

Kriz, W.C., & Hansen, H. (2007).

„SystemsChange“ – ein Changemanagementplanspiel.

In: W. C. Kriz (Hrsg.), Planspiele für den organisationalen Wandel. Schriftenreihe: *Planspiele für die Organisationsentwicklung* (Bd. 8, S. 291-302). Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.

18. *SystemsChange – ein Changemanagementplanspiel*

Willy Christian Kriz & Hanja Hansen

Abstract

In diesem Beitrag soll als Beispiel eines Changemanagement-Planspiels „SystemsChange“ dargestellt werden (vgl. Kriz, 2007; Kriz & Hansen, 2006; Hansen in diesem Band), das von den Autoren entwickelt und von der Firma Riva training & consulting (Aschheim, Deutschland) vertrieben wird (www.systemschange.com).

1. Das Planspiel SystemsChange

Das Planspiel „Systems Change“® ist modular aufgebaut und dauert je nach Bedarf 2-5 Tage. Grundsätzlich schlüpfen hier die 4-7 Teilnehmer in die Rollen eines „Change-Agent-Teams“ (man kann auch mehrere solche Teams parallel spielen lassen) und sie müssen Entscheidungen treffen, die sich auf die Organisationsentwicklung einer simulierten Organisation beziehen.

Die Teilnehmer erhalten dabei fundiertes Hintergrundwissen über Methoden und Interventionsmaßnahmen, aber auch über typische Probleme (Widerstand, Umgang mit Macht usw.), die in den verschiedenen Phasen einer Organisationsentwicklung vorkommen können. Damit eignet sich das Planspiel gut zur Sensibilisierung und Einführung, wenn in einer Organisation Veränderungsprozesse in Gang gebracht werden sollen.

Zielgruppen sind einerseits Mitglieder von Organisationen, die vor einem geplanten Wandel stehen oder sich in einer organisationalen Veränderung befinden. Andererseits eignet sich das Planspiel insbesondere in der Aus- und Weiterbildung von Personengruppen, die als Berater oder Trainer, Coaches oder Change Agents Organisationsentwicklungsprozesse professionell begleiten, sowie von Personengruppen, die als Führungskräfte in Organisationen tätig sind

oder tätig sein werden. In der Ausbildung kann das Planspiel optimal in Bachelor- und Masterstudien von Organisationspsychologen, Organisationssoziologen, Wirtschaftspädagogen und in allen betriebswirtschaftlichen Studiengängen mit Schwerpunkten oder Seminaren zu Organisation, Personal und HRM eingesetzt werden. Es sind keine Vorkenntnisse notwendig.

Im Verlauf des Planspiels beschäftigen sich die Teilnehmer auf einer theoretischen Ebene mit bis zu 60 Aktionen, die sich auf Team- und Organisationsprozesse beziehen und die typisch für Organisationen in realen Change-Prozessen sind. Eine solche Aktion ist beispielsweise: „eine gemeinsame Vision mit allen Beteiligten bilden.“

Die Teilnehmer als Change Agents führen dabei ausgewählte Aktionen mit simulierten Akteuren durch. Diese simulierten Organisationsmitglieder besitzen verschiedene Charaktere, Rollen, Funktionen und informelle Beziehungen zueinander. Es existieren verschiedene Szenarien (z.B. für Schulen, für Unternehmen usw.) und verschiedene Komplexitätsgrade (je mehr Aktionen, simulierte Personen und Beziehungsmuster, desto komplexer wird das Planspiel).

Die Teilnehmer entscheiden sich jeweils für eine Aktion und bei den meisten Aktionen müssen auch 3-7 simulierte Akteure definiert werden (manche Aktionen beziehen sich auf alle simulierten Organisationsmitglieder) und die Teilnehmer erhalten dann unmittelbares Feedback über die Auswirkungen ihrer Entscheidungen bzw. Aktionen in der simulierten Organisation durch Feedbackkarten.

Gleichzeitig werden genau die den Aktionen zuzuordnenden Methoden und „Handlungstechniken“ konkret in Reflexions- und Transfermodulen sowie passenden Lehrinhalten eingeübt (z.B. reale Methoden, die eingesetzt werden können, um in realen Organisationsprozessen, mit Organisationsmitgliedern eine gemeinsame Vision zu erzeugen usw.). Die Teilnehmer lernen somit konkrete Methoden praktisch kennen und lernen, welchen Nutzen bestimmte Aktionen in einer Organisationsentwicklung haben können. Die den 60 Aktionen zugeordneten Übungsmodule fördern dabei jeweils wichtige Aspekte von Team- und Systemkompetenz, sie können auch im Verlauf des Planspiels sofort wieder von den Spielteams eingesetzt werden, um im Planspiel „erfolgreich“ die simulierte Organisation zu verändern.

In Debriefingphasen wird mit den Teilnehmern aber natürlich nicht nur auf der Sachebene reflektiert, sondern zusätzlich wird auch die Gruppendynamik der Spielteams, d.h. auch die Entwicklung und die situationsadäquate Beziehungs- und Rollengestaltung der Teilnehmerteams (Change-Agent-Teams) selbst immer wieder mit speziellen Reflexionsmodulen diskutiert und Konsequenzen im weiteren Planspielverlauf sofort umgesetzt.

Das Planspiel ist sehr flexibel, weil einerseits jene Aktionen und Übungsmodule vertiefend ausgewählt werden können, die innerhalb eines Ausbildungscurriculums besonders sinnvoll sind (dabei können die Teilnehmer-Teams auch selbst Prioritäten und Lernziele für sich selbst setzen), andererseits können auch maßgeschneidert weitere Aktionen und Module in das Planspielmodell integriert werden und auch je nach Bedarf Eigenheiten der Organisation, aus der die Spielteilnehmer kommen, in das Planspielmodell und die simulierte Organisation eingebaut werden.

Dieses Planspiel ist daher auch insbesondere zur Teamentwicklung sinnvoll einsetzbar, wenn neue Projektteams gebildet werden, die auch noch spezifische Arbeitsmethoden und Techniken für ihre Zusammenarbeit vermittelt bekommen sollen.

Vom Planspieltyp her handelt es sich um ein haptisches Brettplanspiel für 4-6 Teilnehmer mit Spielbrett und Spielfiguren, die die simulierte Organisation abbilden, sowie Spielchips die die Ressourcen symbolisieren (pro Runde dürfen nur eine bestimmte Anzahl an Ressourcen – Zeit, Geld usw. – ausgegeben werden und jede Aktion kostet Ressourcenpunkte). Der Planspieltrainer hat ein Computerprogramm zur Auswertung und zum Spiel zur Verfügung, in das u.a. die aktuellen Aktionen der Spielteams eingegeben werden und das die richtige Feedbackkarte automatisch ausdruckt. Die Teilnehmer interagieren jedoch bewusst nicht mit dem Computerprogramm. Ein Teilnehmer- und ein Trainerhandbuch sind ebenfalls Teil des Planspiels.

2. Integrierte OE-Theorien im Planspiel Systemchange

Bei den Phasen der Veränderung geht es um die psychologische und emotionale Wirkung von Organisationsentwicklungsprozessen auf

die betroffenen Menschen. Im Zentrum der Betrachtung stehen hier die Gedanken, Gefühle und Verhaltensreaktionen der Beteiligten. Veränderungen, unabhängig davon, ob sie sich auf eine Person, ein Team oder eine ganze Organisation beziehen, folgen – so die Annahme – mehr oder weniger einem Verlauf, der erstmals in den 1940ern durch Kurt Levin untersucht wurde. So kann man mehrere typische Phasen unterscheiden. Diese Phasen bilden eine Grundlage für das Planspiel.

Ein besonders wichtiger Faktor aus Sicht der von Veränderung betroffenen Individuen ist die veränderte Einschätzung der eigenen Kompetenzen und ihrer sog. „internen Kontrollüberzeugungen“, d.h. das Gefühl, etwas aktiv zu den eigenen Gunsten bewirken zu können (durch Einsatz von Anstrengung und Fähigkeiten; externe Kontrollüberzeugungen bedeuten dem gegenüber, dass man sich so stark durch die Umwelt und den Zufall/Schicksal getrieben sieht, dass man im Extremfall glaubt, selbst das eigene Leben nicht mehr im Griff zu haben). Hohe interne Kontrollüberzeugungen sind entscheidend, da man dann das eigene Handeln als Ursache für die Ergebnisse des Handelns sieht und folglich auch motivierter ist, sich anzustrengen und überhaupt zu handeln. Diese Ressource der eigenen internen Kompetenz- und Kontrollüberzeugung variiert in den Phasen im Veränderungsprozess. Verschiedene Autoren unterscheiden 5 bis 7 charakteristische Phasen (Hord, Rutherford, Huling-Austin & Hall, 1987; Fatzner, 1998; Schein, 1994; Schmidt-Tanger, 2005).

Eine Schlussfolgerung aus dem Phasenmodell ist, dass Veränderung Zeit braucht, sowie ein sensibles Umgehen mit den Betroffenen. Es kann trotz dem Phasenmodell nicht ausgeschlossen werden, dass jede Veränderung ihre Eigenenergie und Eigendynamik hat. Das Modell soll nur dabei helfen, ein gewisses Maß an Abwehr und Widerstand als „natürlich“ zu verstehen und auf psychologische Grundmuster zurückzuführen. Mit der Eigendynamik im System angemessen umzugehen, auch wenn sie zunächst negativ oder störend erscheinen mag, ist daher eine nützliche Haltung für diejenigen, die Veränderungen verantwortlich umsetzen, sei es als Führungskraft oder als externer Berater / Change Agent.

Im Planspiel sind die sieben Phasen (Schock, Festhalten, rationale Einsicht, emotionales Loslassen, Üben und Ausprobieren neuer Ver-

haltensstrategien, neue Erkenntnisse und Integration) eingebunden. Die simulierten Akteure der Organisation durchlaufen nämlich diese Phasen und stehen am Beginn der Simulation alle ganz am „Start“ und kommen durch die erste Aktion bzw. das Spielszenario in die erste Phase „Schock“. Im Laufe des Planspiels bewegen sich die Personen von einer Phase zur nächsten. Dabei ist es wesentlich zu bedenken, dass – wie auch in der Realität bei Organisationsentwicklungen – nicht alle Betroffenen die Phasen gleich schnell durchlaufen. Der jeweilige individuelle Weg hängt dabei von Persönlichkeitsfaktoren und Situationseinschätzungen der Beteiligten ab, sowie von dem Verhalten der Führungskräfte und externen (realen spielenden) Organisationsentwickler, die die Veränderungssituationen maßgeblich mitgestalten. Spielziel ist es möglichst viele simulierte Akteure weiterzubewegen in die letzte Phase der Integration.

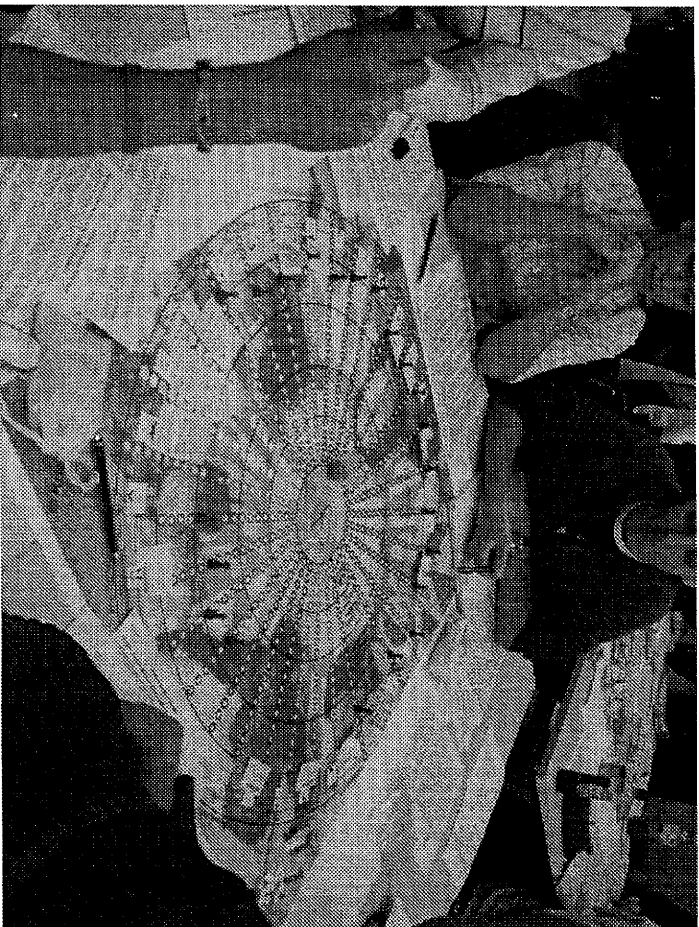


Abbildung 1: BWL-Studenten beim Planspiel

Das Thema Widerstand ist im Planspiel nicht nur über die sieben Phasen abgebildet sondern auch in den Persönlichkeitseigenschaften einiger der simulierten Akteure. Dabei werden verschiedene Typen von Widerstand simuliert, Symptome und Ursachen verdeutlicht (Doppler & Lauterburg, 2000; Doppler, Fuhrmann, & Lebbe-Waschke, 2002; Graf-Götz & Glatz, 2001).

Generell sind neben Widerständlern bzw. „Nachzüglern“ auch andere „Typen“ im Planspiel in die simulierten Akteure der simulierten Organisation integriert. Die Diffusionstheorie beschäftigt sich mit der (geplanten) Ausbreitung innovativer Verhaltensweisen (Rogers, 1983). Die Ursachen von Erfolg oder Misserfolg solcher Innovationen wurden untersucht, um wichtige Einflussfaktoren zu identifizieren und Prognosen für den Verlauf des geplanten Wandels auf organisationaler Ebene zu ermöglichen. Es gibt nach diesen Erkenntnissen typische Akteursgruppen („Adopter Types“) mit unterschiedlichen Einstellungen zu einer Veränderung und Einfluss auf den Veränderungsprozess. Im Einzelnen sind das Innovatoren, frühe Adopter bzw. Leader, frühe Mehrheit, späte Mehrheit und Nachzügler, die sich in den simulierten Akteuren wieder finden.

Die Fähigkeit zu organisationalem Lernen wird nach Senge et al. (1997) sowohl von individuellen Kompetenzen und Werthaltungen, aber auch von neuen Leitgedanken, Konzepten und Methoden sowie neuen Organisationsstrukturen beeinflusst. Die Generierung, Kommunikation, Repräsentation und Nutzung von Wissen vollzieht sich maßgeblich in Teams. Im Planspiel werden diese Zusammenhänge wirksam und erlebbar gemacht. Gemeinsame Visionen, der Austausch von individuellen „mental Modellen“ im Team, kooperatives Handeln, persönliche Professionalisierung und systemisches Denken sind jene fünf Faktoren, die Senge (1990, 1997), Schley (1998) sowie Argyris & Schön (1999) als zentrale Prinzipien sog. „lernender Organisationen“ beschrieben hat. Solche lernenden Organisationen (z.B. Wirtschaftsunternehmen, Schulen usw.) können sich den laufenden Veränderungen der Umgebungsbedingungen schneller und besser selbstorganisiert anpassen und auch ihre Eigendynamik und Lebenswelt aktiv mitgestalten. Das Konzept der lernenden Organisation ist aus zwei Richtungen her für Teamarbeit von Bedeutung. Einerseits basiert effektive Teamarbeit auf der Verwirklichung dieser fünf Disziplinen und es lassen sich daher Bezüge zwischen den fünf Disziplinen und Teamkompetenz ableiten.

Andererseits sind kollektives Wissensmanagement und das gemeinsame Lernen in Teams Voraussetzung für das Lernen gesamter Organisationen. Im Planspiel könne alle Aktionen den fünf Disziplinen zugeordnet werden. Generelles Spielziel ist die Herstellung einer lernenden Organisation. In Reflexionsmodulen wird auch jeweils die Verwirklichung dieser Prinzipien in den realen Spiel-

teams diskutiert. Auch in den wesentlichen Spielprinzipien finden sich die fünf Disziplinen, was im Abschlussdebriefing nochmals vertiefend reflektiert wird. Als beispielhafte Verknüpfung der Disziplinen Systemdenken und Teamlernen mit dem Planspiel kann das Spielprinzip genannt werden, das die real spielenden „Change Agents“ für viele Aktionen repräsentative Teams simulierter Akteure auswählen müssen, damit alle Perspektiven des Systems einfließen.

Die Aktionen des Planspiels wirken sich einerseits auf „Weiterbewegung“ oder Stehenbleiben der simulierten Akteure aus, andererseits auf deren innere Motivation für weitere Entwicklungsschritte. Aktionen wirken sich dabei nicht nur auf die in einer Aktion ausgewählten simulierten Personen, sondern auch auf andere simulierte nicht gewählte Akteure aus.

Hinter den bis zu 60 Aktionen stehen verschiedene Organisationsentwicklungstheorien. Diese sind in Phasenmodelle einordenbar, d.h. in eine logische Sequenz von Aktionen (z.B. der Erstkontakt mit den Auftraggebern findet logischer Weise vor der Abschlussveranstaltung statt). Natürlich existiert in der Realität und auch im Planspiel nicht nur eine „richtige“ Sequenz von Aktionen, aber es sind Kernaktionen definiert, die dazu führen, dass eine Aktion nur zum Erfolg führt, wenn bestimmte andere Aktionen davor erfolgreich umgesetzt wurden. Diese Sequenzen liegen den Spielteams nicht vor, denn es ist genau eines der wesentlichen Ziele, dass die Teilnehmer lernen, adäquate Aktionen mit den „richtigen“ simulierten Personen in einer sinnvollen Aufeinanderfolge durchzuführen. Die Theorien, die in die möglichen bzw. zulässigen Sequenzen von Aktionen eingeflossen sind, basieren auf den folgenden acht Ansätzen und ihren charakteristischen Phasen für Organisationsentwicklung:

Modell von Lewin (1963)

1. Auflösung, „Auftauen“
2. Bewegung, Veränderungsprozess
3. Stabilisierung, Generalisierung, „Einfrieren“

Modell von Lippitt et. al. (1958)

1. Herstellen eines Bedürfnisses nach Veränderung
2. Herstellen einer Beziehung Klient und Change Agent
3. Arbeiten für den Wandel, Identifikation des Ziels

4. Alternativen werden geprüft
5. Wandlungsbemühungen werden erprobt
6. Der Wandel wird stabilisiert und generalisiert
7. Beziehung Klient und Change Agent wird beendet oder neue Beziehung formuliert

Modell von Sievers (1978)

1. Kontakt
2. Vorgespräche
3. Vereinbarung
4. Datensammlung
5. Datenfeedback
6. Diagnose
7. Maßnahmenplanung und Durchführung
8. Erfolgskontrolle

Modell von Kotter (1996)

1. Die Notwendigkeit für eine Veränderung darlegen
2. Verbündete und Mitstreiter finden
3. Eine klare Vision und Ziele definieren
4. Die Vision kommunizieren
5. Mitarbeiter befähigen Widerstände zu überwinden
6. Kurzfristfolge einfordern
7. Konsolidieren und weiter treiben
8. Verankern der neuen Ansätze

Modell von Becker & Langosch (1995)

1. Problembestandsaufnahme, Datenerhebung, Situationsbeschreibung
2. Diagnose, Probleme definieren, Ziele klären
3. Planung, Lösungsansätze suchen, Maßnahmen planen, Veränderungsschritte entwickeln
4. Aktion, Maßnahmen festlegen und durchführen, Projektplan erstellen, Veränderungen erproben, Neuerungen schrittweise einführen und absichern, Veränderungen institutionalisieren
5. Auswertung, Ergebnisse und Vorgehensweise überprüfen, Ergebniskontrolle, Prozessanalyse

Modell von Dalin, Rolf & Buchen (1996), „ISP“

1. Initiierung
2. Einstieg

3. Steuergruppe
4. Kontrakt
5. Datensammlung
6. Gemeinsame Diagnose und Datenfeedback
7. Zielklärung und Zielvereinbarung, Prioritätensetzung
8. Maßnahmen- und Projektplanung
9. Implementation
10. Evaluation

Modell von Pieper & Schley (1983)

1. Vorbereitungs- und Kontaktphase: Herstellen von Transparenz über die Schulentwicklung, Aussprache über die verschiedenen Bedürfnisse, Einstellungen und Erwartungen im Kollegium
2. Entscheidungs- und Kontraktphase: Einigung des Kollegiums, Festlegung verbindlicher Maßnahmen für den Schulentwicklungsprozess
3. Phase der Problemdiagnose: Analyse des IST-Zustandes, der Stärken und Schwächen der Schule
4. Phase der Entwicklung von Veränderungszielen: Formulierung von erreichbaren Zielen für die Weiterentwicklung
5. Konkretisierungsphase: Operationalisierung der wichtigsten Ziele, Suche nach Lösungsideen, Festlegen konkreter Maßnahmen
6. Handlungsphase: schrittweise Umsetzung und Verwirklichung der geplanten Innovationen und Veränderungen
7. Evaluation: Überprüfung der durchgeführten Maßnahmen (prozess- und ergebnisbezogen)
8. Regelmäßige Folgeaktivitäten: finden neuer Ziele für Weiterentwicklungen

3. Prototypischer Ablauf

Das Basisplanspiel wird in drei Perioden durchgeführt, die zeitlich jeweils etwa 2-3 Monaten realer Organisationsentwicklung entsprechen. Eine vierte Spielperiode ist bei Szenarien höherer Komplexität sinnvoll. Das Basisplanspiel selbst dauert dabei insgesamt nur etwa 4 bis 6 Stunden inklusive Reflexion. Zusätzlich können aber begleitende Lehrmodule eingesetzt werden, die auf dem Erlebten direkt aufbauen und mit den Planspielelementen verknüpft sind.

Damit kann das Planspiel auf 4-5 Tage Kompetenztraining ausgedehnt werden, in dem pro Tag eine Runde simuliert wird und nach jeder Periode umfangreiche Reflexionen und vor allem Einüben und Diskussion konkreter mit den Aktionen verbundenen realen Instrumenten, Konzepten und Methoden für Organisationsentwickler stattfinden. Bei dem Einsatz an einem einzigen Tag ergibt sich der folgende beispielhafte Ablauf:

- Briefing (mündliche Einführung), Lesen der Teilnehmerhandbücher und Fragen beantworten(35 bis 45 Minuten)
- Planspielrunde 1 (45 bis 75 Minuten)
- Zwischenreflexion (Debriefing; 10 bis 30 Minuten)
- Planspielrunde 2 (40 bis 60 Minuten)
- Zwischenreflexion (Debriefing; 10 bis 30 Minuten)
- Planspielrunde 3 (30 bis 50 Minuten)
- Abschlussdebriefing (30 bis 90 Minuten)

Literatur:

- Argyris, Ch. & Schön, D.A. (1999). Die Lernende Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Becker, H. & Langosch, I. (1995). Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart: Enke.
- Dalin, P., Rolf, H.G. & Buchen, H. (1996). Institutioneller Schulentwicklungs-Prozess. Bönen: Verlag für Schule und Weiterbildung.
- Doppler, K., Fuhrmann, H. & Lebbe-Waschke, B. (2002). Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen. Frankfurt: Campus.
- Doppler, K. & Lauterburg, Ch. (2000). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt: Campus.
- Fatzer, G. (Hrsg.) (1998). Supervision und Beratung. Köln: EHP.
- Grat-Götz & Glatz (2001). Organisation gestalten. Weinheim: Beltz.
- Hord, S.M., Rutherford, W.L., Huling-Austin, L., Hall, G. E. (1987). Taking Charge of Change. Baltimore: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
- Kriz, W.C. & Hansen, H. (2006). Handbuch zum Planspiel Systemchange.

- Kriz, W.C. (2007). Planspiele zum Erwerb von Teamkompetenz in Organisationen. In: F. von Arneln & J. Kramer (Hrsg.), Organisationen in Aktion. Handlungs- und erfahrungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung (S. 166-168). Heidelberg: Springer.
- Lewin, K. (1963). Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern: Huber.
- Lippitt, R., Watson, J. & Wesley, B. (1958). The dynamics of planned change. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Pieper, A. & Schley, W. (1993) (Hrsg.). Systembezogene Beratung in der Schule. (Band 6) Hamburg: Materialien aus der Beratungsstelle für soziales Lernen am Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg.
- Rogers, E. (1983). The Diffusion of Innovations. New York: Free Press.
- Schein, E. (1994). Überleben im Wandel. Frankfurt a.M.: LaLoStia
- Schley, W. (1998). Change Management: Schule als lernende Organisation. In: Altrichter, H., Schley, W. & Schratz, M. (Hrsg.), Handbuch zur Schulentwicklung (S. 13-54). Wien: StudienVerlag.
- Schmidt-Tanger, M. (2005). Veränderungscoaching. Paderborn: Junfermann.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. M. et al. (1997). Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sievers, B. (1978). Organisationsentwicklung als Aktionsforschung. Zeitschrift für Organisation, 47, 209-218.

Dr. Willy Christian Kriz siehe Kapitel 1

Dr. Hanja Hansen siehe Kapitel 12