Naturell des Socialisers.<sup>119</sup> Zu dem Spielertyp zählen z. B. „Leute, die gern kegeln oder Bowling spielen, wobei es ihnen nicht in erster Linie darauf ankommt, der Beste zu sein“.<sup>120</sup>

### **Killer**

Demgegenüber kann sich der Killer mit dem Bekämpfen und Töten anderer Spieler identifizieren. Je mehr er andere Spieler am Spielen behindern kann, desto größer ist seine Freude. Das Sammeln von Punkten nutzt er, damit er stärker wird und eine größere Verwüstung anrichten kann. Er findet neue Wege seine Mitspieler zu töten, indem er die Spielwelt erkundet. In Kontakt mit anderen Spielern tritt der Killer lediglich, um seine Opfer zu verspotten, um die Spielgewohnheiten seiner Mitspieler herauszufinden oder um mit anderen Killern Taktiken zu besprechen.<sup>121</sup> Ein Killer ist bspw. „der Hobbyläufer, der im Zielabschnitt andere zur Seite drängt“.<sup>122</sup>

Aus den vier Spielertypen ergibt sich ein Verhältnis zwischen Agieren und Interagieren sowie zwischen spielerorientiert und weltorientiert.

---

<sup>115</sup> Vgl. Bartle, R. (1996), S. 4 f.

<sup>116</sup> Bartle, R. (1996), S. 5. (Übersetzt)

<sup>117</sup> Brell, C. (2017), S. 1265.

<sup>118</sup> Bartle, R. (1996), S. 5. (Übersetzt)

<sup>119</sup> Vgl. Bartle, R. (1996), S. 5.

<sup>120</sup> Brell, C. (2017), S. 1265.

<sup>121</sup> Vgl. Bartle, R. (1996), S. 5 f.

<sup>122</sup> Brell, C. (2017), S. 1265.

Die zwei Dimensionen ergeben ein Koordinatensystem mit vier Quadranten, wobei jeder Quadrant einem Spielertypen zugeordnet werden kann (vgl. Abb. 4).

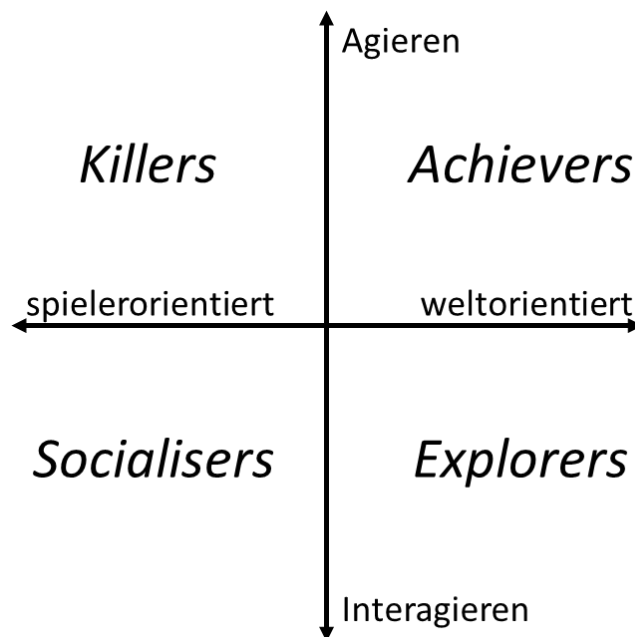


Abb. 4: Spielertypen nach Bartle<sup>123</sup>

Bartle geht davon aus, dass ein Spieler nicht immer einem Spielertypen fest zugeordnet werden kann.<sup>124</sup> So kann der Spielertyp „abhängig von der Stimmung oder der momentanen Spielweise sein“.<sup>125</sup> Nach der Meinung von Brell sind viele Personen „Mischtypen mit unterschiedlicher Gewichtung“.<sup>126</sup> Jedoch vermutet Bartle, dass die meisten Spieler „eine primäre Spielweise haben und ihre Spielweise nur ändern, um (absichtlich oder unbewusst) ihr Hauptinteresse weiterzuverfolgen“.<sup>127</sup> Weiterhin weist Bartle darauf hin, „eine ausgeglichene Beziehung zwischen den unterschiedlichen Typen von Spielern aufrechtzuhalten“.<sup>128</sup> Ein Überhang an Killern kann z. B. die Anzahl Achiever verringern. Das hat zur Folge, dass auch die Killer das Spiel verlassen, da sie keine Opfer mehr haben. Der Socialiser ist in den Augen des Killers eine zu leichte Beute und dem Explorer stört der Tod bzw. der Neuanfang nicht.<sup>129</sup>

<sup>123</sup> Quelle: Bartle, R. (1996), S. 7. (Übersetzt)

<sup>124</sup> Vgl. Bartle, R. (1996), S. 4.

<sup>125</sup> Bartle, R. (1996), S. 4. (Übersetzt)

<sup>126</sup> Brell, C. (2017), S. 1265.

<sup>127</sup> Bartle, R. (1996), S. 4. (Übersetzt)

<sup>128</sup> Bartle, R. (1996), S. 6. (Übersetzt)

<sup>129</sup> Vgl. Bartle, R. (1996), S. 6.

Bartle's Taxonomie diente für andere Autoren als Grundlage ihrer Arbeit<sup>130</sup>, sodass es heute eine Vielzahl von unterschiedlichen Spielertypentaxonomien gibt.<sup>131</sup> Marczewski setzt in seiner Taxonomie den Fokus auf Gamification und unterscheidet in diesem Kontext drei Quellen der Motivation.<sup>132</sup> Die Spielertypen Philanthropist, Achiever, Socialiser und Free Spirit sind intrinsisch motiviert.<sup>133</sup> Unter intrinsisch motiviert können „interessenbestimmte Handlungen definiert werden, deren Aufrechterhaltung keine vom Handlungsgeschehen ‚separierbaren‘ Konsequenzen erfordert“.<sup>134</sup> Im Gegensatz dazu stehen extrinsisch motivierte Handlungen, „die mit instrumenteller Absicht durchgeführt werden, um eine von der Handlung separierbare Konsequenz zu erlangen“.<sup>135</sup> Die Kategorie Player ist extrinsisch motiviert durch Belohnungen und umfasst vier weitere Spielertypen.<sup>136</sup> Die letzte Kategorie ist der Disruptor, dieser wird durch den „Wandel motiviert“<sup>137</sup> und unterscheidet auch vier Spielertypen.<sup>138</sup> Für Marczewski's Taxonomie<sup>139</sup> und Bartle's Taxonomie<sup>140</sup> gibt es einen Test zur Ermittlung des Spielertyps einer Person.

#### 2.1.4 Spiel-Design-Elemente

Spiel-Design-Elemente sind „die spezifischen und charakteristischen Komponenten von Spielen“<sup>141</sup>, deren Verwendung „im Rahmen von Gamification (...) im Fokus“<sup>142</sup> steht. Die erfolgreiche Anwendung von Gamification setzt ein Wissen über Spiel-Design-Elemente voraus.<sup>143</sup>

Eine Auflistung aller Spiel-Design-Elemente wäre an dieser Stelle grenzenlos.<sup>144</sup> Im Folgenden wird ein Ausschnitt von bekannten Spiel-Design-Elementen vorgestellt.<sup>145</sup>

---

<sup>130</sup> Vgl. Hamari, J./Tuunanen, J. (2014), S.38 f.

<sup>131</sup> Vgl. Hamari, J./Tuunanen, J. (2014), S.33.

<sup>132</sup> Vgl. Marczewski, A. (2015), S. 6.

<sup>133</sup> Vgl. Marczewski, A. (2015), S. 16.

<sup>134</sup> Deci, E.-L./Ryan R.-M. (1993), S. 225.

<sup>135</sup> Deci, E.-L./Ryan R.-M. (1993), S. 225.

<sup>136</sup> Vgl. Marczewski, A. (2015), S. 17.

<sup>137</sup> Marczewski, A. (2015), S. 18. (Übersetzt)

<sup>138</sup> Vgl. Marczewski, A. (2015), S. 18.

<sup>139</sup> Vgl. Marczewski, A. (2016).

<sup>140</sup> Vgl. Barr, M. (o. J.).

<sup>141</sup> Sailer, M. (2016), S. 13.

<sup>142</sup> Sailer, M. (2016), S. 13.

<sup>143</sup> Vgl. Hunter, D./Werbach, K. (2012), S. 81.

<sup>144</sup> Vgl. Deterding, S. et al. (2011), S. 3.

<sup>145</sup> Vgl. Hamari, J./Koivisto, J./Sarsa, H. (2014), S. 3027.

### **Punkte**

Eine Punktzahl ist „ein laufender numerischer Wert“<sup>146</sup> und dient der „quantitative(n) Vergleichbarkeit einer andauernden Anstrengung“.<sup>147</sup> Sie werden „für bestimmte (..) Verhaltensweisen und Erfolge vergeben“.<sup>148</sup> Damit „geben sie dem Spieler eine sofortige Rückmeldung“<sup>149</sup> und sprechen so seine Motivation an.<sup>150</sup> Außerdem sind Punkte eine Art von Belohnung, die es erlaubt den Fortschritt des Spielers sichtbar zu machen.<sup>151</sup>

### **Abzeichen**

Zu einem Abzeichen gehört „ein kleines Bild (...) und ein Titel“.<sup>152</sup> Sie „sind eine Form des virtuellen Erfolgs des Spielers“<sup>153</sup>, welche dieser beim „Erreichen eines spezifischen und klar abgrenzbaren Verhaltens“<sup>154</sup> erhält. Dies kann z. B. der Fall sein, wenn der Spieler „eine bestimmte Anzahl von Punkten gesammelt hat“.<sup>155</sup> Die Vergabe eines Abzeichens verleiht dem Spieler eine „positive Verstärkung“<sup>156</sup> in seinem Handeln, was ihn motiviert „persönliche Ziele (...) zu erreichen“.<sup>157</sup> Abzeichen können auch dazu genutzt werden, das Verhalten des Spielers zu beeinflussen, indem sie ihn dazu bringen bestimmte Wege oder Herausforderungen zu wählen.<sup>158</sup> Wenn die Spieler die Abzeichen ihrer Mitspieler einsehen können, sehen sie welche Aktivitäten belohnt werden.<sup>159</sup> Gleichzeitig kann ein Abzeichen die Zugehörigkeit zu einer Gruppe symbolisieren.<sup>160</sup>

### **Ranglisten**

Eine Rangliste ist „eine Liste von Teilnehmern eines Wettbewerbes, die nach einer Variablen sortiert ist“.<sup>161</sup> Eine Variable kann z. B. die Punktzahl sein, durch welche die Spieler in absteigender Reihenfolge sortiert sind.<sup>162</sup> Demzufolge trägt eine

---

<sup>146</sup> Ong, M.-J.-K. (2013), S. 5. (Übersetzt)

<sup>147</sup> Brell, C. (2017), S. 1267

<sup>148</sup> Dale, S. (2014), S. 85. (Übersetzt)

<sup>149</sup> Herger, M./Kumar, J.-M. (2013), S. 71. (Übersetzt)

<sup>150</sup> Vgl. Herger, M./Kumar, J.-M. (2013), S. 71.

<sup>151</sup> Vgl. Stieglitz, S./Wiegand, T. (2014), S. 8.

<sup>152</sup> Stieglitz, S./Wiegand, T. (2014), S. 8. (Übersetzt)

<sup>153</sup> Herger, M./Kumar, J.-M. (2013), S. 72. (Übersetzt)

<sup>154</sup> Brell, C. (2017), S. 1267

<sup>155</sup> Herger, M./Kumar, J.-M. (2013), S. 72. (Übersetzt)

<sup>156</sup> Dale, S. (2014), S. 85. (Übersetzt)

<sup>157</sup> Reiners, T./Wood, L.-C. (2015), S. 3042. (Übersetzt)

<sup>158</sup> Vgl. Sun, C.-T./Wang, H. (2012), S. 4.

<sup>159</sup> Vgl. Antin, J./Churchill, E.-F. (2011), S. 2 f.

<sup>160</sup> Vgl. Halavais, A.-M.-C. (2012), S. 357.

<sup>161</sup> Costa, J.-P. et al. (2013), S. 1. (Übersetzt)

<sup>162</sup> Marcus, A. (2013), S. 533. (Übersetzt)

Rangliste zur „Transparenz der Resultate“<sup>163</sup> bei und „schafft ein Gefühl des Wettbewerbes“<sup>164</sup>, indem die eigene Leistung in Relation zu der Leistung anderer Spieler gesetzt wird.<sup>165</sup>

### **Beziehungen**

Beziehungen nehmen auf die Gefühle und Handlungen des Menschen Einfluss<sup>166</sup> und bauen auf „die Kollaboration und Interaktion zwischen den Spielern“<sup>167</sup> auf. Der Spieler kann nicht nur zu anderen Spielern eine Beziehung aufbauen, sondern auch zu virtuellen Charakteren, die vom Computer gesteuert werden.<sup>168</sup> Es können sich Gruppen bilden, die „emotionale Unterstützung und Ermutigung in schlechten Zeiten bieten“.<sup>169</sup> Andererseits können Beziehungen auch der Auslöser zu Konflikten oder Wettkämpfen sein.<sup>170</sup>

### **Story**

Eine Story „involviert die Spieler innerhalb des Spiels in eine Geschichte“.<sup>171</sup> Sie gehört damit zu den Spiel-Design-Elementen, „die sich nicht auf die Leistung des Spielers beziehen“.<sup>172</sup> Vielmehr setzt eine Story Aktivitäten und Charakteren in einen Kontext und gibt ihnen eine Bedeutung, die über das bloße Sammeln von Punkten und Erfolgen hinausgeht.<sup>173</sup>

„Spiel-Design-Elemente müssen zum Adressaten passen“<sup>174</sup> und sind daher unter anderem auf die Spielertypen anzupassen.<sup>175</sup> Demnach hängt die Wirkung von manchen Spiel-Design-Elementen von deren Verwendung ab. Abzeichen erlauben z. B. die Stärkung der Gruppenzugehörigkeit oder können zur Zielsetzung verwendet werden.<sup>176</sup> In der Folge kann ein Spiel-Design-Element ein oder mehrere Spielertypen ansprechen.<sup>177</sup>

---

<sup>163</sup> Brell, C. (2017), S. 1267.

<sup>164</sup> Dale, S. (2014), S. 85. (Übersetzt)

<sup>165</sup> Vgl. Hense, J.-U. et al. (2017), S. 373.

<sup>166</sup> Vgl. Herger, M./Kumar, J.-M. (2013), S. 76.

<sup>167</sup> Brell, C. (2017), S. 1267.

<sup>168</sup> Vgl. Kapp, K.-M. (2012), S. 31 f.

<sup>169</sup> Herger, M./Kumar, J.-M. (2013), S. 76. (Übersetzt)

<sup>170</sup> Vgl. Kapp, K.-M. (2012), S. 31 f.

<sup>171</sup> Herger, M./Kumar, J.-M. (2013), S. 82. (Übersetzt)

<sup>172</sup> Hense, J.-U. et al. (2017), S. 373. (Übersetzt)

<sup>173</sup> Vgl. Kapp, K.-M. (2012), S. 41 f.

<sup>174</sup> Brell, C. (2017), S. 1267.

<sup>175</sup> Vgl. Brell, C. (2017), S. 1268.

<sup>176</sup> Vgl. Antin, J./Churchill, E.-F. (2011), S. 1.

<sup>177</sup> Vgl. Kocadere, S.-A./Özhan, S.-C. (2018), S. 9.

## 2.2 Motivation

Die Definition des Begriffs Gamification hebt die Übertragung von Motivation hervor, dementsprechend ist eine Definition des Begriffs Motivation notwendig. Weiterhin bedarf es einer Erläuterung der Motivationstheorie nach McClelland und der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al., da diese im methodischen Rahmen der Arbeit verwendet werden. Zum Abschluss des Kapitels werden auf Anreize im Kontext des BVW eingegangen.

### 2.2.1 Definition

Motivation ist die „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand“.<sup>178</sup> Die Definition suggeriert, dass es einen aktuellen Ist-Zustand und einen angestrebten Soll-Zustand gibt. „Jedes Motiv enthält einen Bedürfniskern“<sup>179</sup>, welcher meldet, wie weit diese beiden Zustände voneinander abweichen.<sup>180</sup> Motive werden definiert als „überdauernde Persönlichkeitsmerkmale, die die Motivation beeinflussen, bestimmte Anreizbereiche wie Leistung, Anschluss (...) oder Macht (...) aufzusuchen“.<sup>181</sup> Folglich sind Motive wiederkehrende Präferenzen für bestimmte Zielzustände, die das Verhalten einer Person energetisieren, orientieren und selektieren.<sup>182</sup> Ein Motiv ist z. B. das Überleben, welches ein Bedürfniskern beinhaltet (vgl. Abb. 5). Zu diesem Bedürfniskern gehört unter anderem das Bedürfnis nach einer ausgeglichenen Körpertemperatur. Die ausgeglichene Körpertemperatur ist der angestrebte Soll-Zustand. Eine Abweichung zum Soll-Zustand stellt eine zu hohe oder zu niedrige Körpertemperatur dar. Als Konsequenz treten im Ist-Zustand Spannungssymptome wie Frieren oder Schwitzen auf. Dies führt zu einem motivierten Verhalten, welches die Spannungssymptome reduziert und den Soll-Zustand anstrebt. Das kann bspw. das Entfachen eines Feuers oder das Suchen nach Schatten sein. Im Gegensatz zu einem reinen Bedürfnis ist das Motiv um ein Erfahrungswissen angereichert, mit welchem der Soll-Zustand durch ein bestimmtes Verhalten erreicht werden kann.<sup>183</sup>

---

<sup>178</sup> Rheinberg, F. (2008), S. 15.

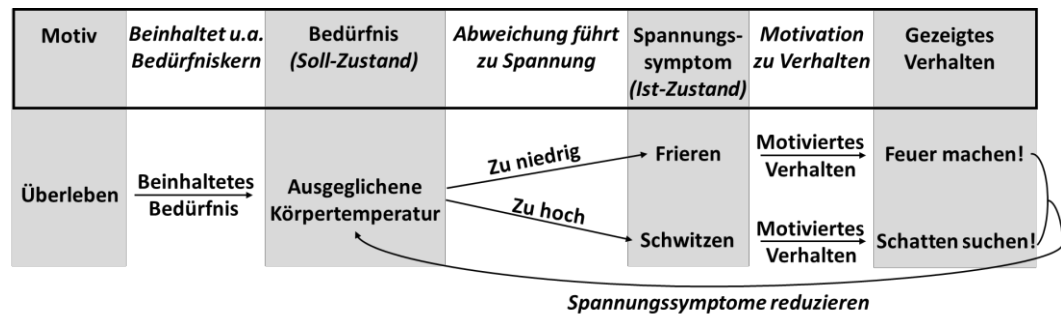
<sup>179</sup> Kuhl, J. (2010), S.28.

<sup>180</sup> Vgl. Kuhl, J. (2010), S.28.

<sup>181</sup> Kuhl, J. (2010), S.28.

<sup>182</sup> Vgl. McClelland, D.-C. (1987), S. 590.

<sup>183</sup> Vgl. Kuhl, J. (2010), S.28.

Abb. 5: Zusammenhang von Motiv, Bedürfnis und Motivation<sup>184</sup>

Bullinger definiert Motivationstheorien als „Modelle, die die Entstehung, Bedeutung und Nutzung von Motiven zu erklären suchen und das Zusammenspiel von Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit hinterleuchten“.<sup>185</sup>

### 2.2.2 Motivationstheorie nach McClelland

Die Motivationstheorie nach McClelland befasst sich mit der Frage, welche Motive bei einzelnen Menschen dominieren. Er unterscheidet drei Kategorien von Motiven: Leistung, Zugehörigkeit und Macht.<sup>186</sup> Nach Ansicht von McClelland werden Motive bereits im Kindesalter erlernt. So zeigt sich, dass Personen mit einem hohen Leistungsmotiv oftmals Eltern hatten, die hohe Erwartungen an die Leistung ihrer Kinder gesetzt haben.<sup>187</sup>

#### Leistung

Das Leistungsmotiv geht mit der Zielsetzung einher, seine eigene Leistung zu verbessern. Eine stetige Verbesserung beinhaltet sich zu vergleichen, entweder mit seiner eigenen Leistung oder mit der Leistung anderer Personen. Als Kennzahl dient das Verhältnis zwischen geleisteter Arbeit (Input) und dem Ertrag (Output). Im Idealfall bedeutet Verbesserung die Verringerung des Inputs, während der Output steigt. Demzufolge mögen Personen mit einem hohen Leistungsmotiv Situationen, in denen sie sich verbessern können. Das trifft z. B. nicht für Aufgaben zu, die zu einfach oder zu schwer sind. Außerdem bevorzugen sie Tätigkeiten, in

<sup>184</sup> Quelle: In Anlehnung an Schasse, S. (2014), S. 1.

<sup>185</sup> Bullinger, H.-J. (1996), S. 36.

<sup>186</sup> Vgl. McClelland, D.-C. (1987), S. 595 - 598.

<sup>187</sup> Vgl. McClelland, D.-C. (1987), S. 595 f.



welchen sie die persönliche Verantwortung für das Ergebnis der Arbeit tragen. Somit erhalten sie eine unmittelbare Rückmeldung über ihre Leistung.<sup>188</sup>

### **Zugehörigkeit**

Bei dem Zugehörigkeitsmotiv spielt der Anschluss zu anderen Menschen eine wichtige Rolle. Personen, die eine hohes Zugehörigkeitsmotiv aufweisen, fürchten von ihren Mitmenschen abgelehnt zu werden. Sie wollen Nähe erfahren und sind deswegen am Schaffen und Aufrechterhalten von zwischenmenschlichen Beziehungen interessiert. Außenstehende nehmen sie als natürlich, warmherzig, aufrichtig, dankbar und liebevoll wahr.<sup>189</sup>

### **Macht**

Das Machtmotiv kennzeichnet das Verlangen nach Macht über andere Personen oder Gegenstände. Personen mit einem hohen Machtmotiv zeigen ein Gefühl von physischer oder psychischer Stärke. Sie mögen Tätigkeiten, die einen Wettbewerbsgedanken beinhalten. In diesen können sie sich durchsetzen und ihrem Interesse nach Prestige und Anerkennung nachkommen.<sup>190</sup>

### **2.2.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg**

Herzberg et al. befragten Berufstätige in Interviews wie sie angenehme und unangenehme Arbeitssituationen empfanden.

### **Motivatoren**

Situationen, in denen die Befragten eine hohe Arbeitszufriedenheit empfanden, wurden im Zusammenhang mit Faktoren genannt, die unmittelbar in Bezug zur Aufgabe standen. In erster Linie erzählten die Befragten von Ereignissen, welche ihren Arbeitserfolg darlegten und ihnen die Möglichkeit zum persönlichen Wachstum boten. Herzberg et al. bezeichnen diese Faktoren als Motivatoren. Wenn die Motivatoren erfüllt sind, dann führen sie zu Arbeitszufriedenheit. Dies liegt darin begründet, dass sie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung befriedigen. Ein Ausbleiben der Motivatoren führt zwar nicht zu Unzufriedenheit, jedoch sind die Mitarbeiter auch nicht zufrieden.<sup>191</sup> Motivatoren

---

<sup>188</sup> Vgl. McClelland, D.-C. (1987), S. 595.

<sup>189</sup> Vgl. McClelland, D.-C. (1987), S. 597 f.

<sup>190</sup> Vgl. McClelland, D.-C. (1987), S. 596.

<sup>191</sup> Vgl. Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B.-B. (1993), S.113 ff.

sind bspw. ein Erfolgserlebnis, Anerkennung und Verantwortungsgefühl.<sup>192</sup> Bekommt der Mitarbeiter z. B. Anerkennung von seinen Kollegen, kann dies seine Arbeitszufriedenheit steigern. Eine ausbleibende Anerkennung macht den Mitarbeiter zwar nicht zufrieden, aber auch nicht unzufrieden.

### Hygienefaktoren

In Situationen mit einer geringen Arbeitszufriedenheit nannten die Befragten Faktoren, die nicht unmittelbar in Bezug zur Aufgabe standen. Vielmehr wurden die Arbeitsbedingungen in solchen Situationen hervorgehoben. Sie erzählten von Ereignissen, bei denen sie das Arbeitsumfeld als unfair oder unorganisiert empfanden. Aus Sicht der Beschäftigten entwickelte sich dadurch ein psychologisch schädliches Arbeitsumfeld. Die Faktoren, welche zu so einer Situation beitragen, werden Hygienefaktoren genannt. Sind die Hygienefaktoren erfüllt, führt dies weder zu Unzufriedenheit noch zu Zufriedenheit. Werden die Hygienefaktoren nicht erfüllt, ist der Mitarbeiter unzufrieden.<sup>193</sup> Zu den Hygienefaktoren zählen unter anderem die Unternehmenspolitik, die persönliche Beziehung zum Vorgesetzten und die Arbeitsbedingungen.<sup>194</sup> Ein gemütliches Büro verursacht z. B. keine Unzufriedenheit beim Mitarbeiter, jedoch steigt seine Arbeitszufriedenheit auch nicht. Allerdings kann ein ungemütliches Büro zu Unzufriedenheit führen.

Infolgedessen ist „(d)as Gegenteil von Unzufriedenheit (..) nicht Zufriedenheit, sondern die Abwesenheit von Unzufriedenheit, entsprechend ist das Gegenteil von Zufriedenheit (..) nicht Unzufriedenheit, sondern die Abwesenheit von Zufriedenheit“<sup>195</sup> (vgl. Abb. 6).

	Motivator	Hygienefaktor
erfüllt	Zufriedenheit	keine Unzufriedenheit
nicht erfüllt	keine Zufriedenheit	Unzufriedenheit

Abb. 6: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg<sup>196</sup>

<sup>192</sup> Vgl. Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B.-B. (1993), S. 81.

<sup>193</sup> Vgl. Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B.-B. (1993), S.113 ff.

<sup>194</sup> Vgl. Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B.-B. (1993), S. 81.

<sup>195</sup> Häfelinger, M. (2014).

<sup>196</sup> Quelle: In Anlehnung an Häfelinger, M. (2014).

#### 2.2.4 Anreize

Nach Frese sind Anreize „von der Organisation gewährte materielle oder immaterielle Vergütungen für die Bereitschaft einer Person, in einer Organisation als Mitglied einzutreten und nach Aufnahme der Mitgliedschaft individuelle Beiträge in Form von Zeit, Energie oder anderen Ressourcen zur Realisation des Organisationsziels zu leisten“.<sup>197</sup> In diesem Fall kann das BVW als Organisation angesehen werden.<sup>198</sup> Ein teilnahmeberechtigter Mitarbeiter<sup>199</sup> kann durch die Abgabe eines VV seine aktive Mitgliedschaft am BVW verdeutlichen, da sein VV ein wesentlichen Anteil zum Organisationsziel beiträgt.<sup>200</sup> Zwischen Motiven und Anreizen besteht eine Beziehung. So ist ein „Anreiz (..) jener Bestandteil der wahrgenommen Situation, der Motive aktiviert“.<sup>201</sup> Ein Beispiel ist ein neuer Mitarbeiter im Unternehmen, bei welchem durch eine Vorstellungsrunde mit seinen zukünftigen Kollegen, das Motiv nach Zugehörigkeit aktiviert wird. Anreize „werden materiell genannt, wenn sie monetärer Art sind, ansonsten immateriell“.<sup>202</sup> Die Auszahlung von Geld an den Einreicher eines erfolgreichen VV ist eine Art der Prämierung im BVW.<sup>203</sup> Ein Vorteil der Geldprämie ist nach Schat: „Geld kann jeder gebrauchen und für seinen Zweck einsetzen.“<sup>204</sup> Der Nachteil ist, dass das Gehalt eines Mitarbeiters durch Überstunden, Spät- oder Nachtschicht schwanken kann. Die Prämie droht „in diesen Schwankungen (..) unterzugehen“.<sup>205</sup> Als Folge wird sie nicht wahrgenommen und kann „auch keine Motivationswirkung mehr entfalten“.<sup>206</sup> Zudem hat der Einreicher „für sich selbst nichts von der Prämie“<sup>207</sup>, wenn „das gesamte Gehalt für Miete, Haushalt etc. verwendet wird“.<sup>208</sup> Ein weiterer Nachteil von Geld ist der fehlende Wert der Anerkennung. Geld hat eine mangelnde Ausstrahlung und wird als „langweilig“<sup>209</sup> angesehen.

---

<sup>197</sup> Frese, E. (1980), S. 286.

<sup>198</sup> Vgl. Lurz, S.-M.-E. (2014), S. 39.

<sup>199</sup> Vgl. Bechmann, R. (2013), S. 27 - 30.

<sup>200</sup> Vgl. Schat, H.-D. (2017), S. 5.

<sup>201</sup> Rosenstiel, L. v. (1975), S. 230.

<sup>202</sup> Petersen, T. (1988), S. 4.

<sup>203</sup> Vgl. Schat, H.-D. (2017), S. 183.

<sup>204</sup> Schat, H.-D. (2017), S. 183.

<sup>205</sup> Schat, H.-D. (2017), S. 183.

<sup>206</sup> Schat, H.-D. (2017), S. 183.

<sup>207</sup> Schat, H.-D. (2017), S. 183.

<sup>208</sup> Schat, H.-D. (2017), S. 183.

<sup>209</sup> Vgl. Schat, H.-D. (2017), S. 184.

## 2.3 Betriebliches Vorschlagswesen

Das Kapitel entwickelt ein Verständnis für die wesentlichen Begriffe des BVW, auf welches in der Kontextbetrachtung und den Leitfadeninterviews zurückgegriffen wird. Hierfür wird zunächst das BVW definiert, bevor auf den VV eingegangen wird. Als nächstes werden die Barrieren betrachtet, welche die Einreichung eines VV beeinträchtigen. Abschließend wird der Prozess des BVW vorgestellt. Eine universale Beschreibung des BVW kann an dieser Stelle nicht vermittelt werden, da es keine „(g)esetzliche(n) Vorgaben zum Inhalt und zur konkreten Ausgestaltung von Verfahren des Betrieblichen Vorschlagswesens gibt“.<sup>210</sup> Wie das BVW „vor Ort konkret geregelt sein kann, ergibt sich aus Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen“.<sup>211</sup>

### 2.3.1 Definition

„Der [deutsche] Unternehmer Alfred Krupp regte bereits (...) 1872 seine Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen an“<sup>212</sup>, insofern blickt das BVW auf eine langjährige Tradition zurück.<sup>213</sup> Unter dem BVW versteht sich eine „dauerhafte betriebliche Einrichtung zum Fördern, Begutachten, Anerkennen und Verwirklichen von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter im Unternehmen“.<sup>214</sup> Bei dem „Beschäftigte tendenziell aus eigenem Antrieb, mit selbstgewählten Methoden und außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit Verbesserungsvorschläge für eine selbstgewählte Problemstellung“<sup>215</sup> entwickeln.

Die Ziele des BVW lassen sich in betriebswirtschaftlich orientierte und mitarbeiterorientierte Ziele unterteilen. Zu den betriebswirtschaftlich orientierten Zielen gehören ökonomische Ziele, wie z. B. die Einsparung von Kosten. Ein weiteres Ziel ist die Prozess- bzw. Produktentwicklung. Diese beschränkt sich nicht nur auf die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse, sondern kann auch zur Verbesserung von Bestehenden beitragen. Für manche Unternehmen ist auch die bloße Ideengenerierung ein Ziel, ohne dabei genauer auf Inhalt und Nutzen der Idee einzugehen. Auf der anderen Seite sind die mitarbeiterorientierten Ziele<sup>216</sup>, „die das Problembewusstsein, die Meinungsäußerung und die Motivation

---

<sup>210</sup> Schat, H.-D. (2005), S. 18.

<sup>211</sup> Bontrup, H.- J. (2001), S. 438.

<sup>212</sup> Läge, K. (2002), S. 11.

<sup>213</sup> Vgl. Bontrup, H.- J. (2001), S. 438.

<sup>214</sup> Bontrup, H.- J. (2001), S. 438.

<sup>215</sup> Schat, H.-D. (2017), S. 4.

<sup>216</sup> Vgl. Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013), S. 23 - 26.

der Mitarbeiter anregen“.<sup>217</sup> Zudem können mitarbeiterorientierte Ziele Arbeitsabläufe erleichtern, den Arbeitsschutz erhöhen, das Betriebsklima verbessern<sup>218</sup> sowie „die Wertschätzung und die Verbundenheit zum Unternehmen stärken“.<sup>219</sup>

„Zum nutzbringenden Erschließen der potentiellen Arbeitnehmerideen stehen den Unternehmen mehrere Möglichkeiten zur Verfügung“<sup>220</sup>, als solche „sind das (...) Betriebliche Vorschlagswesen, der (...) Kontinuierliche Verbesserungsprozess sowie das (...) Ideenmanagement zu nennen“.<sup>221</sup>

„Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess ist das deutsche Äquivalent zum japanischen Kaizen-Modell“<sup>222</sup> und findet seit den 1980ern Anwendung in Deutschland.<sup>223</sup> Kaizen heißt übersetzt „Veränderung zum Besseren“<sup>224</sup>, demzufolge ist der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ein „prozessorientierter Verbesserungsansatz, der durch das Einbeziehen von Mitarbeitern in Kleingruppenarbeit getragen wird“.<sup>225</sup> Während das BVW „auf die passive Erfassung und Weiterverarbeitung von Ideen ausgerichtet ist“<sup>226</sup>, beinhaltet der KVP „auch eine aktive Stimulation der Ideenentstehung“.<sup>227</sup> „Gruppen von drei bis zehn Mitarbeitern“<sup>228</sup> entwickeln „zu bestimmten Zeiten (,KVP-Sitzung‘) sowie mit vom Betrieb vorgegebenen und geschulten Methoden innerhalb der Arbeitszeit Verbesserungsvorschläge für eine vom Betrieb vorgegebene Problemstellung“.<sup>229</sup> Hierbei stellen „Standards (...) die Kontinuität dieser Verbesserungen“<sup>230</sup> sicher.

Der Begriff „Ideenmanagement“ (IDM) wurde erstmalig von Spahl im Jahr 1975 verwendet.<sup>231</sup> Zur Unterscheidung des IDM und des BVW liegen mehrere Ansätze vor. So kommt es in der Praxis vor, dass beide Begriffe synonym verwendet werden.<sup>232</sup> Andererseits wird der „Begriff Ideenmanagement oft anstelle des

---

<sup>217</sup> Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013), S. 26.

<sup>218</sup> Vgl. Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013), S. 26.

<sup>219</sup> Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013), S. 26.

<sup>220</sup> Bontrup, H.-J. (2001), S. 438.

<sup>221</sup> Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013), S. 4.

<sup>222</sup> Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013), S. 6.

<sup>223</sup> Vgl. Piening, A./Thom, N. (2009), S. 2.

<sup>224</sup> Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013), S. 6.

<sup>225</sup> Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013), S. 6.

<sup>226</sup> Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013), S. 6.

<sup>227</sup> Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013), S. 6.

<sup>228</sup> Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013), S. 6.

<sup>229</sup> Schat, H.-D. (2017), S. 6.

<sup>230</sup> Schat, H.-D. (2005), S. 11.

<sup>231</sup> Vgl. Spahl, S. (1975), S. 18.

<sup>232</sup> Vgl. Bechmann, R. (2013), S. 31.

Begriffs BVW verwendet (...), da das Betriebliche Vorschlagswesen mit bürokratischen Abläufen assoziiert wird und damit negativ belegt ist“.<sup>233</sup> Diese Arbeit bedient sich folgender Definition, um eine Abgrenzung zwischen beiden Begriffen vorzunehmen. „Das Ideenmanagement wird (..) als die Vereinigung von BVW und KVP verstanden“<sup>234</sup>, bei welcher beide Strategien sich wechselseitig anregen.<sup>235</sup> Folglich schafft das IDM einen gemeinsamen Bezugsrahmen, „indem sich das IDM nicht auf das passive Einsammeln von Ideen beschränkt, sondern diese (wie vom KVP bereits begonnen) auch aktiv anzuregen versucht“.<sup>236</sup>

### 2.3.2 Verbesserungsvorschlag

Die „Basis des Betrieblichen Vorschlagswesens ist der Verbesserungsvorschlag“<sup>237</sup>, der darauf abzielt, „einen Zustand in einem Unternehmen zu verbessern“.<sup>238</sup> Dagegen ist eine Idee unbestimmter und als ein Gedanke, Einfall oder eine Vorstellung zu verstehen.<sup>239</sup> Ein VV enthält eine konkrete Lösung zu einem bestehenden Problem<sup>240</sup>, die einen bestimmten Reifegrad vorweist (vgl. Abb. 7). Als unausgereift kann das Schimpfen und Meckern gesehen werden. Während eine Beschwerde, die an eine zuständige Stelle im Unternehmen weitergeleitet wird, zielgerichteter ist. Eine Meldung über eine Fehler- oder Unfallquelle sowie eine Mängelrüge liegen im Grenzbereich zum VV. Sie beschreiben zwar noch keine konkrete Lösung, aber enthalten einen Ansatz zur Beseitigung des Problems. Ein Gebrauchsmuster oder eine patentfähige Innovation gehen über den Reifegrad von VV hinaus und werden im Rahmen des Arbeitnehmererfindungsgesetzes vergütet.<sup>241</sup> Eine weitere Anforderung des VV ist, dass er „für den vorgesehenen Anwendungsbereich neu sein“<sup>242</sup> muss. Außerdem darf er „nicht eine Leistung sein, die ohnehin erwartet werden kann, weil sie Teil der Stelle oder der Arbeitsaufgabe des Einreichers ist“.<sup>243</sup>

---

<sup>233</sup> Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013), S. 7.

<sup>234</sup> Schat, H.-D. (2005), S. 12.

<sup>235</sup> Vgl. Schat, H.-D. (2005), S. 12.

<sup>236</sup> Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013), S. 7.

<sup>237</sup> Schat, H.-D. (2017), S. 5.

<sup>238</sup> Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013), S. 5.

<sup>239</sup> Vgl. Dudenredaktion (o. J.), Wort „Idee“.

<sup>240</sup> Vgl. Schat, H.-D. (2017), S. 5.

<sup>241</sup> Vgl. Schat, H.-D. (2014), S. 45 f.

<sup>242</sup> Bechmann, R. (2013), S. 35.

<sup>243</sup> Schat, H.-D. (2017), S. 5.

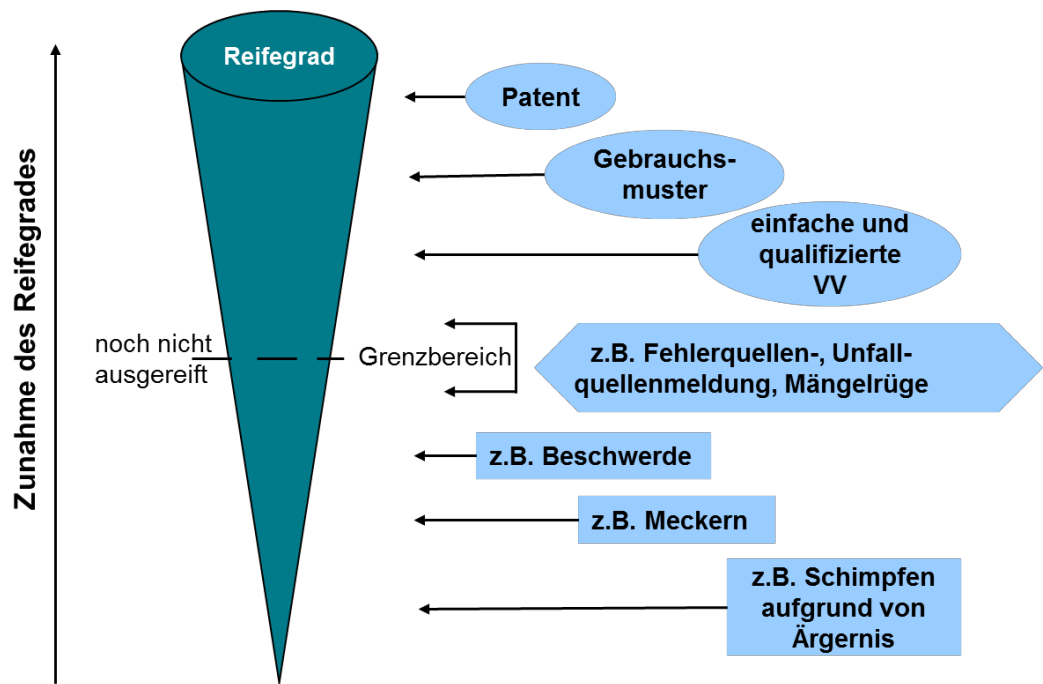


Abb. 7: Reifegrad eines Verbesserungsvorschlages<sup>244</sup>

### 2.3.3 Barrieren

Barrieren können potentielle Einreicher an der Beteiligung am BVW hindern.<sup>245</sup> Eine Fähigkeitsbarriere entsteht durch „Denkschwierigkeiten, Kritiklosigkeit, Einfallslosigkeit und Artikulationsschwierigkeiten“.<sup>246</sup> Eine Gleichgültigkeit und eine geringe Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Berufstätigkeit sind Gründe für eine Willensbarriere. Des Weiteren tragen generelle Ausbeutungsfurcht, Angst vor Ideendiebstahl oder Änderungswiderstand zur Willensbarriere bei. Die Risikobarriere zeigt sich in der „Furcht vor materiellen Nachteilen aus Verbesserungsvorschlägen“<sup>247</sup>, wie z. B. eine Verringerung des Gehalts. Auch die „Furcht vor ideellen Nachteilen aus Verbesserungsvorschlägen“<sup>248</sup> ist ein Indiz für eine Risikobarriere, welche sich bei dem Einreicher z. B. in der Angst vor einer Blamage widerspiegelt.<sup>249</sup>

<sup>244</sup> Quelle: Schat, H.-D. (2014), S. 45.

<sup>245</sup> Vgl. Schat, H.-D. (2017), S. 89 f.

<sup>246</sup> Schat, H.-D. (2017), S. 90.

<sup>247</sup> Schat, H.-D. (2017), S. 90.

<sup>248</sup> Schat, H.-D. (2017), S. 90.

<sup>249</sup> Vgl. Schat, H.-D. (2017), S. 90.

### 2.3.4 Organisatorische Aspekte

Zum Betreiben des BVW bedarf es einer „Organisationskultur, die Verbesserungsvorschläge und deren Bearbeitung zulässt“.<sup>250</sup> Für diese Organisationskultur wird eine Betriebsgröße benötigt, „die die notwendigen personellen Ressourcen (...) bietet“.<sup>251</sup>

Der Prozess des BVW „wird durch die Einreichung eines Verbesserungsvorschlages (VV) initiiert“<sup>252</sup>, welcher von einem zuständigen Mitarbeiter registriert wird.<sup>253</sup> Der VV kann sowohl schriftlich abgegeben werden als auch mündlich der zuständigen Stelle im Unternehmen vorgetragen werden.<sup>254</sup> Die Betriebsvereinbarung regelt, welche Personen zur Einreichung eines VV berechtigt sind. Unter Umständen verwehrt das Unternehmen die Teilnahme am BVW bestimmten Personengruppen, wie z. B. leitenden Angestellten oder Leiharbeitern.<sup>255</sup> Neben der Einreichung eines VV durch eine Einzelperson können in manchen Unternehmen auch Gruppenvorschläge abgegeben werden. Dafür schließen sich mehrere Mitarbeiter zusammen und erarbeiten gemeinsam den Gruppenvorschlag.<sup>256</sup> In der Praxis erlauben manche Betriebsvereinbarungen anonyme VV einzureichen, damit negative Konsequenzen für den Einreicher verhindert werden. So kann der VV als Kritik an den Vorgesetzten oder an anderen Personen angesehen werden. Außerdem kann ein Name auf die Begutachtung Einfluss nehmen, wenn der Gutachter in Beziehung mit dem Einreicher steht.<sup>257</sup>

Als nächstes wird bei der Begutachtung beurteilt, „ob die Umsetzung des Vorschlags einen Nutzen für das Unternehmen bringt, der den nötigen Aufwand zur Einführung überwiegt“.<sup>258</sup> Es lassen sich „zwei Grundmodelle zur Begutachtung von Verbesserungsvorschlägen“<sup>259</sup> unterscheiden. Im Zentralen Model „werden Verbesserungsvorschläge an zentraler Stelle gesammelt und von einem hauptamtlich Beauftragten oder einer Kommission begutachtet“.<sup>260</sup> Der Beauftragte im Unternehmen muss eine weitreichende Expertise vorweisen, dagegen nehmen

---

<sup>250</sup> Lurz, S.-M.-E. (2014), S. 39.

<sup>251</sup> Lurz, S.-M.-E. (2014), S. 39.

<sup>252</sup> Lurz, S.-M.-E. (2014), S. 1.

<sup>253</sup> Vgl. Schat, H.-D. (2014), S. 49.

<sup>254</sup> Vgl. Bechmann, R. (2013), S. 60.

<sup>255</sup> Vgl. Bechmann, R. (2013), S. 27.

<sup>256</sup> Vgl. Bechmann, R. (2013), S. 62.

<sup>257</sup> Vgl. Schat, H.-D. (2017), S. 76 f.

<sup>258</sup> Lurz, S.-M.-E. (2014), S. 33.

<sup>259</sup> Lurz, S.-M.-E. (2014), S. 34.

<sup>260</sup> Lurz, S.-M.-E. (2014), S. 34.



in einer Kommission mehrere Personen an der Begutachtung teil.<sup>261</sup> In beiden Fällen können Gutachter hinzugezogen werden, welche als sachkundige Fachleute die Umsetzbarkeit des VV überprüfen und eine Einschätzung zur Wirtschaftlichkeit geben. Sie schlagen der Kommission bzw. den Beauftragten die Umsetzung oder Ablehnung des VV vor. Allerdings wird die letztendliche Entscheidung von der Kommission bzw. dem Beauftragten getroffen.<sup>262</sup> Beim Dezentralen Modell „erhält der direkte Vorgesetzte des Einreichers den Verbesserungsvorschlag zur Begutachtung und entscheidet darüber“.<sup>263</sup> Auf diese Weise soll die Bearbeitungszeit im Vergleich zum Zentralen Modell verringert werden.<sup>264</sup> Wenn der VV des Einreichers außerhalb des Kompetenzbereiches des Vorgesetzten liegt, kann der VV auch an eine zentrale Stelle weitergeleitet werden. Diese nimmt die Begutachtung selber vor oder gibt den VV an ein Gremium bzw. an eine Person mit der benötigten fachlichen Kompetenz ab.<sup>265</sup> Eine solche Vorgehensweise „beschreibt bereits eine Mischform aus zentralem und dezentralem betrieblichen Vorschlagswesen“.<sup>266</sup>

Eine Ablehnung eines VV kann zwei Ursachen haben. Entweder wurde „ein VV mit gleicher oder sehr ähnlicher Lösung (..) bereits in den letzten Jahren eingereicht oder der VV ist aus sachlichen Gründen nicht sinnvoll umsetzbar“.<sup>267</sup> Dem Unternehmen ist freigestellt, ob es das Engagement und den Aufwand des Einreichers dennoch mit einer Anerkennungsprämie würdigt.<sup>268</sup> Dagegen wird „(b)ei einer positiven Begutachtung (..) der Vorschlag umgesetzt und der Mitarbeiter, der den Vorschlag eingereicht hat, mit einer Prämie belohnt“.<sup>269</sup> Im KVP findet „die KVP-Sitzungen während der Arbeitszeit statt und ist so durch das normale Gehalt des Mitarbeiters abgedeckt“.<sup>270</sup> Im Gegensatz dazu ist ein VV eine „Sonderleistung, die nicht mit dem normalen Gehalt abgedeckt ist und entsprechend gesondert vergütet werden muss“.<sup>271</sup> Bei der Prämierung des VV wird zwischen quantifizierbarem Nutzen und nicht-quantifizierbarem Nutzen unterschieden. Bei einem quantifizierbaren Nutzen erhält der Einreicher in Regel „einen bestimmten

---

<sup>261</sup> Vgl. Lurz, S.-M.-E. (2014), S. 34.

<sup>262</sup> Vgl. Schat, H.-D. (2005), S. 70.

<sup>263</sup> Lurz, S.-M.-E. (2014), S. 34.

<sup>264</sup> Vgl. Lurz, S.-M.-E. (2014), S. 34.

<sup>265</sup> Vgl. Paunescu, M. (2008), S. 110.

<sup>266</sup> Lurz, S.-M.-E. (2014), S. 35.

<sup>267</sup> Schat, H.-D. (2014), S. 52.

<sup>268</sup> Vgl. Bechmann, R. (2013), S. 126 f.

<sup>269</sup> Lurz, S.-M.-E. (2014), S. 35.

<sup>270</sup> Schat, H.-D. (2017), S. 6.

<sup>271</sup> Schat, H.-D. (2017), S. 4.

Prozentsatz des Erstjahres-Nettonutzens“.<sup>272</sup> Sofern der VV noch nicht umgesetzt wurde, findet eine Schätzung des Nutzens statt. Ist der Nutzen nicht quantifizierbar, kommt ein Punkteschema zum Einsatz. Der VV erhält eine Punktzahl nach bestimmten Kriterien, wie bspw. dem Reifegrad, der Anwendungshäufigkeit oder der Nähe zum Unternehmensziel. Die Punkte werden in einen Geldbetrag umgerechnet und dem Mitarbeiter ausgezahlt.<sup>273</sup> Die Geldbeträge können durch das Unternehmen mit einer Unter- bzw. Obergrenze eingeschränkt werden.<sup>274</sup> Alternativ zu einer monetären Belohnung kann die Vergütung des VV auch mit einer Sachprämie erfolgen. Dies kann z. B. ein Regenschirm oder eine Kaffeekanne sein. Zudem können immaterielle Prämien zum Einsatz kommen, wie bspw. die Ehrung des Einreichers in der Mitarbeiterzeitschrift oder die Mitgliedschaft in einem exklusiven Club.<sup>275</sup>

Die folgende Abbildung fasst den Prozess des BVW zusammen (vgl. Abb. 8).



Abb. 8: Prozess des Betrieblichen Vorschlagswesens<sup>276</sup>

<sup>272</sup> Schat, H.-D. (2014), S. 51.

<sup>273</sup> Vgl. Schat, H.-D. (2014), S. 51.

<sup>274</sup> Vgl. Schat, H.-D. (2017), S. 182 f.

<sup>275</sup> Vgl. Schat, H.-D. (2017), S. 183 ff.

<sup>276</sup> Quelle: Lurz, S.-M.-E. (2014), S. 5.

## Quellenverzeichnis I

### I. Bücher

- Bechmann, R. (2013): Ideenmanagement und betriebliches Vorschlagswesen, Frankfurt am Main 2013.
- Bismarck, W.-B. v. (2000): Das Vorschlagswesen. Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung, München und Mering 2000.
- Brosius, H.-B./Haas, A./Koschel, F. (2009): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung, 5. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Bullinger, H.-J. (1996): Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Motivation - Kreativität - Innovation, Stuttgart 1996.
- Bumann, A. (1991): Das Vorschlagswesen als Instrument innovationsorientierter Unternehmensführung. Ein integrativer Gestaltungsansatz, dargestellt am Beispiel der Schweizerischen PTT-Betriebe, Freiburg 1991.
- Caillois, R. (2001): Man, Play and Games, Illinois 2001.
- Cunningham, C./Zichermann, G. (2011): Gamification by Design. Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps, Sebastopol 2011.
- Doleski, O.-D. (2014): Smart Market. Vom Smart Grid zum intelligenten Energiemarkt, Wiesbaden 2014.
- Doleski, O.-D. (2016): Utility 4.0. Transformation vom Versorgungs- zum digitalen Energiedienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 2016.
- Enßlin, C./Langniß, O./Ziesing, H.-J. (2002): Stand der Liberalisierung der Energiewirtschaft in Deutschland. Auswirkungen auf den Strom aus erneuerbaren Energiequellen, in: Bendel, C. et al. (Hrsg.): Integration erneuerbarer Energien in Versorgungsstrukturen. Aufgabenfelder und Projekte, Berlin 2002, S. 144 - 150.
- Flick, U. (2009): Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge, Hamburg 2009.
- Flick, U./Kardorff, E. v./Steinke, I. (2010): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 8. Aufl., Hamburg 2010.

- Franken, S. (2007): Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Ethik in Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden 2007.
- Frese, E. (1980): Grundlagen der Organisation. Die Organisationsstruktur der Unternehmung, Wiesbaden 1980.
- Gläser, J./Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl., Wiesbaden 2010.
- Hamari, H. (2015): Gamification. Motivations & Effects, Aalto 2015.
- Helfferich, C. (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Aufl., Wiesbaden 2011.
- Herger, M./Kumar, J.-M. (2013): Gamification at Work. Designing Engaging Business Software, o. O. 2013.
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B.-B. (1993): The Motivation to Work, New York 1993.
- Höckel, G. (1964): Keiner ist so klug wie alle. Chancen und Praxis des Betrieblichen Vorschlagswesens, Düsseldorf 1964.
- Huizinga, J. (2013): Homo Ludens. Vom Ursprung der Kultur im Spiel, 23. Aufl., Hamburg 2013.
- Hunter, D./Werbach, K. (2012): For the Win. How Game Thinking Can Revolutionize Your Business, Philadelphia 2012.
- Jeberien, B./Schneider, M./Stephan, M. (2013): Management von Ideen. Stand in der Praxis Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im deutschsprachigen Raum in Zusammenarbeit mit der IHK Innovations- und Technologieberatung, Marburg 2013.
- Kapp, K.-M. (2012): The gamification of learning and instruction. Game-based methods and strategies for training and education, San Francisco 2012.
- Kleinaltenkamp, M./Kuß, A. (2011): Marketing-Einführung. Grundlagen - Überblick - Beispiele, 5. Aufl., Wiesbaden 2011.
- Kruse, J. (2014): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz, Weinheim und Basel 2014.

- Kuhl, J. (2010): Lehrbuch der Persönlichkeitspsychologie. Motivation, Emotion und Selbststeuerung, Göttingen 2010.
- Läge, K. (2002): Ideenmanagement. Grundlagen, optimale Steuerung und Controlling, Wiesbaden 2002.
- Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Basel 2010.
- Linnhoff-Popien, C./Verclas, S. (2012): Smart Mobile Apps. Mit Business-Apps ins Zeitalter mobiler Geschäftsprozesse, Heidelberg 2012.
- Marcus, A. (2013): Design, User Experience, and Usability: Health, Learning, Playing, Cultural, and Cross-Cultural User Experience, 2. Aufl., Las Vegas 2013.
- McClelland, D.-C. (1987): Human Motivation, Cambridge 1987.
- Moser, C. (2012): User Experience Design. Mit erlebniszentrierter Softwareentwicklung zu Produkten, die begeistern, Berlin und Heidelberg 2012.
- Paunescu, M. (2008): Allokation von Entscheidungsrechten im Betrieblichen Vorschlagswesen. Bedingungen und Folgen der Dezentralisierung, Mering 2008.
- Petersen, T. (1988): Optimale Anreizsysteme. Betriebswirtschaftliche Implikationen der Prinzipal-Agenten-Theorie, Wiesbaden 1988.
- Piening, A./Thom, N. (2009): Vom Vorschlagswesen zum Ideen- und Verbesserungsmanagement. Kontinuierliche Weiterentwicklung eines Managementkonzepts, Bern 2009.
- Reiners, T./Wood, L.-C. (2015): Gamification, in: Khosrow-Pour, M. (Hrsg.): Encyclopedia of Information Science and Technology, 3. Aufl., Hershey 2015, S. 3039 - 3047,
- Rheinberg, F. (2008): Motivation, 7. Aufl., Stuttgart 2008.
- Rosenstiel, L. v. (1975): Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit, Berlin 1975.

- Sailer, M. (2016): Die Wirkung von Gamification auf Motivation und Leistung. Empirische Studien im Kontext manueller Arbeitsprozesse, Wiesbaden 2016.
- Salen, K./Zimmerman, E (2004): Rules of Play. Game Design Fundamentals, Cambridge 2004.
- Schat, H.-D. (2005): Ideen fürs Ideenmanagement. Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) und Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) gemeinsam realisieren, Köln 2005.
- Schat, H.-D. (2017): Erfolgreiches Ideenmanagement in der Praxis. Betriebliches Vorschlagswesen und Kontinuierlichen Verbesserungsprozess implementieren, reaktivieren und stetig optimieren, Wiesbaden 2017.
- Schell, J. (2008): The Art of Game Design. A Book of Lenses, Burlington 2008.
- Spahl, S. (1975): Handbuch Vorschlagswesen. Praxis des Ideenmanagements, München 1975.
- Stahl, J. (2013): Organisationaler Wandel durch Koalitionsbildung. Eine anreizbeitrags-theoretische Erklärung mitarbeiterinduzierter Veränderungsprozesse, Wiesbaden 2014.
- Stampfl, N.-S. (2012): Die verspielte Gesellschaft. Gamification oder Leben im Zeitalter des Computerspiels, Hannover 2012.
- Suits, B. (1978): The Grasshopper. Games, Life and Utopia, Toronto 1978.
- Werbach, K. (2014): (Re)Defining Gamification. A Process Approach, in: Chittaro, L./Gamberini, L./Spagnolli, A. (Hrsg.): Persuasive Technology. 9th International Conference, Padua 2014, S. 266 - 272.

**II. Zeitschriftenartikel**

- Adegboyega, S./Osemeke, M. (2017): Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs, in: Funai Journal of Accounting, Business and Finance, Bd. 1, 2017, H. 1, S. 161 - 173.
- Bartscher, T./Frick, J. (2009): Ziele und Zielvereinbarungen, in: ProFirma, 2009 Jg., 2009, H. 2, S. 68 - 71.
- Bontrup, H.- J. (2001): Ideenmanagement. Motor für mehr Konkurrenzfähigkeit, in: Arbeit und Arbeitsrecht, Bd. 56, 2001, H. 10, S. 436 - 443.
- Brell, C. (2017): Gamification, in: das wirtschaftsstudium WISU, 2017 Jg., 2017, H. 11, S. 1263 - 1269.
- Brosius, C./Herrmann, K./Schmidt, R. (2015): Ein Vorgehensmodell für angewandte Spielformen, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Bd. 52, 2015, H. 6, S. 826 - 839.
- Dale, S. (2014): Gamification Making work fun, or making fun of work?, in: Business Information Review, Bd. 31, 2014, H. 2, S. 82 - 90.
- Deci, E.-L./Ryan R.-M. (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik, in: Zeitschrift für Pädagogik, Bd. 39, 1993, H. 2, S. 223 - 238.
- Drews, P./Leue-Bensch, C./Schomborg, T. (2015): Gamification und Crowdfunding im Innovationsmanagement. Entwicklung und Einführung einer SharePoint-basierten Anwendung, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Bd. 52, 2015, H. 6, S. 891 - 902.
- Erez, M./Latham, G.-P./Locke, E.-A. (1988): Resolving Scientific Disputes by the Joint Design of Crucial Experiments by the Antagonists. Application to the Erez-Latham Dispute Regarding Participation, in Goal Setting, Bd. 73, 1988, H. 4, S. 753 - 772.
- Halavais, A.-M.-C. (2012): A genealogy of badges, in: Information, Communication & Society, Bd. 15, 2012, H. 3, S. 354 - 373.
- Hamari, J./Koivisto, J. (2015): “Working out for likes”. An empirical study on social influence in exercise gamification, in: Computers in Human Behavior, Bd. 50, 2015, S. 333 - 347.

- Harackiewicz, J.-M./Manderlink, G. (1984): A process analysis of the effects of performance. Contingent rewards on intrinsic motivation, in: Journal of Experimental Social Psychology, Bd. 20, 1984, H. 6, S. 531 - 551.
- Hense, J.-U. et al. (2017): How gamification motivates. An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction, in: Computers in Human Behavior, Bd. 69, 2017, S.371 - 380.
- Kocadere, S.-A./Özhan, S.-C. (2018): Gamification from Player Type Perspective. A Case Study, in: Educational Technology & Society, Bd. 21, 2018, H. 3, S. 1 - 12.
- Koch, M./Oertelt, S./Ott, F. (2013): Gamification von Business Software - Steigerung von Motivation und Partizipation, in: Schriften zur soziotechnischen Integration, Bd. 3, 2013, S. 1 - 33.
- Mikulincer, M. (1988): Reactance and Helplessness Following Exposure to Unsolvable Problems. The Effects of Attributional Style, in: Journal of Personality and Social Psychology, Bd. 54, 1988, H. 4, S. 679 - 686.
- Oerter, R. (2007): Zur Psychologie des Spiels, in: Psychologie und Gesellschaftskritik, Bd. 31, 2007, H. 4, S. 7 - 32.
- o. V. (1998): Mitarbeiter-Ideen sind stark gefragt, in Mannheimer Morgen, 1998, 13 Juni, S. 6.
- Stieglitz, S. (2015): Gamification - Vorgehen und Anwendung, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, Bd. 52, 2015, H. 6, S. 816 - 825



**III. Internetquellen**

- Antin, J./Churchill, E.-F. (2011): Badges in Social Media. A Social Psychological Perspective, <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/03-Antin-Churchill.pdf>, Zugriff am 19.07.2019.
- Barr, M. (o. J.): The Bartle Test of Gamer Psychology, <http://matthewbarr.co.uk/bartle/>, Zugriff am 19.07.2019.
- Bartle, R. (1996): Hearts, clubs, diamonds, spades. Players who suit MUDs, [https://www.researchgate.net/publication/247190693\\_Hearts\\_clubs\\_diamonds\\_spades\\_Players\\_who\\_suit\\_MUDs](https://www.researchgate.net/publication/247190693_Hearts_clubs_diamonds_spades_Players_who_suit_MUDs), Zugriff am 19.07.2019.
- Bauer, K./Callan, R.-C./Landers, R.-N. (2015): How to Avoid the Dark Side of Gamification. Ten Business Scenarios and Their Unintended Consequences, [https://www.researchgate.net/publication/272480825\\_How\\_to\\_Avoid\\_the\\_Dark\\_Side\\_of\\_Gamification\\_Ten\\_Business\\_Scenarios\\_and\\_Their\\_Unintended\\_Consequences](https://www.researchgate.net/publication/272480825_How_to_Avoid_the_Dark_Side_of_Gamification_Ten_Business_Scenarios_and_Their_Unintended_Consequences), Zugriff am 19.07.2019.
- Becker, F. (o. J. a): Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation. Hygienefaktoren und Motivatoren, <https://wpgs.de/fachtexte/motivation/herzbergs-zwei-faktoren-theorie-der-motivation-hygienefaktoren-und-motivatoren/>, Zugriff am 19.07.2019.
- Becker, F. (o. J. b): Leistungsmotivation. McClellands Motivationstheorien, <https://wpgs.de/fachtexte/motivation/leistungsmotivation-mcclelland-motivationstheorien/>, Zugriff am 19.07.2019.
- Benecke, F./Heißner, S./Macri, C. (2016): Steht die Integrität bei Ihnen unter Spannung? Compliance-Risiken der Energieversorgung effektiv begegnen - Wertschöpfung erhöhen, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-compliance-risiken-der-energieversorgungsindustrie/\\$FILE/ey-compliance-risiken-der-energieversorgungsindustrie.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-compliance-risiken-der-energieversorgungsindustrie/$FILE/ey-compliance-risiken-der-energieversorgungsindustrie.pdf), Zugriff am 19.07.2019.

- Brell, C. (2018): Gamification - besser motivieren zur Partizipation an der digitalen Lehre 06.11.2018, [https://www.researchgate.net/publication/330727906\\_Gamification\\_-\\_besser\\_motivieren\\_zur\\_Partizipation\\_an\\_der\\_digitalen\\_Lehre](https://www.researchgate.net/publication/330727906_Gamification_-_besser_motivieren_zur_Partizipation_an_der_digitalen_Lehre), Zugriff am 19.07.2019.
- Bundesnetzagentur (o. J.): Entflechtung, Konzessionen, Geschlossene Verteilernetze, [https://www.bundesnetzagentur.de/DE/Sachgebiete/ElektrizitaetundGas/Unternehmen\\_Institutionen/EntflechtungKonzessionenVerteilernetze/entflechtungkonzessionenverteilernetze-node.html](https://www.bundesnetzagentur.de/DE/Sachgebiete/ElektrizitaetundGas/Unternehmen_Institutionen/EntflechtungKonzessionenVerteilernetze/entflechtungkonzessionenverteilernetze-node.html), Zugriff am 19.07.2019.
- Chaparro, B.-S. (2003): Breadcrumb Navigation. An Exploratory Study of Usage, [https://www.researchgate.net/publication/252214232\\_Breadcrumb\\_Navigation\\_An\\_Exploratory\\_Study\\_of\\_Usage](https://www.researchgate.net/publication/252214232_Breadcrumb_Navigation_An_Exploratory_Study_of_Usage), Zugriff am 19.07.2019.
- Costa, J.-P. et al. (2013): Time's Up. Studying Leaderboards For Engaging Punctual Behaviour, [https://www.researchgate.net/publication/257519212\\_Time's\\_Up\\_Studying\\_Leaderboards\\_For\\_Engaging\\_Punctual\\_Behaviour](https://www.researchgate.net/publication/257519212_Time's_Up_Studying_Leaderboards_For_Engaging_Punctual_Behaviour), Zugriff am 19.07.2019.
- Costikyan, G. (1996): I Have No Words & I Must Design. Toward a Critical Vocabulary for Games, <http://www.costik.com/nowords2002.pdf>, Zugriff am 19.07.2019.
- Dannecker, L./Gnauk, B./Hahmann, M. (2012): Leveraging gamification in demand dispatch systems, [https://www.researchgate.net/publication/230854734\\_Leveraging\\_gamification\\_in\\_demand\\_dispatch\\_systems](https://www.researchgate.net/publication/230854734_Leveraging_gamification_in_demand_dispatch_systems), Zugriff am 19.07.2019.
- Deterding, S. et al. (2011): Gamification. Toward a Definition, <http://gamification-research.org/wp-content/uploads/2011/04/02-Deterding-Khaled-Nacke-Dixon.pdf>, Zugriff am 19.07.2019.

- Drazek, R. et al. (2010): Einführung in die systematische Literaturrecherche mit den Datenbanken „PsycINFO“, „Pubmed“ und „PEP - Psychoanalytic Electronic Publishing“ sowie in das Literaturverwaltungsprogramm „Citavi“, [https://www.unikassel.de/fb01/uploads/media/Tutorial\\_Literaturrecherche\\_30.4.2010\\_01.pdf](https://www.unikassel.de/fb01/uploads/media/Tutorial_Literaturrecherche_30.4.2010_01.pdf), Zugriff am 19.07.2019.
- Dudenredaktion (o. J.): Duden online, <https://www.duden.de/woerterbuch>, Zugriff am 19.07.2019.
- Eranti, V./Hamari, J. (2011): Framework for Designing and Evaluating Game Achievements, [https://www.researchgate.net/publication/259841559\\_Framework\\_for\\_Designing\\_and\\_Evaluating\\_Game\\_Achievements](https://www.researchgate.net/publication/259841559_Framework_for_Designing_and_Evaluating_Game_Achievements), Zugriff am 19.07.2019.
- Fitz-Walter, Z./Tjondronegoro, D./Wyeth, P (2011): Orientation Passport. Using gamification to engage university students, [https://www.researchgate.net/publication/230854708\\_Orientation\\_Passport\\_using\\_gamification\\_to\\_engage\\_university\\_students](https://www.researchgate.net/publication/230854708_Orientation_Passport_using_gamification_to_engage_university_students), Zugriff am 19.07.2019.
- Graham, T.-C.-N./Richards, C./Thompson, C.-W. (2014): Beyond Designing for Motivation. The Importance of Context in Gamification, <http://equis.cs.queensu.ca/~equis/pubs/2014/richards-chiplay-14.pdf>, Zugriff am 19.07.2019.
- Häfelinger, M. (2014): Die Zwei-Faktoren-Theorie zur Motivation, <http://haefelinger.de/2014/10/20/die-zwei-faktoren-theorie-zur-motivation/>, Zugriff am 21.07.2019.
- Hamari, J./Huotari, K. (2012): Defining Gamification. A Service Marketing Perspective, [https://www.researchgate.net/publication/259841647\\_Defining\\_Gamification\\_-\\_A\\_Service\\_Marketing\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/259841647_Defining_Gamification_-_A_Service_Marketing_Perspective), Zugriff am 19.07.2019.

- Hamari, J./Koivisto, J. (2013): Social motivations to use gamification. An empirical study of gamifying exercise, [https://www.researchgate.net/publication/236269293\\_Social\\_motivations\\_to\\_use\\_gamification\\_An\\_empirical\\_study\\_of\\_gamifying\\_exercise](https://www.researchgate.net/publication/236269293_Social_motivations_to_use_gamification_An_empirical_study_of_gamifying_exercise), Zugriff am 19.07.2019.
- Hamari, J./Koivisto, J./Morschheuser, B. (2016): Gamification in Crowdsourcing. A Review, [https://www.researchgate.net/publication/283256508\\_Gamification\\_in\\_Crowdsourcing\\_A\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/283256508_Gamification_in_Crowdsourcing_A_Review), Zugriff am 19.07.2019.
- Hamari, J./Koivisto, J./Sarsa, H. (2014): Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification, [https://www.researchgate.net/publication/256743509\\_Does\\_Gamification\\_Work\\_-\\_A\\_Literature\\_Review\\_of\\_Empirical\\_Studies\\_on\\_Gamification](https://www.researchgate.net/publication/256743509_Does_Gamification_Work_-_A_Literature_Review_of_Empirical_Studies_on_Gamification), Zugriff am 19.07.2019.
- Hamari, J./Tuunanen, J. (2014): Player Types. A Meta-synthesis, [https://www.researchgate.net/publication/262413983\\_Player\\_Types\\_A\\_Meta-synthesis](https://www.researchgate.net/publication/262413983_Player_Types_A_Meta-synthesis), Zugriff am 19.07.2019.
- Juul, J. (2003): The Game, the Player, the World. Looking for a Heart of Gameness, [http://ocw.metu.edu.tr/pluginfile.php/4471/mod\\_resource/content/0/ceit706/week3\\_new/JesperJuul\\_GamePlayerWorld.pdf](http://ocw.metu.edu.tr/pluginfile.php/4471/mod_resource/content/0/ceit706/week3_new/JesperJuul_GamePlayerWorld.pdf), Zugriff am 19.07.2019.
- Lurz, S.-M.-E. (2014): Das Betriebliche Vorschlagswesen. Eine Prozessbetrachtung unter Verwendung von Qualitätsmanagement-Werkzeugen, <https://d-nb.info/107984029X/34>, Zugriff am 19.07.2019.
- Marczewski, A. (2015): User Types HEXAD, [https://www.researchgate.net/publication/303920474\\_User\\_Types\\_HEXAD](https://www.researchgate.net/publication/303920474_User_Types_HEXAD), Zugriff am 19.07.2019.
- Marczewski, A. (2016): Gamified UK User Type Test, <https://gamified.uk/UserTypeTest2016/user-type-test.php#.XLDqqjAzapo>, Zugriff am 19.07.2019.
- Novakovic, M. (2011): Mockups. Die fehlende Zutat für User Stories, <https://blog.codecentric.de/2011/02/mockups-die-fehlende-zutat-fur-user-stories/>, Zugriff am 19.07.2019.

- Ong, M.-J.-K. (2013): Gamification and its effect on employee engagement and performance in a perceptual diagnosis task, <https://core.ac.uk/download/pdf/35469107.pdf>, Zugriff am 19.07.2019.
- o. V. (2008): Gedenken an die Opfer der ICE-Katastrophe, <https://www.welt.de/regionales/muenchen/article2062079/Gedenken-an-die-Opfer-der-ICE-Katastrophe.html>, Zugriff am 19.07.2019.
- PwC (2017): Herausforderungen der Zukunft in der Energieversorgung meistern. Stadtwerke 2030. Eine empirische Studie zu den strategischen Perspektiven eines Energieversorgers, <https://www.pwc.de/de/energiewirtschaft/stadtwerke-2030.pdf>, Zugriff am 19.07.2019.
- Schasse, S. (2014): Motive & Homöostase, <https://docplayer.org/44602631-Material-fuer-den-studentag.html>, Zugriff am 19.07.2019.
- Schat, H.-D. (2014): Direkte Beteiligung von Beschäftigten. Historische Entwicklung und aktuelle Umsetzung, <https://www.econstor.eu/handle/10419/98836>, Zugriff am 19.07.2019.
- Stadtwerke Dinslaken (2018): Gute Ideen zahlten sich aus, <https://www.stadtwerke-dinslaken.de/presse/pressemitteilungen-detailseite/artikel////gute-ideen-zahlten-sich-aus.html>, Zugriff am 19.07.2019.
- Stadtwerke Dinslaken (o. J.): Unternehmenszahlen von 2017 im Überblick, <https://www.stadtwerke-dinslaken.de/unternehmen/die-stadtwerke-dinslaken/zahlen-und-fakten.html>, Zugriff am 19.07.2019.
- Stadtwerke Dortmund (2017): Geschäftsbericht 2016, <https://www.einundzwanzig.de/7726.cbin>, Zugriff am 19.07.2019.
- Stewart, B. (2011): Personality And Play Styles. A Unified Model, [http://www.gamasutra.com/view/feature/134842/personality\\_and\\_play\\_styles\\_a\\_.php](http://www.gamasutra.com/view/feature/134842/personality_and_play_styles_a_.php), Zugriff am 19.07.2019.
- Stieglitz, S./Wiegand, T. (2014): Serious fun-effects of gamification on knowledge exchange in enterprises, <http://cs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings232/321.pdf>, Zugriff am 19.07.2019.

- Sun, C.-T./Wang, H. (2012): Game Reward Systems. Gaming Experiences and Social Meanings, [https://www.researchgate.net/publication/268351726\\_Game\\_Reward\\_Systems\\_Gaming\\_Experiences\\_and\\_Social\\_Meanings](https://www.researchgate.net/publication/268351726_Game_Reward_Systems_Gaming_Experiences_and_Social_Meanings), Zugriff am 19.07.2019.
- Vogt, S./Werner, M. (2014): Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse, [https://www.th-koeln.de/mam/bilder/hochschule/fakultaeten/f01/skript\\_interviewsqualinhaltsanalyse-fertig-05-08-2014.pdf](https://www.th-koeln.de/mam/bilder/hochschule/fakultaeten/f01/skript_interviewsqualinhaltsanalyse-fertig-05-08-2014.pdf), Zugriff am 19.07.2019.
- Yee, N. (2007): Motivations of Play in Online Games, [http://www.nickyee.com/pubs/Yee%20-%20Motivations%20\(2007\).pdf](http://www.nickyee.com/pubs/Yee%20-%20Motivations%20(2007).pdf), Zugriff am 19.07.2019.

## Quellenverzeichnis II

### I. Internetquellen

- Heckers, M. (2013): Regionalversorger West vor Neuordnung, [https://rp-online.de/nrw/staedte/erkelenz/regionalversorger-west-vor-neuordnung\\_aid-15610283](https://rp-online.de/nrw/staedte/erkelenz/regionalversorger-west-vor-neuordnung_aid-15610283), Zugriff am 19.07.2019.
- NEW (2015): Konzernbetriebsvereinbarung 135. NEW-Ideenschmiede, internes Dokument, Zugriff am 19.07.2019.
- NEW (2017): Strategieprojekt 2017, internes Dokument, Zugriff am 19.07.2019.
- NEW (2018): Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2017 bis zum 31.12.2017, <https://www.bundesanzeiger.de>, Zugriff am 19.07.2019.
- NEW (o. J. a): Die NEW, <https://www.new.de/ueber-new/>, Zugriff am 19.07.2019.
- NEW (o. J. b): NEW Konzernstruktur, <https://www.new.de/ueber-new/konzernstruktur/>, Zugriff am 19.07.2019.
- NEW (o. J. c): Personalentwicklung, <https://www.newkarriere.de/arbeitgeber-new/personalentwicklung/>, Zugriff am 19.07.2019.
- NEW (o. J. d): Unternehmensleitbild, <https://www.newkarriere.de/arbeitgeber-new/unternehmensleitbild/>, Zugriff am 19.07.2019.
- NEW (o. J. e): Zahlen Daten Fakten, <https://www.new.de/ueber-new/zahlen-daten-fakten/>, Zugriff am 19.07.2019.
- o. V. (2011): Elf Firmen unter einem Dach, [https://rp-online.de/nrw/staedte/moenchengladbach/elf-firmen-unter-einem-dach\\_aid-13037803](https://rp-online.de/nrw/staedte/moenchengladbach/elf-firmen-unter-einem-dach_aid-13037803), Zugriff am 19.07.2019.
- Rietdorf, A. (2011): NVV-Gruppe. Ein beerenroter Neustart, [https://www.wz.de/nrw/moenchengladbach/nvv-gruppe-ein-beerenroter-neustart\\_aid-30533247](https://www.wz.de/nrw/moenchengladbach/nvv-gruppe-ein-beerenroter-neustart_aid-30533247), Zugriff am 19.07.2019.

