

**MISSION**  
**POSSIBLE!**



# INHALTSVERZEICHNIS



## **MISSION POSSIBLE !?**

- 2** Was ist MISSION POSSIBLE !?
- 3** Feedbackkultur
- 4-5** Kooperation
- 6** Spielkonzept
- 7** Spielphase
- 8** Fazit



## MISSION POSSIBLE !?

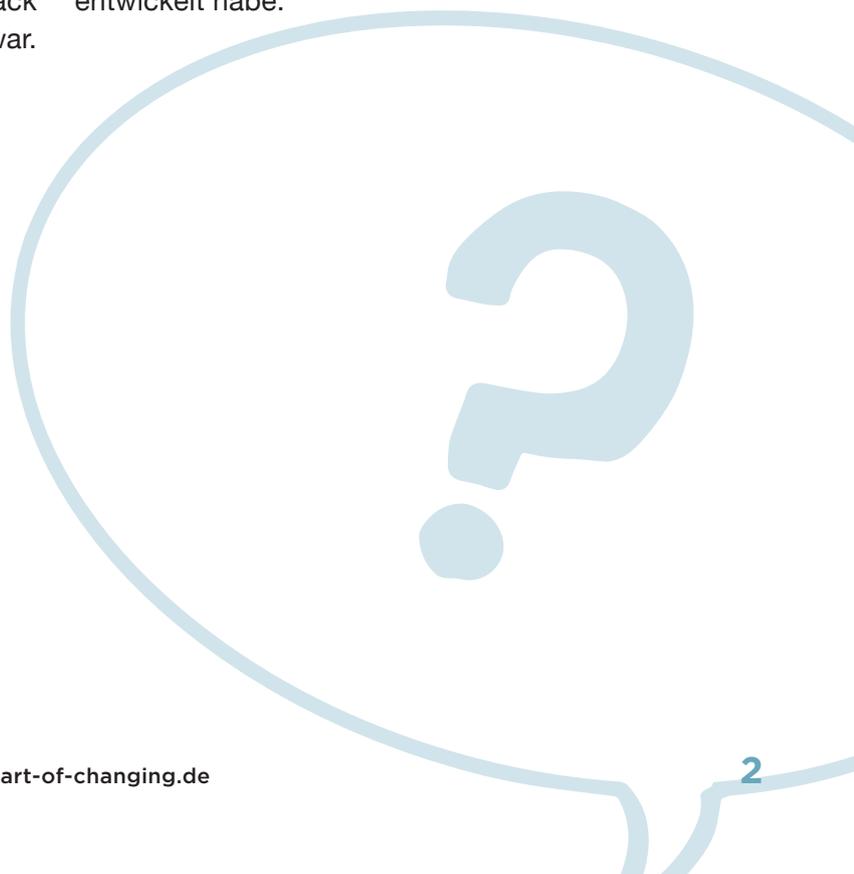
# Was ist MISSION POSSIBLE !?

---

**MISSION POSSIBLE !? ist eine Strategie und ein Lernkonzept um Kooperation, Führungskompetenzen, Intuition und Selbsteinschätzung zu fördern, während Ihre Mitarbeiter an Lösungen und Ideen zu einem aktuellem betrieblichen Thema arbeiten.**

Vor Jahren hatte ich die Chance zu erfahren, wie es sich anfühlt, Teil eines „Dream Teams“ zu sein. Diese Erfahrung machte ich bei einem Gruppendynamik Seminar im Institut Rosenkranz. Innerhalb von 5 Tagen waren mir vorher fremde Menschen zu einem kooperativen Team geworden, in dem ehrlich, offen und vor allem wertschätzend rückgemeldet wurde, und wo Feedback Bestandteil der Gruppenkultur geworden war.

Ich hatte das Gefühl, dass ich mit diesem Team fast alles erreichen könnte: ein Erlebnis, welches ich nie vergessen werde. Zurück aus dem Labor, wieder hinein in meinen beruflichen Alltag. Als Geschäftsführer einer IT-Firma innerhalb eines weltweit tätigen Konzerns stellte sich mir die Frage, auf deren Basis ich MISSION POSSIBLE !? entwickelt habe:



## MISSION POSSIBLE !?

# Wie kann ich diese erlebte Feedbackkultur umsetzen um zu einer Basis für kooperative Unternehmenskultur zu gelangen?

---

Als erstes musste ein gemeinsames Interesse, ein passender Ansatzpunkt oder Hebel gefunden werden, durch den eine wertschätzende Rückmeldung zustande kommen konnte: Unsere IT-Abteilung erarbeitete häufig Lösungen, die von den Anwendern nicht verstanden und daher auch nicht, oder nur teilweise genutzt wurden. Dies führte zu häufig vorkommenden Konflikten zwischen den „introvertierten Techies“ und den „überlasteten Usern“. Unser Ziel war es daher, die User über die IT Projekte und Lösungen so zu informieren, dass diese auch ohne eine IT-Ausbildung nutzbar werden und die User frühzeitig einzubinden und zu Beteiligten zu machen. Gemeinsam erarbeiteten User und IT-Experten Newsletter, die dann im ganzen Konzern in der konzerneigenen Zeitschrift veröffentlicht wurden. Zusätzlich ist eine Konzerninterne Social-Media Plattform installiert worden, auf der Fragen und Antworten veröffentlicht wurden, die allen Usern zur Verfügung standen.

Dieses Projekt wurde zu einem Meilenstein für die Unternehmenskultur - und das nicht nur in der IT-Abteilung - da die Zusammenarbeit mit den Usern aus den Fachabteilungen einen Erfahrungsaustausch verschiedener Bereiche über das Unternehmen hinweg ermöglichte.

Es zeigten sich folgende Effekte:

- Empfängerorientierteres Schreiben und eine gleichzeitige positive Auswirkung auf die mündlichen Kommunikation
- Verbesserung der Außendarstellung der IT-Abteilung
- Übung der Kooperation mit den Usern
- Kapazität zur persönlichen Weiterentwicklung durch gegenseitige Unterstützung
- Möglichkeit zum Sammeln von Führungserfahrung für Mitarbeiter durch das vorantreiben von Ideen und Lösungen in der Gruppe
- Etablierung einer Feedbackkultur
- Entstehung des Ursprungs für eine aus sich heraus lernende Organisation

Auf Basis dieser Erfahrungen habe ich das Lern-Konzept MISSION POSSIBLE !? entwickelt!

## Kooperation

---

### Warum Kooperation?

Der Wert eines Unternehmens steckt in den Köpfen der Mitarbeiter. Wenn Sie dieses enorme Wissen nutzen wollen, um neue Herausforderungen zu meistern, dann bedarf es der Kooperation. Die Grundlage für Kooperation ist Kommunikation basierend auf persönlichen Erfahrungen und dem fachlichen Wissen zu einem Thema. Hinzu kommt ein Rahmen, also eine Firmenkultur oder ein Betriebsklima, in dem Mitarbeiter ihre Intuition einbringen können.

„Niemand kann Mitarbeiter dazu zwingen, [...] die in ihnen angelegten Potenziale zu entfalten, Verantwortung zu übernehmen und sich einzubringen. Wer möchte, dass sich Mitarbeiter kreativ und mit Engagement für das Erreichen von Unternehmens- und Projektzielen einsetzen, muss eine Arbeits- und Führungskultur schaffen, die alle Beteiligten zu neuem Verhalten einlädt, ermutigt und inspiriert.“ (Gerald Hüther)

Mitarbeiter, die eine Bereitschaft zeigen, sich um das Wohl des Unternehmens zu kümmern, und sich an deren Unternehmenszielen zu beteiligen sowie dabei gleichzeitig auf die Bedürfnisse des Teams eingehen, entwickeln sich zu Führungsexperten mit großer Entscheidungskompetenz. Sie übernehmen Verantwortung für ihr Tun und Lassen in Bezug zu ihrem Team und ihrem Unternehmen. So eine Belegschaft entwickelt eine kreative unternehmerische Haltung im Unternehmen.

### Wie funktioniert Kooperation?

In einer Kooperation beteiligen sich alle Teilnehmer in der Entwicklung von Ideen.

Sie arbeiten eng zusammen und ihre Kompetenzen ergänzen sich. Eigeninitiative wird im Rahmen der Zusammenarbeit gefördert und Kreativität wird freigesetzt.

Folgende Merkmale beschreiben das Wesen funktionierender Kooperation:

- ein Klima offener Kommunikation
- Kritikfähigkeit und das Zulassen von Ideen
- Mitsprachemöglichkeit und Entscheidungsteilnahme aller Mitarbeiter
- Eine Kultur des gegenseitigen Respekts

„Solange wir andere wie Objekte behandeln, ist Potentialentfaltung unmöglich. Sobald wir aber beginnen, einander als Subjekte zu begegnen, ist die Entfaltung der in uns angelegten Potentiale unvermeidbar.“ (Gerald Hüther)

### Wie kann der Wandel zur besseren Kooperation gelingen?

Wenn eine Führungskraft die notwendigen oben genannten Kenntnisse erworben hat, und nun das Betriebsklima an die Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperation angepasst werden soll, so muss sich auch das gewohnheitsmäßige Verhalten der Mitarbeiter ändern. Denn letzteres ist es, welches nachhaltig zum positiven oder negativen betrieblichen Klima beiträgt. Einer Verhaltensänderung liegt in diesem Fall die wiederholte Übung neuer Verhaltensweisen zugrunde, bis diese zu einem routinierten und intuitiven Prozess werden. Voraussetzung für das Einüben der neuen Fähigkeiten ist, dass aus Fehlern entsprechende Schlussfolgerungen abgeleitet werden. Ein solcher Transformationsprozess kann erst dann wirklich gelingen, wenn er bewusst und kompetent gestaltet wird.

## MISSION POSSIBLE !?

### Kooperation

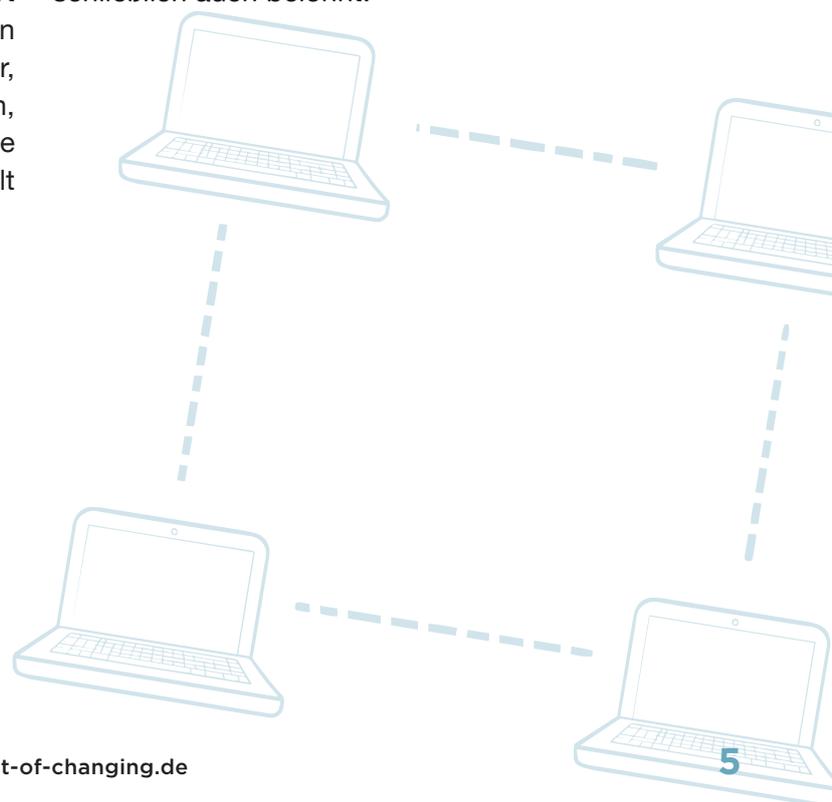
---

#### Aus Fehlern lernen - spielerisch!

Hierbei bietet eine spielerische Umsetzung ein bewusstes und kompetent gestaltetes Umfeld zum erfolgreichen und proaktiven Evaluieren von Fehlern. Genau hier setzt das Spielkonzept MISSION POSSIBLE !? an. Ein Spiel hat eine begrenzte Laufzeit und kann methodisch so aufgebaut sein, dass nach der Runde durch Reflektion ein Fortschritt durch die Annahme besserer Verhaltensweisen möglich ist. Zusätzlich ergeben sich aus der Natur eines spielerischen Wettkampfes ein Klima konstruktiver Spannung sowie Motivation zur Teilnahme. Letztere wird durch attraktive Preise weiter gesteigert. Darüber hinaus sorgen feste, allgemeingültige Spielregeln für klare Richtlinien, begleitende Unterstützung durch einen Moderator führt zu einem reibungslosen Ablauf. Daher ist ein solches Spiel nicht nur intuitiv zugänglicher, sondern es ermöglicht den Mitspielern auch, bei festen Rahmenbedingungen ihre volle Konzentration und Kreativität auf den Inhalt zu richten.

#### Mit Selbsteinschätzung zum Erfolg

Ein zentraler Bestandteil des spielerischen Konzepts MISSION POSSIBLE !? ist die Selbsteinschätzung. Denn eine gute Selbsteinschätzung verhilft den Mitspielern zu begründetem Selbstbewusstsein und genauer Kenntnis der eigenen Kompetenzen. Wer genau weiß, was er kann, kann sich auch in Kooperationen an der richtigen Stelle und im richtigen Maße einbringen. Wer sich selbst richtig einschätzt, ist auch in der Lage Kollegen ein hilfreiches und konstruktives Feedback zu geben und trägt somit zu einer kooperativen und kollegialen Unternehmenskultur bei. Daher wird im Spielkonzept MISSION POSSIBLE !? eine gute Selbsteinschätzung gefordert, gefördert und schließlich auch belohnt.





MISSION POSSIBLE !?

## Das Spielkonzept

---

**Das Konzept des Spiels ist es, Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, Problemlösungen in Gruppenarbeit in einem interaktiven spielerischen Umfeld zu üben.**

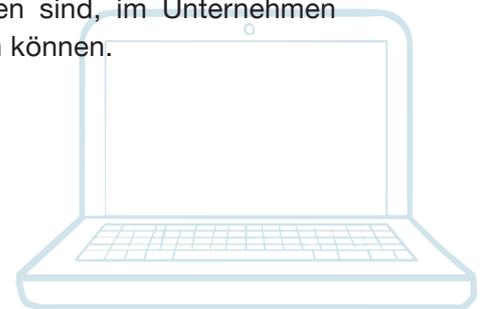
Dazu gehören das Verfassen eigener Ideen, Bewertungen, Feedback und Selbsteinschätzung bezüglich eigener Leistungen. Auf diese Weise verbindet das Spiel Elemente aus Strategie- oder Simulationsspielen mit den realen Zielen des Unternehmens in Bezug auf das Ideen- und Innovationsmanagement.

Das Lern-Spiel MISSION POSSIBLE !? ist eine web-basierte Anwendung oder wird in Ihrem lokalen Netz installiert. Der gesamte Spielablauf findet am PC statt. Teilnehmer der web-basierten Version brauchen also nur einen Internetanschluss und einen gängigen Browser, es ist keine Software-Installation notwendig. Wenn das Spiel im lokalen Firmennetz installiert wird, so brauchen Teilnehmer nur einen Zugang dazu und nehmen dann eine kurze Installation der Spielsoftware vor. Die Spieler können so ihr Wissen und ihre Erfahrung in einer geschützten Umgebung austauschen. Darüber hinaus kann ortsunabhängig auf die Anwendung zugegriffen werden, es entstehen keine zusätzlichen Reisekosten und Mitarbeiter aus verschiedenen Standorten können gleichermaßen eingebunden werden.

Alle Variablen werden in einer zweitägigen Beratung mit dem Unternehmen abgestimmt, um zu gewährleisten, dass das Spielkonzept personalisiert auf Sie zugeschnitten ist.

Dazu gehört das Abstimmen des bestmöglichen Einstiegsthemas und der dazugehörigen Problemstellung, die die Mitspieler während des Spiels bearbeiten sollen. Darüber hinaus wird besprochen, wie die Spielaktion effektiv kommuniziert werden kann und welche Preise angemessen sind, um Motivation bei den Teilnehmern zu schaffen. Letztlich wird festgelegt, welche Art der Auswertung für Sie am sinnvollsten ist, und wie ein Abschlussevent durchgeführt werden kann. Während des Spiels werden alle Teilnehmer durch einen Moderator telefonisch betreut. Dies stellt sicher, dass etwaige Verständnisfragen oder Interfaceprobleme sofort gelöst werden, darüber hinaus erfüllt der Moderator die Aufgaben eines Coaches für Umgang und Darstellung.

Nach Abschluss der Spielphase findet ein zweitägiger Workshop statt, welcher Raum bietet für die Analyse der gesammelten Daten und dazu dient, gesammelte Erfahrungen aus dem Spiel nun systematisch für alle Teilnehmer nutzbar zu machen. Zusätzlich wird besprochen, welche der Projekte, die im Spiel im Rahmen der Aufgabenstellung entstanden sind, im Unternehmen umgesetzt werden können.





## MISSION POSSIBLE !?

# Die Spielphase: Neues Spiel - Neue Rollen

---

**In der 2-6 Wochen dauernden Spielphase, lernen die Spieler die Benutzeroberfläche kennen und erstellen erste Ideen und Kommentare zur Problemlösung.**

Dabei agieren sie anonym. Es geht vor allem darum, die Spieler auf neue Art und Weise einzubinden und in einem systematischen Prozess an einem vorgegebenen Thema oder einer komplexen Herausforderung zu beteiligen. Daraus ergeben sich für die Teilnehmer folgende Aufgaben:

- eigene Ideen so mitteilen, dass möglich viele Teilnehmer diese auch verstehen
- durch Kommentare und Expertisen anderen Mitspielern Unterstützung geben
- durch eine Selbsteinschätzung der Beiträge und durch einfaches Feedback (in Form von „Like“ bzw. „Dislike“) die eigene Intuition fördern

Ein geschützter und angenehmer Rahmen wird durch eine geschlossene Gruppe und durch Anonymität gewährleistet. Diese bewirkt, dass die Mitarbeiter sich von bisherigen formalen Strukturen lösen können. Jeder kann jetzt mit eigenen Ideen in Führung gehen, oder mit Kommentaren die Ideen anderer unterstützen, auch wenn solches Handeln nicht der formalen Struktur oder den täglichen Arbeitsaufgaben entspricht. Lernziele der Spielphase sind:

- das flexible Ausprobieren verschiedener neuer Rollen bezüglich der Problemstellung
- das konstruktive Lösen von Konflikten und die Anwendung von Kenntnissen in sich daraus ergebenden Gelegenheiten

Konflikte können die Grundlage für andauernde Kooperation sein, wenn sie konstruktiv im Sinne aller Mitspieler gelöst werden. Das Spiel soll zwar dazu anregen, eigene Ideen zur Aufgabenstellung vorzutragen, diese werden vom Spiel allerdings nicht zwingend als wertvoller eingestuft als z.B. nützliche und praxisbezogene Kommentare zu bestehenden Lösungsansätzen. Mitspieler können daher mit Erfolg sowohl führende als auch unterstützende oder sogar kontroverse Rollen einnehmen und ausprobieren.

In einem abschließenden Workshop nach der Spielphase werden die gesammelten Daten analysiert um herausstellen zu können, in welchen Situationen und unter welchen Umständen Kooperation besonders effektiv zustande gekommen ist.

So können Sie positive Erfahrungen identifizieren und weiter strategisch nutzen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, bereits jetzt gemeinsam herausragende Projektideen zu identifizieren, welche im Unternehmen weiter verfolgt werden können. Abschließend wird noch erarbeitet, welche Faktoren noch notwendig sind, um die Qualität des Peer to Peer Feedbacks weiter auszubauen.



## MISSION POSSIBLE !?

### Fazit

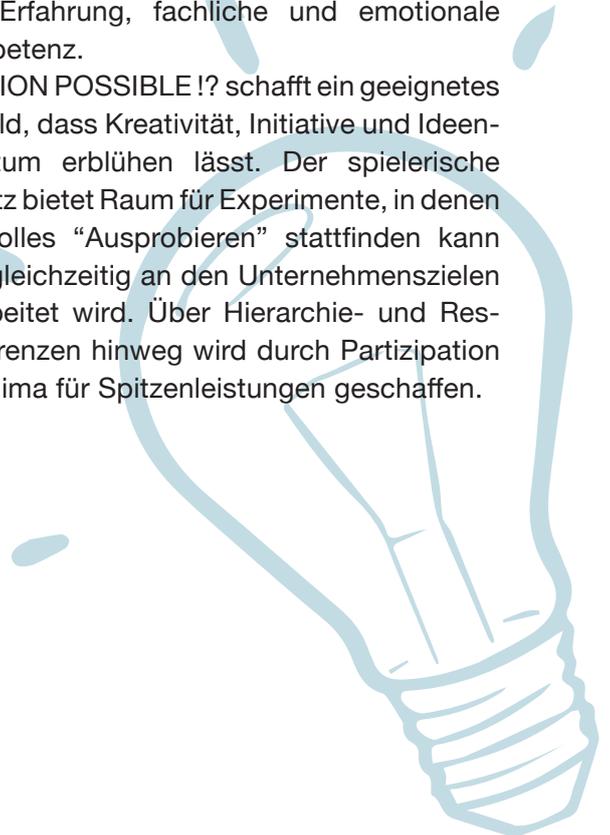
---

**Der Schlüssel, um unternehmerisches Handeln zu fördern und das volle Handlungspotential aller Mitarbeiter zu aktivieren, ist eine konstruktive und kooperative Kommunikation.**

Aktives Zuhören und Interesse für die Ideen des Gegenübers sind der Beginn einer solchen Kooperation – und diese schafft ein vertrauensvolles Klima. Gerade wenn es darum geht, neue Wege zu gehen und dabei unausgesprochene Normen sowie eingefahrene Verhaltensmuster über Bord zu werfen, brauchen Mitarbeiter ein sicheres Umfeld, um die Angst vor dem Neuen zu verlieren und Zögern in Veränderungsbereitschaft zu wandeln. Entscheidend ist, dass jeder sich einbringen darf und kann, dass auch eine kontroverse Meinung begrüßt und konstruktiv behandelt wird und dass die Motivation zur Veränderung vorhanden ist. So werden die Mitarbeiter notwendige Veränderungen mittragen.

Heutzutage wird ein Unternehmen nur dann dauerhaft erfolgreich am Markt bestehen, wenn die Mitarbeiter sich mit allen ihren Fähigkeiten voll einbringen: Eigeninitiative, Zuverlässigkeit, Kreativität, Fachwissen und Erfahrung, fachliche und emotionale Kompetenz.

MISSION POSSIBLE !? schafft ein geeignetes Umfeld, dass Kreativität, Initiative und Ideenreichtum erblühen lässt. Der spielerische Ansatz bietet Raum für Experimente, in denen sinnvolles “Ausprobieren” stattfinden kann und gleichzeitig an den Unternehmenszielen gearbeitet wird. Über Hierarchie- und Ressortgrenzen hinweg wird durch Partizipation ein Klima für Spitzenleistungen geschaffen.



## MISSION POSSIBLE !?

---

Art of Changing

Michael Fortwängler & Detlef Grabbe

Immermannstr. 35

D-40210 Düsseldorf

[info@art-of-changing.de](mailto:info@art-of-changing.de)

[www.art-of-changing.de](http://www.art-of-changing.de)

Tel. +49 (0)211 860 494 26

Fax: +49 (0)211 633 511 91

Mobil: +49 (0)173 2925 862