

Spezielle Kurz-Spielsequenzen, so genannte Chili-Games, können frischen Schwung in Veränderungsprozesse bringen und Mitarbeitern Appetit machen auf sofort messbare Ergebnisse.

Chili-Games

Qualitätsprogramme gehirngerecht würzen

Winfried Graichen

Total Quality Management (TQM), KVP, Projektmanagement, Six Sigma – in Unternehmen sind derartige Programme weit verbreitet, oft aber nicht mit den gewünschten Erfolgen. Ein Hauptgrund: Derartige Massnahmen werden mit der Zeit immer zäher. Was übrig bleibt von den Programmen, ist meist nur das eine: lästige Zusatzarbeit für die Mitarbeiter. Kein Wunder ist daher, dass diese einfach die Programme aussitzen. Die Ziele Qualität, Selbstverantwortung, kontinuierliche Verbesserung bleiben zwar bestehen, doch bei den dafür Zuständigen ist die Luft meist schnell raus.

Positives Praxisbeispiel

Wie wieder frischer Schwung in die Sache kommt, erlebten etwa die acht Mitglieder eines Service-Teams völlig überrascht: Ihr Change-Projektleiter dozierte nämlich nicht wie üblich, sondern bat sie: «Unter eurem Sitz ist ein gelber, grüner, roter oder blauer Umschlag befestigt. Bitte öffnet ihn und lest, was ich dort für euch notierte.» Schnell liegen acht verschiedenfarbene Umschläge auf dem Tisch im Meetingraum. Überrascht und erfreut liest zunächst jedes Teammitglied einen Zweizeiler. In ihm beschreibt der Projektleiter, was er in den vergangenen Wochen besonders am jeweiligen Mitarbeiter schätzte. Auf der Rückseite – für alle gleich – folgt eine Anweisung: «Bildet zwei Untergruppen, in

der jede von den Umschlagfarben einmal vertreten ist. Bereitet in eurem Team drei Fragen an die andere Gruppe vor. Testet, wie gut sie die sieben Schritte des neuen Kundenorientierungsprojekts versteht. Dafür habt ihr zehn Minuten Zeit. Danach stellen im Wechsel beide Gruppen ihre Frage. Richtig beantwortet, erhält das Antwort-Team einen Punkt. Das Gewinner-Team bekommt eine Überraschung. Für den Frage-Antwort-Austausch habt ihr insgesamt fünf Minuten Zeit. Zur Vorbereitung bleibt eine Gruppe hier, die andere geht in den Nachbarraum.»

Aus der Gehirnforschung

Nicht offensichtlich: Die Führungskraft nutzt neueste Erkenntnisse der Gehirnforschung (siehe Box) über das Lernen, indem er ein so genanntes «Chili-Game» einsetzt. Der Name ist Programm. Denn die Chili-Games bringen wieder Schwung in Projekte. Aktivitäten werden frisch gewürzt und Mitarbeiter für engagiertes und exzellentes Umsetzen von Zielen gewonnen. Die Idee hinter Chili-Games ist, sich zu Nutzen zu machen, dass Menschen gern spielen. Übers Spielen entdecken wir (homo ludens: der spielerische Mensch) unsere Fähigkeiten und Stärken. Das wusste schon Schiller.

Chili-Games dauern immer nur wenige Minuten. Aber sie setzen sofort Kreati-

vität und Energien frei, um gezielt einen Perspektivenwechsel zu ermöglichen. Ein Beispiel: Nach einer kurzen Einführung, die den Bezug zum Projekt herstellt, werden Mitarbeitern etwa folgende Sätze gezeigt:

- «Nie solo sein.»
- «O Genie, der Herr ehre dein Ego!»
- «O renne, bei drei Papierdieben, Nero!»

Anschliessend wird gefragt, ob etwas und was an den Sätzen auffällt. Die Auflösung: Diese Sätze, Palindrome genannt, sind von vorn und von hinten zu lesen. Als Metapher des Perspektivenwechsels sollen sie den Mitarbeitern bewusst machen, dass oft erst ein Umdenken zu einer überzeugenden Lösung verhilft. Den Transfer stellen dann Fragen her, auf die die Teilnehmer Antworten finden sollen, etwa: «Welche Annahmen halten uns davon ab, unsere Kunden wirklich zu verstehen?» oder «Wer von uns rief schon einmal unsere Zentrale an und gab sich als Kunde aus, um zu testen, wie Anrufer behandelt werden?» usw. Das Spiel dauert inklusive Auswertung zehn Minuten.

Sinn erkennbar machen

Die spielerische Herangehensweise ermöglicht Aha-Erlebnisse und einen neuen, ungewöhnlichen Zugang zu den The-

Chili-Games nutzen Erkenntnisse der Gehirnforschung

1. Neugier auf Neues

Das menschliche Gehirn lässt – ausser Gefahrensignalen – vor allem zwei Informationsarten durch seine Filter: Überraschendes und alles, was sich bedeutsam vom bisher Gespeicherten unterscheidet. Langweilige Power-Point-Präsentationen scheitern daher, während ein versteckter Umschlag unterm Sitz oder der ausgelobte Preis für das Gewinnerteam Filterschranken deutlich besser überwindet.

2. Emotionen steuern Lernen

Lernen wird entscheidend vom Umfeld beeinflusst. Lachen und Lernen gehören zusammen. Was in guter Stimmung gelernt wird, bleibt besser hängen. Lernen unter negativem Stress dagegen fordert vor allem das Emotionszentrum und fördert Blockaden. Das erschwert den späteren Zugriff auf das Gelernte. Positives Feedback vom Chef, Spass beim Wettbewerb und die Möglichkeit, einen Preis zu gewinnen – so was verstärkt die Aufnahmebereitschaft im Team deutlich.

3. Wiederholung

«Gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden. Verstanden ist nicht einverstanden. Einverstanden ist noch lange nicht angewendet.» Dieser alte Spruch verdeutlicht: Unser Gehirn ist nicht dafür gebaut, Einzelheiten zu behalten. Es

braucht mehrere Wiederholungen, bis etwas verlässlich abgespeichert ist. Die Führungskraft tut daher gut daran, Aufgaben und Vereinbarungen auf (Ein-)Verständnis abzuchecken. Immer wieder gibt es sonst unliebsame Überraschungen.

4. Aktiv sein

Alles aktive Tun, jede körperliche Aktivität, wie beim unter den Stuhl nach einer Überraschung greifen, Spielen, Aufstehen und Gruppenbilden, Schreiben auf der Pinwand oder am Whiteboard usw. – führt zu vermehrtem Ausschütten von Neurotransmittern und steigert die Sauerstoffversorgung im Gehirn.

5. Gemeinsame Reflektion

Studien zeigen: Wenn Teams Aufgaben entwickeln, um ihre Mitspieler zu testen, müssen die den Aufgaben zu Grunde liegenden Regeln erkannt werden. Und genau dafür ist das Gehirn konstruiert. Forscherwiesen nach, dass «Aha-Erlebnisse» und positive Lernerfahrungen die Dopamin- und Serotonin-Konzentration im Gehirn erhöht, was einer neuronalen «Glücksdroge» gleichkommt. Freude am Entwickeln schwieriger Aufgaben, Aha-Erlebnisse, Wiederholungsschleifen und gemeinsame Reflektion treiben die Lernkurve und Motivation beider Teams nach oben. Die Führungskraft kann zufrieden sein.

men, bricht aber genau deshalb selbst verfestigte Strukturen auf. Wie die Praxis zeigt, wächst in der Folge wieder spürbar die Bereitschaft der Teilnehmer, sich im Sinn der Qualitätsprogramme zu engagieren. Denn, was entscheidend ist, Mitarbeiter erkennen nun Sinn, Zweck und Nutzen ihres Handelns. Erfolge verstetigen sich dabei selbst. Schliesslich motivieren sie am meisten dazu, nachhaltig dranzubleiben.

Die Chili-Games sind in allen Phasen und Meetingformen einsetzbar. Die zuständigen Teamleiter, internen Trainer, Qualitäts- und Change-Manager sollten aber vorab im Rahmen einer Qualifizierung


lernen, wie sie diese Kurzspiele abhängig vom Kontext und den Rahmenbedingungen wirkungsvoll nutzen können. Schwierig ist das nicht, da es zu den Stärken der Chili-Games gehört, dass sie speziell für Qualitäts-, KVP- oder Change-Prozesse entwickelt wurden.

Variantenreiche Games

In Meetings, denen der nötige «Effizienzbiss» fehlt, ist zum Beispiel das 15 Minuten dauernde Spiel «QIQO» (Qualitäts-Input = Qualitäts-Output) einsetzbar. Oder einem Team fehlt eventuell eine dosierte Portion Nachdenklichkeit,

um seinen Zusammenhalt zu stärken. Dann könnte das «Fibonacci-Spiel» zum Einsatz kommen. Dabei geht es zwanzig Minuten darum, durch konstruktive eigene Beiträge als Katalysator für den Erfolg des Teams zu wirken. Selbst in grossflächigen Veränderungsprozessen kann je nach Phase durch ein Chili-Game mehr Pepp erzeugt werden. Nehmen wir an, ein Unternehmen möchte einen Benchmarking-Prozess starten. Im Spiel «Benchmarking-Schlüssel» geht es 25 unterhaltsame Minuten darum, das Bewusstsein zu schärfen für Schlüsselprozesse im Verantwortungsbereich. Am Ende ist eine Liste dieser Schlüsselprozesse entstanden.

Fazit

Chili-Games haben sich als geeignetes Mittel erwiesen, um Projekten, die sonst nur noch dümpeln, neuen würzigen Schwung zu verleihen. Weitere Chili-Games-Beispiele finden sich online unter www.smart-change.com. 

Porträt

Winfried Graichen begleitet seit 1984 Firmen bei Veränderungsprojekten. Dazu entwickelte er das «smart change»-Konzept, das in vielen renommierten Unternehmen seit Jahren mit Erfolg umgesetzt wird. Mit Partnern und seiner chinesischen Frau betreut er Organisationen weltweit. In Workshops qualifiziert Graichen Change-Verantwortliche, wie sie die Chili-Games erfolgreich einsetzen, um gehingerecht und nachhaltig den Lerntransfer in Change-Projekten zu stärken.

Kontakt

Winfried Graichen

Inhaber



smart change GmbH
Centralstrasse 10
9444 Diepoldsau
Tel. 071 733 39 77
info@smart-change.com
www.smart-change.com