

GAMECHANGER

SPIELZIELE ENTWICKELN - EIN BEISPIEL

GAMECHANGER ONLINE AKADEMIE
WWW.GAMECHANGER.WORLD



SPIELZIEL

Beispiel-Dialog ‚Spielziel‘

Ein Spielleiter und ein Spieler versuchen, eine Aufgabe in einem GameChanger-Spiel zu lösen. Dazu versuchen die beiden, das Spielziel festzulegen.

Dazu kommen der Reihe nach die drei Spielziel-Karten ins Spiel:

Spielziel-Karte ‚Mein wahrer Zweck‘:



Ziel der Aufgabe:
Herausfinden, worum es den Spielern letztlich wirklich geht und welches Motiv das wichtigste ist.
Zentrale Frage:
"Wozu soll das gut sein?".

SpielleiterIn: Was möchten Sie durch dieses Spiel erreichen?

Führungskraft: Ich will, dass Meetings in meinem Bereich in Zukunft pünktlich starten, effektiv ablaufen und so wenig Zeit kosten wie möglich.

Wozu soll das gut sein?

Wir verbringen viel zu viel Zeit in Meetings. Das schadet der Produktivität. Außerdem frustriert es die Mitarbeiter. Häufig enden Meetings ohne Ergebnis.

Das sind jetzt eine Menge Gründe. Welcher davon ist der wichtigste?

Alles davon. Aber wenn ich mir einen aussuchen muss, dann ist es vermutlich, dass so viele Meetings ergebnislos verlaufen.

Und was daran stört Sie? (Wozu-Frage)

Die Frage verstehe ich nicht.

Hier wird erneut eine Wozu-Frage gestellt, um den Dingen weiter auf den Grund zu gehen. Dass der Spieler die Frage nicht versteht, ist eine typische Reaktion darauf, dass bei dieser Frage wesentliche Annahmen hinterfragt werden.

Vielleicht liegt es in der Natur der Sache, dass Meetings nicht immer konkrete Ergebnisse produzieren können. Manche Dinge sind vielleicht zu komplex oder es entsteht Klärungsbedarf.

Das ist doch auch ein Ergebnis.

Und wenn in Zukunft das Ergebnis vieler Meetings wäre, dass ein Ergebnis noch nicht erzielt werden konnte, weil noch Klärungsbedarf herrscht - wäre das dann für Sie in Ordnung?

Nein.

Worum geht es dann? (erneute Wozu-Frage)

Wir sitzen viel zu viel in diesen Meetings. Schauen Sie sich den Team-Kalender an. Kein Wunder, dass nichts weiter geht.

Hört sich an, als ob die Anzahl der Meetings Sie mehr stört als die Ergebnislosigkeit.

So pointiert kann man das nicht sagen. Aber ja, es sind mir definitiv viel zu viele Meetings.

Dann sollten wir unser Ziel vielleicht umformulieren. Wie würden Sie das neue Ziel beschreiben?

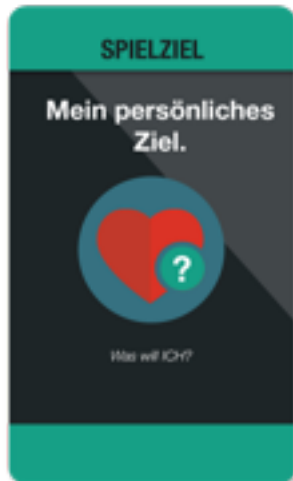
50% weniger Meetings.

An dieser Stelle könnte die Spielleiterin / der Spielleiter noch weiter machen und erneut Wozu-Fragen stellen.

Es bedarf ein wenig Fingerspitzengefühl, um abzuschätzen, ob für den Spieler an dieser Stelle schon ausreichend Klarheit entstanden ist und ob der Kunde vielleicht ungeduldig wird, wenn hier weiter 'gebohrt' wird.

Meine Regel ist, dass ein großer Schritt nach vorne ausreicht, auch wenn noch Potential für weiteren Erkenntnisgewinn erkennbar ist.

Spielziel-Karte ‚Mein persönliches Ziel‘



Ziel der Aufgabe:
Herausfinden, worum es den Spielern persönlich geht (emotionale Gründe).
Zentrale Frage:
„Warum ist das für Dich persönlich wichtig? „

SpielleiterIn: Worum geht es Ihnen persönlich bei diesem Ziel?

Führungskraft: Die Mitarbeiter sind in Meetings wenig produktiv. Die Arbeit bleibt liegen.

Und was stört Sie persönlich daran?

Dass die Arbeit liegen bleibt? Das ist mein Verantwortungsbereich hier.

Hat sich Ihre Vorgesetzte bei Ihnen schon darüber beschwert, dass die Produktivität so schlecht ist?

Nein, das nicht. Aber wir sind immer angehalten, die Produktivität zu steigern.

Dass das Management das will, ist nachvollziehbar. Warum wollen Sie persönlich das? Sie als Herr Schulz?

Na, ich will hier meinen Job gut erledigen. Das ist doch normal, oder?

Soweit ich verstanden habe, stellt das niemand in Frage. Ihr Bereich ist ja sogar letztes Jahr erweitert worden. Das klingt doch danach, als ob man mit Ihrer Leistung zufrieden ist.

Ja, ich denke schon.

Dann gibt es ja offenbar keinen Auftrag von oben, Ihre Meetingkultur umzustellen.

Wenn Sie alles so lassen, wie es ist, hat keiner im Unternehmen ein Problem damit. Für mich klingt das, als ob es Ihnen selbst ein wichtiges Anliegen ist. Für mich wäre interessant zu erfahren, warum Ihnen das so wichtig ist.

Es ärgert mich einfach. Die Leute sitzen stundenlang in den Meetings, trinken Kaffee und starren auf einen Bildschirm. Danach sind sie müde und müssen erst noch eine Pause machen. Abschließend beschweren

sich alle bei mir, dass es viel zu viele Meetings gibt. Das ist doch absurd.

Oft ist eine gute Portion Hartnäckigkeit nötig, um auf die wirklichen, persönlichen Gründe einer Veränderung zu kommen. Diese ist oft aufschlussreicher als die rationalen Argumente.

Da höre ich jetzt mehrere Dinge heraus. Sie haben nicht das Gefühl, dass in den Meetings wirklich gearbeitet wird. Der erzielte Fortschritt und das Ergebnis ist unklar für Sie. Für die Mitarbeiter selbst ist es auch keine gute Situation und Sie bekommen noch Beschwerden ab. So ist es.

Was daran stört Sie persönlich am meisten. Alles.

Dann testen wir das der Reihe nach ab: Wäre es für Sie OK, wenn die Meetings weiterhin so stattfinden, die Mitarbeiter sich aber nicht beschweren oder darüber jammern würden?

Das wäre besser, aber trotzdem inakzeptabel.

Dann sind die Beschwerden offenbar nicht das größte Problem nicht. Was wäre, wenn es dieselben Meetings gäbe und dieselbe Stimmung. Dafür könne Sie aber gut erkennen, was die Ergebnisse sind und diese auch nachvollziehen können?

Wenn die Ergebnisse gut wären, dann würde ich die Situation wohl so akzeptieren. Aber gut finde ich auch dieses Szenario nicht.

Dann die dritte Variante: Wenn es weiterhin so viele Meetings gibt, Sie aber das Gefühl hätten, dass die Mitarbeiter in den Meetings wirklich engagiert bei der Sache wären, viel Energie fließt und die Mitarbeiter nachher nicht erledigt wären - was wäre dann?

Das wäre in Ordnung für mich. Sehen Sie, in unserer Arbeit muss natürlich viel geredet werden. Und in guten Gesprächen, da macht jeder mit, da geht es zur Sache und da sagen die Leute sich auch ordentlich die Meinung. Zum Schluss kommt man gemeinsam zu einem Ergebnis und jeder ist dabei. Da ist es mir auch egal, wenn das 3 Stunden dauert.

Helpen Sie als SpielleiterIn den Spielern zu erforschen, welche Gründe die ausschlaggebenden sind.

Das klingt, als ob Ihnen die Anzahl und Dauer der Meetings gar nicht so wichtig ist,

sondern eher, dass es dort eben nicht so abläuft wie eben von Ihnen beschrieben.

Naja, insgesamt sind es schon zu viele Meetings. Aber von mir aus. Wenn die Gespräche gut ablaufen, die Leute engagiert dabei sind und das Ergebnis passt, dann soll es so sein.

Sie wollen also ...?

Statt der bisherigen Power-Point-Berieselungs-Meetings echte Gespräche und Diskussionen, bei denen es zur Sache geht und das Ergebnis passt.

Glauben Sie, dass das mit dem bisherigen Format erreichbar ist?

Sicher nicht. Da brauchen Sie sich nur in 2-3 dieser Meetings setzen. Dann ist Ihnen das auch klar.

*Also ein anderes Format?
Genau.*

An diesem Fall ist ersichtlich, dass die zweite Spielkarte 'Mein persönliches Ziel' das Spielziel besser herausarbeiten konnte als die erste Spielkarte. Hinter diese Spielkarten finden gute SpielleiterInnen die treibenden Emotionen. Diese sind besonders bei jenen Spielzielen häufig

sehr aufschlussreich, die anfänglich sehr rational formuliert werden.

Spielziel-Karte: ‚Meine klare Vision‘ :



*Ziel der Aufgabe:
Herausfinden, was genau die Spieler als Ziel erwarten. Welches Verhalten soll verändert werden?*

*Zentrale Frage:
„Woran erkennen Du, dass Du Dein Ziel erreicht hast?“*

*SpielleiterIn:
Angenommen, wir finden nun ein*

anderes Format und Sie führen dieses ein und alle geben dem neuen Konzept eine Chance. Woran erkennen Sie, dass das in Ihrem Sinne funktioniert?

Führungskraft: Das habe ich ja schon vorher beschrieben: Die Leute sind engagiert, beteiligen sich rege an Diskussionen und am Ende steht ein Ergebnis. Und alle sind motivierter.

Angenommen, Sie fahren jetzt 3 Wochen in Urlaub und wenn Sie wieder kommen, ist

alles so, wie Sie eben beschrieben haben.

Woran erkennen Sie das?

Das sehe ich. In dem Moment, wo es so ist, weiß ich es.

Sie sagen, Sie sehen das. Was genau würden Sie denn zum Beispiel sehen? Oder eben nicht mehr sehen.

Naja, da gibt es vieles ...

Nehmen Sie ein besonders plakatives Beispiel. Was wäre für Sie so ein Schlüsselmoment? Ein Erlebnis, wo Sie sagen würden: Ja genau so habe ich mir das vorgestellt.

Lassen Sie mich überlegen ... Wenn ein Mitarbeiter nach einer Besprechung zu mir sagt: Das war jetzt eine harte Diskussion. Aber ich glaube, jetzt haben wir eine gute Lösung gefunden, hinter der alle stehen.

Was würden Sie dabei sehen?

Einen zufriedenen Mitarbeiter, der stolz darauf ist, dass sie es gemeinsam geschafft haben, eine gute Lösung zu finden.

Woran würden Sie das inhaltliche Ergebnis des Gesprächs erkennen?

Erst mal gar nicht. Ich würde vermutlich nachfragen. Aber das ist an dieser Stelle nicht das Wichtigste. Wenn meine Mitarbeiter gemeinsam glauben, dass sie die beste Lösung gefunden haben, dann ist das in 90% der Fälle auch so.

Machen Sie den Spielern klar, dass auch qualitative Kriterien irgendwie wahrgenommen werden. Dadurch ergeben sich oft Schlüsselbilder, aus denen sich das gewünschte Verhalten ableiten lässt.

Ich fasse das zusammen: Dauer und Häufigkeit der Meetings sind Ihnen wichtig, aber wenn alles andere passt, können Sie damit leben, wenn das so bleibt, wie es ist. Das Ergebnis der Meetings ist Ihnen selbst auch nicht so wichtig, solange Sie das Gefühl haben, dass Ihre Mitarbeiter gut vorankommen. Was Sie hingegen sehen wollen ist, dass alle Leute engagiert bei der Sache sind. Dass sie auch schwierige Themen durchziehen und anschließend motiviert und stolz auf das Ergebnis sind. Besser hätte ich es nicht formulieren können.

Welche Verhalten erwarten Sie sich daher von Ihrem Mitarbeitern? Was genau sollen diese in Zukunft anders machen?

Das haben wir vorher ganz gut formuliert. Wir brauchen ein anderes Format. Eines, das sicher stellt, dass die Mitarbeiter mehr interagieren und die Themen auf den Tisch bringen, auch wenn es unangenehm ist. Es soll sicher gestellt werden, dass die Zusammenarbeit zielgerichtet ist und am

Ende allen das Gefühl gibt, etwas erreicht zu haben.

Das gewünschte Verhalten ist also?

Mehr Diskussion und Interaktion in den Meetings. Auch schwierige Punkte sollen angesprochen werden. Die Leute arbeiten auf eine gemeinsame Lösung hin und sind anschließend zufrieden mit dem Ergebnis als auch der Art der Zusammenarbeit.

Ich glaube, damit können wir gut arbeiten.

Gut. Das war ja ein schönes Stück Arbeit. Hätte ich nicht gedacht. Aber ich habe jetzt ein gutes Gefühl bei der Sache.

Die dritte Spielkarte zielt darauf ab, klar herauszuarbeiten, wie denn das Ziel erkannt wird. Beim ursprünglichen Ziel (50% weniger Meetings) wäre das einfach. Bei Aspekten wie Motivation, Engagement und ein subjektives Gefühl des Fortschritts ist es schwieriger, diese klar zu beschreiben. Aber auch qualitative Kriterien werden irgendwie wahrgenommen. Die Spieler haben eine Vorstellung von den Erlebnissen, Aussagen und Tätigkeiten, die sie in Ihrem Wunsch-Szenario wahrnehmen würden.