

Spiele als Katalysator für das Lernen von Menschen und Organisationen

Agile Transformation spielerisch mit Instrumenten begleiten

von Jan Sievers

Unternehmen müssen Kompetenzen im Umgang mit Unsicherheiten entwickeln, um langfristig zu überleben und erfolgreich zu sein. Dazu ist ein ganzheitlicher Blick auf die Organisation erforderlich. Dem Lernen kommt eine bedeutsamere Rolle zu. Warum der Einsatz von Spielen helfen kann und wie konkret diese im Rahmen von agilen Transformationen eingesetzt werden können, zeigt dieser Artikel.

Zahlreiche Unternehmen erkennen die Notwendigkeit einschneidender Veränderungen. Im Umgang mit einer hohen Wettbewerbsintensität, rasanten technologischen Entwicklungen, anspruchsvolleren Mitarbeitern und Kunden bedarf es immer neuer Fähigkeiten. Um als Unternehmen auf äußerst dynamischen Märkten bestehen zu können, ist insbesondere unmittelbare und schnellstmögliche Anpassungsfähigkeit essenziell.

„Die Analphabeten des 21. Jahrhunderts werden nicht diejenigen sein, die nicht Lesen und Schreiben können, sondern diejenigen, die nicht lernen, verlernen und wieder lernen“, prognostizierte Alvin Toffler bereits im Jahr 1991 (vgl. [Tof91]). Es erschließt sich demnach, dass Menschen als ein Teil von Unternehmen kontinuierlich ihre Handlungen überprüfen und anpassen müssen.

Versuch und Irrtum

Der Prozess des Lernens beinhaltet unter anderem die Entwicklung von Lösungsstrategien zur Anwendung auf konkrete Problemstellungen. Ein Ansatz, Probleme zu lösen, ist das Imitationslernen. Im komplexen Kontext reicht dies häufig nicht aus. Es gilt, durch das Lernprinzip „Versuch und Irrtum“ passende Lösungsansätze zu finden (vgl. [Sno07]). So gibt Richard Buckminster Fuller zu bedenken, man kann „sich die Mühe sparen, Menschen in neuen Denkweisen zu unterrichten. Man sollte ihnen lieber Werkzeuge an die Hand geben, deren Nutzung selbst zu neuen Denkweisen führt.“ [Sen08]

Doch wie lernt der Mensch, die ihm anvertrauten Werkzeuge anzuwenden? Bernhard Hauser vertritt den Ansatz, dass „das Spiel als höchst ertragreiche Lernform“ gilt und somit im Prozess des Lernens angewendet werden sollte. Es ist nicht verwunderlich, dass bereits im Kindesalter spielerisches Lernen einen hohen Stellenwert einnimmt. Im Gegensatz zu Kindern verändern Erwachsene die Spielweise, indem sie vorrangig Lösungen gedanklich durchspielen. Hierbei fällt es ihnen schwer, sich von den im Alter gesammelten Vorerfahrungen zu lösen, wodurch das Verhalten des kindlichen Ausprobierens im Erwachsenenalter keine Anwendung mehr findet. (vgl. [Hau16])

Die Neurobiologie hingegen belegt, dass Menschen beim Spielen die Angst verlieren und gleichzeitig diverse neuronale Netzwerke aktiviert werden, die zur Lösung von Aufgaben durch neue Verknüpfung des in den Netzwerken gelagerten Wissens Kreativität und Ideen entfalten. Es fällt uns demnach leichter, spielerisch neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren. Gelöste Aufgaben verstärken zudem Zufriedenheit und Freude. (vgl. [Hüt16])

Im agilen Kontext kommt dem Lernen durch Versuch und Irrtum eine besondere Bedeutung zu. Auf dem Weg von einer klassischen zu einer agilen Organisation gilt es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit ermöglichen. Bereits bei der Entwicklung können die zuvor beschriebenen Erkenntnisse Anwendung finden.

Von der klassischen zur agilen Organisation - das Trafo-Modell™

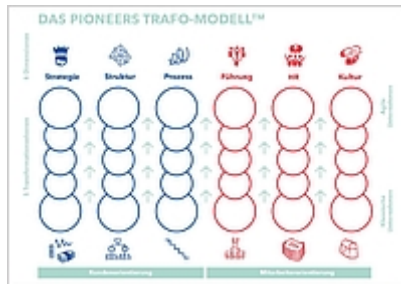


Abb. 1: Der Mensch im Fokus – das Trafo-Modell™

Der Schritt hin zu einer agilen Organisation erfordert die ganzheitliche Betrachtung von Unternehmen. Das Trafo-Modell™ (siehe Abbildung 1) definiert dazu sechs Dimensionen. Zur Entfaltung der vollen Wirkungskraft einer agilen Transformation sind Entwicklungsschritte in den Dimensionen Strategie, Struktur, Prozess, Führung, HR-Instrumente (HR: Human Resources) und Kultur notwendig.

Klassische Organisationen in diesem Kontext sind Unternehmen ohne agile Ausprägung. Sie lassen sich als hierarchisch und bürokratisch geprägte, funktionale Aufbauorganisationen charakterisieren. Agile Organisationen hingegen weisen eine höchstmögliche agile Ausprägung auf. Sie sind durch eine agile Kultur geprägt, die stark an ihren Mitarbeitern ausgerichtet ist und den Kunden in den Mittelpunkt des Denkens und Handelns rückt.

Der Weg zur agilen Organisation lässt sich durch fünf Entwicklungsebenen beschreiben. Unternehmen starten meist von unterschiedlichen Transformationsebenen, wobei sie im Entwicklungsprozess verschiedene Reifegrade in den einzelnen Dimensionen erreichen können.

Strategie - Agiles Zielbild entwickeln

Agile Unternehmen richten ihre Strategie am Kunden aus und streben die Maximierung des Kundennutzens an. Sie tragen konsequent die Kundenbrille und haben eine Vision für das Thema Agilität im Unternehmen. Diese Vision umfasst agile Organisationsstrukturen, eine agile Unternehmenskultur sowie ein agiles Führungsverständnis.

Struktur - Kundenorientierte Organisationsstruktur schaffen

Unternehmen benötigen Organisationsstrukturen, die die eigene Anpassungsfähigkeit unterstützen. Anstatt in Silos und Pyramiden wird in agilen Organisationen in kundenorientierten Netzwerkstrukturen und cross-funktionalen Teams gearbeitet, was ein grundsätzliches Umdenken in Selbstverständnis und Haltung der Linienführungskräfte voraussetzt.

Prozess - Iterative Prozesslandschaften gestalten

Eine rasche Bedienung der Kundenbedürfnisse ist Kern der agilen Prozesslandschaft. Kurze Planungszyklen, ein Vorgehen in Iterationen und das Liefern in Inkrementen sind hierfür charakteristisch und werden durch Vorgehensmodelle wie Scrum unterstützt. Dies ermöglicht das schnelle Liefern von Produkten und Ergebnissen in enger Abstimmung mit dem Kunden.

Kundenorientierung - die drei Dimensionen

Strategie, Struktur und Prozess

Agile Organisationen richten ihre Strategie, ihre Struktur und auch ihre Prozesse konsequent auf den Kunden aus und nehmen diesen bei allen unternehmerischen Entscheidungen in den Blick. Sie denken und handeln Outside-In und sind dadurch in der Lage, schnell und flexibel auf Kundenanforderungen zu reagieren und Anfragen zu bedienen.

Führung - Mitarbeiterzentrierte Führung etablieren

Während in traditionellen Organisationen Führungskräfte oft Fachexperten sind, die starken Druck ausüben, um Ergebnisse zu erzielen, stellt sich die Führungskraft in agilen Organisationen in den Dienst der Teams (Servant Leadership). Gemeinsam schaffen sie schneller Nutzen für den Kunden und erhöhen den Reifegrad und die Selbstverantwortung ihrer Mitarbeiter.

HR-Instrumente - Moderne innovative Personalinstrumente einsetzen

In agilen Unternehmen treiben die HR-Bereiche ebenso wie die Führungskräfte die Übertragung von Verantwortung und Aufgaben in die cross-funktionalen Teams und fungieren nicht wie in traditionellen Unternehmen als reine Administratoren. Mitarbeiter werden stärker in HR-Prozesse wie etwa Recruiting oder Personalentwicklung eingebunden. Personal- und Organisationsentwicklung wird zum Katalysator der agilen Transformation.

Kultur - Agile Kultur leben

Transparenz, Dialog, Vertrauen und eine konstruktive Fehlerkultur sind charakteristisch für agile Organisationen. Absicherungsmechanismen, Standardisierungen, geringe Freiheitsgrade und Statusdenken weichen Handeln auf Augenhöhe. Veränderungen werden positiv betrachtet, was eine schnelle Anpassung ermöglicht und zum Wettbewerbsvorteil der Zukunft wird.

Mitarbeiterorientierung - die drei Dimensionen

Führung, HR-Instrumente und Kultur

Die Arbeit von Führungskräften und HR-Bereichen ist in agilen Organisationen maßgeblich an den Mitarbeitern ausgerichtet und zielt auf die Erhöhung der Selbstverantwortung und das Enabling der Mitarbeiter ab. Dies hat auch entscheidenden Einfluss auf die Unternehmenskultur, die stark von Vertrauen, Transparenz und kollegialem und konstruktivem Dialog auf Augenhöhe geprägt ist. (vgl. [HAUF] & [Häu16] & [Häu17-a])

Spiele für die agile Transformation einsetzen

Zur Entwicklung eines höheren agilen Reifegrades lassen sich diverse spielerische Instrumente einsetzen. Zur spielerischen Förderung des Perspektivwechsels und dem Erlernen neuer Herangehensweisen stellen wir Euch nun für jede Dimension aus dem Trafo-Modell™ ein Spiel vor (vgl. [Häu17-b]).



Abb. 2: Strategisch robust und anpassungsfähig aufgestellt

Dimension Strategie: Kill your Company

Ziel: Nehmt die Konkurrenzperspektive ein und entwickelt Maßnahmen, um das eigene Geschäft vom Markt zu verdrängen.

Anzahl Teilnehmer: 4 – 10

Material: Post-it-Zettel, Flipchart, Metaplanwand inkl. Papier oder Whiteboard und Stifte

Vorbereitung: Zeichnet eine Matrix (siehe Abbildung 3) auf eine Metaplanwand, ein Flipchart-Papier oder ein Whiteboard. Die x-Achse stellt die Auswirkung auf das eigene Geschäft dar, ausgehend von gering bis hoch. Die y-Achse repräsentiert zugleich die Eintrittswahrscheinlichkeit, ebenfalls auf einer Skala von gering bis hoch, und die Umsetzbarkeit von schwierig bis leicht.



Abb. 3: Bewertet Eure Maßnahmen und Ideen mithilfe einer Matrix – fokussiert Euch anschließend auf den Quadranten rechts oben

Aufgabenstellung: Versetzt Euch in die Lage des ärgsten Wettbewerbers Eures Unternehmens. Was genau müsste geschehen, um Euer eigenes Unternehmen aus dem Markt zu drängen?

Ablauf: Nehmt Euch zu Beginn max. 10 Minuten Zeit und sammelt in Stillarbeit Maßnahmen und Ideen aus der Perspektive Eures Wettbewerbers, um Euch aus dem Markt zu drängen. Notiert diese auf Post-it-Zetteln oder Karten. Ihr solltet Euch keine Grenzen setzen, sondern geht vereinfacht davon aus, dass dem Wettbewerber eine unbegrenzte Menge an Mitteln und Ressourcen zur Verfügung steht. Tragt im Anschluss die Ergebnisse wie folgt zusammen: Jeder Teilnehmer platziert die Zettel oder Karten innerhalb der Matrix (je nach Auswirkung, Eintrittswahrscheinlichkeit und Umsetzbarkeit) und stellt sie kurz vor. Danach findet eine Diskussion statt, bei der Ihr Euch auf die Maßnahmen mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit, leichter Umsetzbarkeit und hoher Auswirkung für Euer Geschäft konzentrieren solltet. Diskutiert zum Beispiel, welche Aktivitäten Euch helfen könnten, um aus der Bedrohung einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.

Reflexionsfragen:

Was wurde bei dem Experiment deutlich?

Was ist neu für Euch? Was wurde bisher nicht betrachtet?

Wie hat es sich angefühlt, aus der Perspektive eines Wettbewerbers auf das eigene Unternehmen zu schauen?

Wie geht Ihr mit den Ergebnissen weiter vor? Konntet Ihr bereits Handlungsbedarfe identifizieren?

(vgl. [KILL])



Abb. 4: Ineinandergreifende Kundenorientierung schaffen

Dimension Struktur: Magisches Dreieck

Ziel: Erlangt ein Verständnis über komplexe Systeme und Auswirkungen von Änderungen im System.

Anzahl Teilnehmer: Mindestens 10; je mehr, desto komplexer und wirksamer

Material: Für die Magischen Dreiecke ist kein spezielles Material erforderlich.

Vorbereitung: Zur Durchführung benötigt Ihr einen großen Raum mit ausreichend Platz. Stellt alle Möbelstücke beiseite, sodass sich die Gruppe möglichst frei im Raum bewegen kann.

Aufgabenstellung: Bildet jeweils in Dreiergruppen ein gleichseitiges Dreieck, ohne (nonverbal) miteinander zu kommunizieren.

Ablauf: Sucht Euch zwei Teilnehmer aus der Gruppe, ohne dass die anderen wissen, wen Ihr ausgewählt habt. Nun bildet mit diesen zwei Teilnehmern (die nur Ihr kennt) ein gleichseitiges Dreieck. Die Seitenlänge des Dreiecks kann beliebig lang sein. Die Aufgabe ist erst dann gelöst, wenn jeder mit jedem sein gleichseitiges Dreieck gebildet hat und das System zur Ruhe kommt. Das kann mehrere Minuten dauern. Simuliert anschließend eine Veränderung. In Eurer Organisation wird zum Beispiel ein Bereich ausgelagert. Dazu verlässt ein Teilnehmer mit seinen Bezugspersonen das System. Das hat Auswirkungen auf die im System verbleibenden Teilnehmer. Diejenigen, die Teile ihres Dreiecks verloren haben, wählen andere Teilnehmer aus, mit denen sie ein gleichseitiges Dreieck bilden. Sobald die betroffenen Teilnehmer beginnen, sich neu zu positionieren, hat das auch Auswirkungen

auf die Teilnehmer, die nicht direkt von der Änderung betroffen waren. Die Aufgabe ist erneut erst gelöst, sobald jeder Teilnehmer mit den zwei ausgewählten Teilnehmern ein gleichseitiges Dreieck gebildet hat.

Reflexionsfragen:

Was wurde bei diesem Experiment deutlich?
Wie habt Ihr Eure eigene Rolle wahrgenommen? Wie ist es Euch ergangen?
Wer musste sich nach dem Eingriff bewegen und wer nicht?
Was war Eure wichtigste Erkenntnis bei diesem Experiment?
(vgl. [MWon])



Abb. 5: Selbstorganisation zum Erreichen eines klaren Ziels

Dimension Prozess: Warped Juggle

Ziel: Erlebt, wie es ist, Teil eines selbstorganisierten Teams zu sein.

Anzahl Teilnehmer: 6 – 20; Empfehlung: 8 – 12

Material: 3 Bälle (möglichst aus Schaumstoff und in unterschiedlichen Farben; nicht größer als ein Tennisball), Flipchart und Stifte

Vorbereitung: Für die Durchführung benötigt Ihr ausreichend Platz. Stellt alle Möbelstücke beiseite, sodass sich die Gruppe möglichst frei im Raum bewegen kann. Für das Spiel sollte ein Moderator eingesetzt werden.

Aufgabenstellung: Zu Beginn stellt Ihr Euch in Form eines Kreises auf. Der Moderator wirft zuerst einen Ball einem beliebigen Teilnehmer zu, der dadurch zum Startpunkt wird. Er wirft diesen einem weiteren Teilnehmer aus der Gruppe zu. Dieser Vorgang wiederholt sich solange, bis jeder den Ball einmal in Händen hielt. Der letzte Fänger wirft den Ball zum Startpunkt zurück. Damit ist ein Prozess für das Spiel definiert.

Jetzt kommen die anderen beiden Bälle ins Spiel. Ziel für Euer Team ist es, alle drei Bälle so schnell wie möglich durch den Prozess zu befördern und dabei die Reihenfolge der Bälle beizubehalten. Mehr Regeln gibt es nicht.

Ablauf: Spielt das Spiel in mehreren Iterationen. Stoppt und notiert die Zeit auf dem Flipchart. Der Moderator greift nicht direkt in das Geschehen ein. Er motiviert das Team gegebenenfalls durch Aussagen wie: „Ich glaube, dass Ihr die Zeit der letzten Runde unterbieten könnt!“ oder „Ich glaube, dass Ihr das auch in unter 10 Sekunden schafft!“

Der Moderator gibt möglichst viel Spielraum, insbesondere zum Ende hin werden die zwei Regeln gezielt hinterfragt: „Müssen die Bälle geworfen werden?“ Die Antwort ist: „Die Bälle müssen in der zu Beginn festgelegten Reihenfolge berührt werden. Werfen ist nicht zwingend notwendig.“

Wichtiger als die starre Einhaltung ist, dass Ihr Euch auf das Ziel fokussiert und explorativ herausfindet, wie groß der durch die Regeln gesteckte Rahmen tatsächlich ist.

Spielt 3 bis 4 Runden durch. Der Moderator beschränkt sich weiter darauf den Rahmen vorzugeben, indem er bei Regelfragen hilft und weiter als Motivator auftritt: „Ich glaube, dass Ihr das in der Hälfte der Zeit schafft!“ oder „Eine andere Gruppe hat das kürzlich in unter 2 Sekunden geschafft. Das schafft Ihr auch!“

Reflexionsfragen:

Hattet Ihr genug Informationen, um die Aufgabe lösen zu können? Wie seid Ihr an fehlende Informationen gekommen?
Was sind die wesentlichen Erkenntnisse hinsichtlich der Selbstorganisation eines Teams? Was benötigt es von außerhalb des Teams?
Welchen Wert hatte eine iterative Vorgehensweise?
Welche Rolle hatte der Moderator? (Servant Leader oder laterale Führungsrolle)
(vgl. [Mea16])



Abb. 6: Führung als Dienst dem Team gegenüber

Dimension Führung: Boss-Worker-Game

Ziel: Ihr erkennt und versteht die Unterschiede zwischen Führung durch Kontrolle und Führung, die durch Vertrauen geprägt ist.

Anzahl Teilnehmer: 8 – 20 Material: Für das Boss-Worker-Game benötigt Ihr kein spezielles Material.

Vorbereitung: Begrenzt eine Fläche, auf der sich die Teilnehmer frei bewegen können (je Teilnehmer wenige Quadratmeter). Nutzt zum Beispiel Tische dazu.

Aufgabenstellung: Zuerst bildet Ihr Paare. Ein Paar besteht aus einem Boss und einem Worker. Der Worker bekommt die Aufgabe, 60 Schritte zu tätigen. Diskutiert im Anschluss an die Übung wesentliche Unterschiede zwischen Führung durch Kontrolle und Führung, die durch Vertrauen geprägt ist.

Ablauf: In der ersten Runde führst Du als Boss Deinen Worker. Der Worker bewegt sich innerhalb der begrenzten Fläche und folgt strikt Deinen Anweisungen. Du gibst Anweisungen durch die Begriffe „Start“, „Stopp“, „rechts“, „links“, „vor“ oder „zurück“. Es gilt, Kollisionen mit anderen Teilnehmern zu vermeiden. Einer von Euch hält die durchschnittlich benötigte Zeit fest. Nach Abschluss der ersten Runde spielt Ihr direkt eine zweite Runde. Jeder der Worker soll erneut 60 Schritte gehen und trifft dabei eigene Entscheidungen. Da Du als Boss in der zweiten Runde keine aktive Aufgabe hast, kannst Du ebenfalls die Rolle des Workers übernehmen. Stoppt erneut die Zeit.

Reflexionsfragen:

Wie habt Ihr Euch als Worker gefühlt? Welche wesentlichen Unterschiede habt Ihr in den zwei Runden wahrgenommen?
 Was hätte sich für Dich als Boss geändert, wenn Du in der ersten Runde ein Team von 7-10 Workern führen müsstest?
 Für wen bedeutet Selbstverantwortung und Selbstorganisation eine Veränderung?
 Welche wichtigen Aufgaben könnte eine Führungskraft anstatt Weisung und Kontrolle übernehmen?
 (vgl. [GLO])

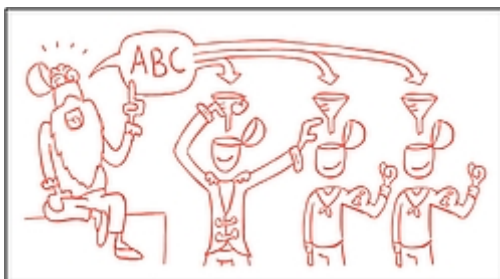


Abb. 7: Voneinander und miteinander lernen

Dimension HR-Instrumente: Pioneer Cards

Ziel: Nutzt die Pioneer Cards, um Euch intensiv über Werte und Kompetenzen auszutauschen mit dem Ziel, Menschen spielerisch zu entwickeln. Die Pioneer Cards können auch zur Eigenreflexion oder für Mitarbeiter- und Feedbackgespräche eingesetzt werden.

Anzahl Teilnehmer: 5 – 10

Material: Pioneer Cards (können über www.pioneercards.de bestellt werden)

Vorbereitung: Ihr könnt die Pioneer Cards in unterschiedlichen Situationen einsetzen. So finden sie Anwendung in der Personalsuche (Recruiting) oder auch in der Mitarbeiter-, Team- oder Führungskräfteentwicklung. Das Kartenset enthält jeweils 32 visuelle und textuelle Kompetenz- und Wertebeschreibungen auf Karten im Handformat. Dazu gibt es zehn Zahlenskalen von Null bis Zehn. In der Vorbereitung suchen sich die Mitarbeiter, das Team und/oder die Führungskraft fünf bis zehn Werte oder Kompetenzen aus, die für den jeweiligen Kontext von Bedeutung sind.

Aufgabenstellung & Ablauf: Das Spiel beinhaltet fünf verschiedene Spielanleitungen, kann aber auch in weiteren Varianten gespielt werden. Neben der Selbstreflexion werden die Pioneer Cards zur Teamentwicklung eingesetzt. Ihr wählt aus den 32

Kompetenzen die für Euch aktuell wichtigsten aus. Es sollten nicht mehr als fünf bis zehn sein.

Nun bewertet Ihr alle Kompetenzen der Reihe nach. Dafür nimmt sich jeder eine Zahlenskala von Null bis Zehn zur Hand. Null bedeutet „nicht vorhanden“ und Zehn „extrem hoch ausgeprägt“. Jeder überlegt, wie sehr seiner Meinung nach die jeweilige Kompetenz, zum Beispiel „Lernfähigkeit“, ausgeprägt ist. Dann zeigen alle gleichzeitig ihren gewählten Wert. Über große Differenzen tauschen sich die Teammitglieder nun aus. Ziel ist es, einen gemeinsamen Wert zu finden und je nach Ausprägung Entwicklungsziele zu setzen. Diese Spielvariante lässt sich in Retrospektiven einbinden.

Die Pioneer Cards könnt Ihr auch im Recruiting einsetzen. Als Team, das eine Position besetzen will, überlegt Ihr, welche Kompetenzen für die zu besetzende Stelle wichtig sind. Der Bewerber kann nun wahlweise die Kompetenzen in eine Rangfolge bringen oder in der zweiten Spielvariante mitteilen, wie er sich in der jeweiligen Kompetenz einschätzt. Im Anschluss an das Bewerbergespräch bewertet Ihr als Team den Bewerber und setzt wieder die Zahlenskalen ein. Das Ergebnis fließt in die Einstellungsentscheidung ein.

(vgl. [HRP])



Abb. 8: Gemeinsam und auf Augenhöhe

Dimension Kultur: The Blame Game

Ziel: Erkennt und versteht den Einfluss von Bonus-/Malus-Regelungen für Leistungen und Fehlleistungen auf die Zusammenarbeit im Team.

Anzahl Teilnehmer: 8 – 14

Material: 2 – 4 Kartenspiele, Spielregeln

Vorbereitung: Die Spielregeln liegen ausgedruckt vor. Jede Gruppe bekommt ausreichend Spielkarten, zum Beispiel zwei Skatblätter.

Aufgabenstellung: Bildet zwei Gruppen mit je 4 bis 7 Teilnehmern. Die Gruppen bekommen die Aufgabe, ein oder mehrere Kartenhäuser zu bauen, spielen aber nach unterschiedlichen Regeln. Während die Teamleistung der ersten Gruppe bewertet wird, zählt in der zweiten Gruppe Einzelleistung.

Ablauf: Ihr erhaltet die Spielregeln zur Durchsicht. Allerdings wissen die beiden Gruppen nicht, dass nach unterschiedlichen Regeln gespielt wird.

Generell gilt: Es gibt Pluspunkte für jeden Abschnitt. Ein Abschnitt besteht entweder aus zwei aneinander gelehnten Karten ($\wedge$) oder aus einer Karte, die einen Zwischenraum horizontal überbrückt (—). Minuspunkte erhaltet Ihr immer dann, wenn ein Kartenhaus zusammenfällt (mind. zwei freistehende aneinander gelehnte Karten).

Teamleistung:

Je Abschnitt 2 Punkte, multipliziert mit der Ebene, auf der sich der Abschnitt befindet. Also gibt es 4 Punkte je Abschnitt auf der zweiten Ebene und 6 Punkte auf der dritten usw.
-10 Punkte für ein (teilweise) zusammengefallenes Kartenhaus

Einzelleistung:

Je Abschnitt 1 Punkt für den Einzelnen und 1 Punkt für die gesamte Gruppe, je multipliziert mit der Ebene, auf der sich der Abschnitt befindet
-8 Punkte für denjenigen, der ein Kartenhaus (teilweise) einstürzen lässt und -2 Punkte für jemand anderen aus der Gruppe, den er selbst bestimmt

Die Spielzeit beträgt 5 Minuten. Jedes Team ist dafür verantwortlich, die Plus- und Minuspunkte während der Spielzeit aufzuschreiben. Fokussiert Euch bei der Auswertung auf die Anzahl der hinzugefügten Abschnitte und darauf, wie häufig die Kartenhäuser zusammengefallen sind.

Reflexionsfragen:

Was war unterschiedlich zwischen den beiden Gruppen?

Wie habt Ihr Euch gefühlt? Als Team oder eher als Einzelkämpfer?
Hatten die unterschiedlichen Regeln Auswirkungen auf die Vorgehensweise und die Zusammenarbeit?
Seht Ihr Parallelen zur Arbeitswelt?
(vgl. [TAS])

Literatur & Links

[GLO] Ch. Bedürftig, Vertrauen macht produktiv, Boris Gloger Consulting, 12.9.2013, siehe:

<https://blog.borisgloger.com/2013/09/12/vertrauen-macht-produktiv/>

[Häu16] A. Häusling, M. Kahl, E. Römer, Agile HR – Auf dem Weg zum agilen Personalmanagement, in: Bundesverband der Personalmanager, 07/2016

[Häu17-a] A. Häusling, Agile Organisationen, Haufe-Lexware, 2017

[Häu17-b] A. Häusling, E. Römer, N. Zeppenfeld, Praxisbuch Agilität, erscheint im Oktober 2017 im Haufe Verlag (s.

<https://shop.haufe.de/prod/praxisbuch-agilitaet-inkl-augmented-reality-app>)

[Hau16] B. Hauser, Spielen: Frühes Lernen in Familie, Krippe und Kindergarten, Kohlhammer, 2016

[HAUF] St. Fischer, Die sechs Dimensionen der Agilität, Haufe, 17.11.2016,

siehe:

[https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/dimensionen-der-agilitaet-agil-werden-in-sechs-schritten_80_378526.htm](https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/dimensionen-der-agilitaet-agil-werden-in-sechs-schritten_80_378526.html)
l

[HRP] HR Pioneers, Pioneer Cards, siehe: https://hr-pioneers.com/agileskartenset_pioneer-cards/

[Hüt16] G. Hüther, C. Quarch, Rettet das Spiel!, Carl Hanser, 2016

[KILL] L. Bodell, Killer QuickWin Videos – Kill the Company, siehe: <http://www.killthecompany.com/killer-toolkit/toolkit-videos/>

[Mea16] D. Meadows, L. Sweeney, G. Mehers, The Climate Change Playbook, Chelsea Green Publishing, 2016

[MWon] Managementwissen online, Magische Dreiecke, siehe: <https://managementwissenonline.de/artikel/magische-dreiecke>

[Sen08] P. Senge, A. Kleiner, B. Smith, C. Roberts, R. Ross, Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Schäffer-Poeschel, 2008

[Sno07] D. Snowden, M. Boone, A Leader's Framework for Decision Making, in: Harvard Business Review, 11/2007

[TAS] E. van der Koogh, The Blame Game, 27.19.2012, TastyCupcakes.org, siehe:

<http://tastycupcakes.org/2012/10/the-blame-game/>

[Tof91] A. Toffler, Powershift, Bantam, 1991



Jan Sievers

ist als Agile Consultant bei der HR Pioneers GmbH tätig. Seit vielen Jahren begleitet er agile Transformationen in klassisch geprägten Unternehmen. Dabei hat Jan Sievers schnell gelernt, dass die

Einführung von Scrum oder Kanban nicht ausreicht, um als Unternehmen agiler zu werden.

E-Mail: [jan.sievers\(at\)hr-pioneers.com](mailto:jan.sievers(at)hr-pioneers.com)

Bildnachweise:

Chrispy Simon

Online Themenspecial

Impressum

|

Kontakt & Anfrage