

Wie wirklich wird die Wirklichkeit ?

Olaf Fiegel, Gerd Geyer, Margit Knorr-Neubauer, Rainer Neubauer, Dr. Siegfried Stumpf

(Workshop auf dem 5. Kongress Assessment Center in München, März 2001)

In diesem Workshop geht es um die Konstruktion von Verhaltensplanspielen (VPS) und deren Einsatzmöglichkeiten im Rahmen von Veränderungsprozessen. Um den Workshopteilnehmern eine möglichst konkrete Vorstellung von den Konstruktionsproblemen und Einsatzchancen eines VPS zu geben, verwenden wir das Beispiel „ChangeLab“. In ChangeLab findet ein VPS statt, das von uns speziell für den Umgang mit Veränderungsprozessen in Unternehmen entwickelt wurde. Videosequenzen (Zustimmung der VPS-Teilnehmer vorausgesetzt) sollen im Workshop einen plastischen Einblick in das Geschehen vermitteln.

Eingrenzung des Begriffes Verhaltensplanspiel

Zunächst einmal soll der Begriff Verhaltensplanspiel konkretisiert werden. Der Begriff ist zwar in der einschlägigen Literatur so eingeführt, erscheint uns allerdings etwas ungriffig und blass. Gemeint ist damit folgendes:

In einem VPS versucht man, die **Wirklichkeit zu simulieren**, indem man die Teilnehmer am Planspiel in ein realistisch konstruiertes Ausgangsszenario setzt und sie dann in diesem Szenario interagieren und handeln lässt. Ein Kernstück des VPS ist damit der **Handlungsfluss**, den die Teilnehmer durch ihre Aktionen und Interaktionen herstellen. Ein zweites Kernstück ist, dass die Teilnehmer die Entwicklung des Systems gestalten, reflektieren, bewerten, verändern und wieder reflektieren und bewerten. Ein VPS ist also eine **Experimentierplattform**, die gekennzeichnet ist durch einen systematischen Wechsel zwischen Spiel- bzw. Handlungsphasen einerseits und Reflexionsphasen andererseits. Diese Grundeigenschaften sorgen dafür, dass ein VPS eine erlebnis- und reflexionsorientierte **Lernplattform** darstellt. Im Falle von ChangeLab wurde das VPS erweitert zu einer **Designplattform für Veränderungsprojekte**. Dort steht nicht nur die Verhaltensänderung der Personen im Zentrum sondern die Veränderung selbst wird zum Gegenstand des VPS.

Einige Abgrenzungen von anderen Lernformen

Herkömmliche Lernformen wie **Verhaltenstrainings** setzen zwar **Rollenspiele** und meist auch Videofeedback als Lernmethoden ein, sie sorgen jedoch nicht dafür, dass der Teilnehmer seine Erfahrungen im Kontext eines realistischen, ihm vertrauten Gesamtsystems macht. Das Rollenspiel entsteht aus einer Ausgangsinstruktion und endet mit dem Schluss der simulierten Situation. Im VPS gestaltet der Teilnehmer die Situation selbst und muss mit den Folgen seiner Situationsbewältigung im weiteren Verlauf des VPS umgehen. Gleichzeitig hat der Teilnehmer anders als im konventionellen Training die Möglichkeit, ähnliche Situationstypen mehrfach zu durchlaufen und damit seine Verhaltenspalette schrittweise zu optimieren. Damit wird auch der Effekt relativiert, der in üblichen Rollenspielen allzu häufig auftritt. Der Teilnehmer wird nicht verleitet, den Erkenntnisgewinn aus einem einzigen Rollenspiel zu überschätzen.

Wir begegnen häufig dem Missverständnis, dass ein VPS ein normales Planspiel sei. Unter „normalen Planspiel“ verstehen viele **rechnergestützte Simulationen**, in deren Kern Teilnehmer Entscheidungen entwickeln, in den Rechner eingeben und dann mit einer vom Rechner weitergerechneten neuen Lage konfrontiert werden. Die Wirklichkeitsauffassung hinter solchen Planspielen ist eine vollkommen andere als die im VPS. Im Rechnerplanspiel verkörpert der Rechner sozusagen eine Art objektiver Wirklichkeit, in die die Teilnehmer mehr oder weniger geschickt eingreifen können und dann vom Rechner rückgemeldet bekommen, wohin sie das System gebracht haben. Im VPS dagegen wird die Wirklichkeit und ihre Weiterentwicklung als Prozess verstanden, der aus den Hinterköpfen und Handlungen aller Beteiligten entsteht. „Harte Fakten“ wie Gehaltssummen, Investitionsvolumina etc. sind in dieser Wirklichkeitsauffassung nur Teilaspekte des Gesamtgeschehens. Der Begriff „Verhalten“ im VPS soll verdeutlichen, dass subjektive Auffassungen, individuelle Hochrechnungen über andere, Kommunikations- und Interaktionsprozesse unverzichtbare Bestandteile sind, wenn man die Entwicklungsdynamik der wirklichen Wirklichkeit simulieren und verstehen will. Ein Beispiel soll diesen Unterschied zwischen VPS und Rechnerplanspiel verdeutlichen. Im Rechnerplanspiel hätte eine Kosteneinsparung durch Gehaltskürzung wahrscheinlich irgendein vom Konstrukteur geplantes Absinken abstrakter Motivationswerte in der Belegschaft zur Folge. Im VPS dagegen müsste eine Absenkung nicht in den Rechner eingegeben werden, sondern gegenüber den Betroffenen irgendwann (hoffentlich überzeugend) vertreten werden. Die Reaktionen wären vielfältiger. Manche Betroffene verstehen die Maßnahme als notwendig und fügen sich, andere gehen auf die Barrikaden, Dritte ziehen sich in stillem Widerstand zurück. Wir sind sicher, dass eine solche Reaktionspalette realistischer ist als die Motivationspunkterechnung des Computers.

Ziele eines VPS

Ein VPS ist für eine breite Palette von Lernzielen einsetzbar. Unabhängig von den konkreten inhaltlichen Zielen eines VPS, die am besten über die sorgfältige Konstruktion des Ausgangsszenarios umsetzbar sind, unterstützt ein VPS u.a. folgende Erfolgsfaktoren:

- Erlebnisorientiertes, reflektiertes Lernen des Individuums
- Gemeinschaftliches Lernen in der Gruppe (Teamentwicklung)
- Erfahrungslernen über Prozessverläufe und –gestaltung

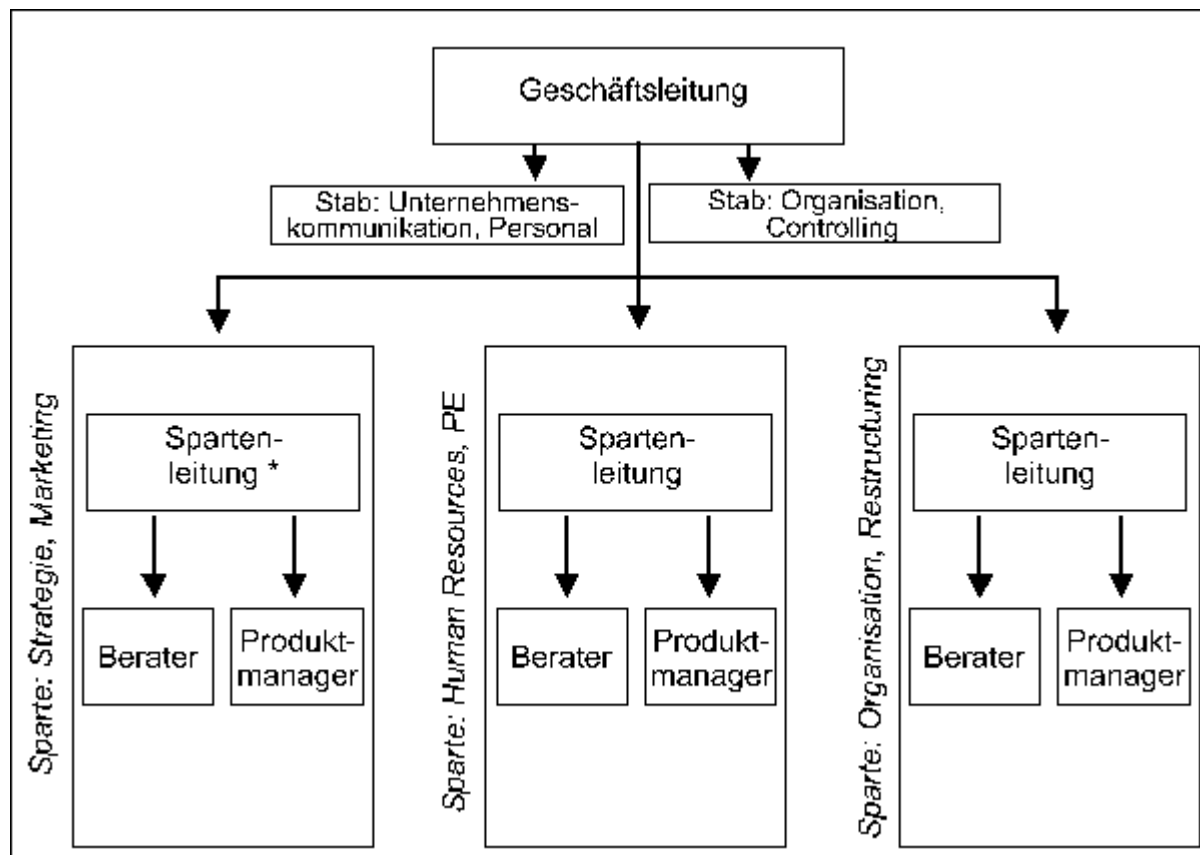
In dem VPS ChangeLab, anhand dessen wir Ihnen die Konstruktionsprinzipien und Vorgehensweisen im VPS erläutern wollen, geht es vor allem um die Ziele:

- Individuelles Lernen zum Thema „Umgang mit Veränderungsprozessen“ (Lernplattform für Veränderungsmanager)
- Gestalten von Veränderungen durch Probesimulation vor der tatsächlichen Einführung der Veränderung (Designplattform für Veränderungsprojekte)
- Frühzeitiges Beteiligen der Betroffenen (Beteiligungsplattform für Betroffene)

Das Beispiel ChangeLab

Am besten versteht man den Begriff VPS, indem man sich in ein konkretes Beispiel hineinbegibt. ChangeLab bildet den konstruktiven Raum für Veränderungsprozesse. In ChangeLab simulieren wir eine fiktive Unternehmensberatung, die den Namen **Fönix und Faustofeles Unternehmensberatung (FFU)** trägt. Bitte folgen Sie uns in diese Beratungsfirma:

Unternehmensberatung Fönix & Faustofeles



In dieser Unternehmensberatung findet also die Simulation statt. Als Planspielteilnehmer müssten Sie sich in dieser Welt zurechtfinden. ChangeLab benötigt natürlich auch noch andere Personengruppen, damit die Wirklichkeit wirklich wird und ChangeLab wie beabsichtigt durchgeführt werden kann.

Personelle Ausstattung im ChangeLab

Im ChangeLab wirken folgende Personengruppen zusammen:

➤ Teilnehmer (Planspieler)

Die Teilnehmer des Planspiels befinden sich innerhalb der Organisation der Unternehmensberatung FFU und ihre Zahl beträgt zwischen 14 –22 Personen. Die Teilnehmer besetzen die auf diesem Organigramm ausgewiesenen Positionen, die entsprechend der Stärke der Gruppe einfach oder doppelt besetzt werden. Die Positionen werden zu Beginn ausgelost. Falls gewünscht sind Positionswechsel auf einer sogenannten Tauschbörse möglich. Hierbei berücksichtigen wir wiederum von Anfang an den Grundsatz, dass evtl. Änderungen oder Umbesetzungen einvernehmlich mit den Betroffenen erfolgen.

Falls notwendig und möglich achten wir hierbei in Absprache mit den Teilnehmern darauf, dass sich weitest möglich Gegenbesetzungen ergeben. Damit ist gemeint, dass die Teilnehmer eher nicht die Position besetzen sollten, die inhaltlich ihrer realen Position in ihrer Firma entsprechen. Warum? Wir wollen weniger die fachliche

Expertise und Dominanz Einzelner fördern, sondern eher das Verständnis für die verschiedenen Funktionen und Blickwinkel aller vertiefen.

➡ Rollenspieler (Kunden und Eigentümerversretung)

FFU wäre natürlich nicht realistisch, wenn es kein Umfeld wie in der Wirklichkeit gäbe. Deshalb spielen 2 - 3 trainierte Rollenspieler dieses Umfeld. Damit werden die Personen lebendig, die die Planspielteilnehmer in den Unterlagen vorfinden. Dies können Kunden sein, aber auch die Eigentümer der Unternehmensberatung FFU. Die Kunden wollen von der FFU gewonnen und beraten werden. Sie werden innerhalb des Spiels in Anlehnung an die Realität unterschiedlich aktiv; das heißt teilweise aus Eigeninitiative, teilweise erst auf Ansprache durch die Teilnehmer.

Schwerpunkt dabei ist jegliche Form des Changemanagements. Aufträge für die FFU können z.B sein: Fusionen, Organisationsveränderungen, Standortverlagerungen. Motivationsprobleme und Mitbestimmungsprobleme. Die Eigner auf der anderen Seite wollen natürlich Gewinne sehen.

Die Hintergründe und Bandbreiten des Handlungsrepertoires der Rollenspieler sind von vornherein festgelegt. Gleichzeitig reagieren sie individuell und flexibel auf die jeweils vorgefundene Situation und das Verhalten der Planspielteilnehmer.

➡ Spielkoordination

Die Spielkoordination unterstützt die Teilnehmer und verfolgt den Planspielprozess. Sie teilt sich in zwei Teams auf, die zusammenwirken und sich laufend abstimmen.

➡ **Das „IN-Team“**

Das In-Team fungiert als die zentrale Schaltstelle des Planspiels, über die die gesamte Kommunikation innerhalb und außerhalb der FFU läuft.

- Es beantwortet Anfragen der Teilnehmer und repräsentiert alle diejenigen Funktionen der FFU, die im Organigramm nicht explizit ausgewiesen sind, die jedoch zu einer wirklichkeitsnahen Firmensimulation gehören (z.B. Researchabteilung, Buchhaltung oder Archiv)
- Es steuert Entwicklungen entgegen, die zu einem irrealen Verlauf führen würden (z.B. wenn Teilnehmer neue Fakten erfinden, die im Planspiel anders definiert sind. Dies ist sehr wichtig, da solche Erfindungen andere Beteiligte sehr verwirren.)
- Es stellt Kunden dar, die nur als Schriftverkehr aber nicht persönlich auftreten.
- Es kümmert sich um die technische und organisatorische Seite des gesamten VPS

➡ **Das „Pro-Team“**

Die Aufgabe dieses Teams besteht darin, die ablaufenden Prozesse während der gesamten Spielphasen zu beobachten, sei es in den Räumen oder im Besprechungszimmer mit der Videoaufzeichnung. Das Pro-Team besteht aus den

Entwicklern des ChangeLab; sie sind ausgebildete Psychologen mit langjähriger Planspielerfahrung. Das Pro-Team nimmt konkret folgende Aufgaben wahr:

- Beobachtung der Planspielteilnehmer in den Spielphasen
- Situationsbezogene Kurzfeedbacks
- Analyse und Zusammenfassung der Beobachtungen; Rückmeldung in sogenannten Reflexionsphasen
- Wissensvermittlung zur Erläuterung der abgelaufenen Prozesse im Spiel (Wissensbausteine)

Die Spielkoordination (In-Team und Pro-Team) informieren sich gegenseitig über den Planspielverlauf und stimmen sich laufend über eventuell notwendige Eingriffe ab. Dabei verfolgen wir in ChangeLab eine Strategie, die mit minimalen Eingriffen auskommen soll. Sehr wichtig erscheint uns, dass die Eigendynamik der von den Teilnehmern selbst hergestellten Planspielverläufe zum Tragen kommt. Wir unterstützen die Teilnehmer lediglich darin, die Verläufe und ihre Entstehung zu reflektieren und zu verstehen.

Ablauf im ChangeLab

Der Ablauf im ChangeLab ist gekennzeichnet durch einen ständigen Wechsel zwischen zwei verschiedenen Phasentypen:

- Spielphasen in der simulierten Firma FFU
- Reflexionsphasen im ChangeLab

Spielphasen

In der Spielphase handeln die Teilnehmer in ihren jeweiligen Funktionen in der Unternehmensberatung FFU. Verteilt auf verschiedene Räume arbeiten die jeweiligen Sparten, Stäbe und Geschäftsleiter an ihren Vorhaben, treffen sich zu Besprechungen, laden Kunden ein und versuchen, die Lage in FFU zum Besseren zu wenden. Das Pro-Team begleitet diese Prozesse während der Spielphasen.

Es gibt keine offiziellen Pausen, eine Spielphase dauert im Schnitt circa 4 Stunden.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass nach der anfänglichen Unsicherheit sich schnell eine Art „Alltag“ einstellt und vergessen wird, dass es sich um ein Spiel handelt. So hat es schon Teilnehmer und Sparten gegeben, die über das Ende hinaus bis in den Abend hinein gearbeitet haben, um Aufträge zu erledigen.

Innerhalb dieser Spielphasen bestimmen die Teilnehmer das Spiel, d.h. sie entscheiden, welche Wirklichkeiten entstehen. Sie bestimmen auch, wie sie miteinander umgehen.