

## **Moderne Managementparadigmen als Planspiel-Grundlage**

### **- Konzepte und praktische Erfahrungen -**

J. H. G. Klabbers, M. Gust

Der nachfolgende Text gliedert sich in zwei Teile. Dem Leser, der zunächst nur an konkreten Beispielen zu dem hier vorgestellten Konzept organisierter Komplexität und offenen Planspielen interessiert ist, empfehlen wir, mit dem Abschnitt "Beschreibung von offenen Planspielen" dieses Artikels zu beginnen. Der Leser, der an den wissenschaftlichen Grundlagen dieser in diesem Kontext der Organisationswissenschaften neuen Trainingsmethode interessiert ist, wird empfohlen, mit dem Beitrag "Wechselnde Paradigmen im Management und berufliche Bildungsbedürfnisse: Unterschiedliche Formen von Planspielen" (Kapitel 1 der Fachbeiträge) zu beginnen und die dortigen Grundlagen in diesem Kapitel zu vertiefen. Das Kapitel 4 enthält weitere Beiträge, wie die Methode für adaptive Veränderungsprozesse eingesetzt wird.

Seit dem Beginn der 80-iger Jahre müssen die Unternehmen zunehmend lernen, mit diskontinuierlichen Veränderungen und turbulenten Umgebungsbedingungen umzugehen. Für europäische Unternehmen spielen dabei drei strategische Faktoren eine maßgebliche Rolle: Die Integration der industriellen Aktivitäten in den gemeinsamen Binnenmarkt, rapide technologische Entwicklungen und eine Globalisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten in Verbindung mit dem Abbau von Handelsschranken.

Heute sind die europäischen Unternehmen von drastischen institutionellen Veränderungen betroffen. Hochgradig regulierte Branchen, wie die Telekommunikation, die Banken und die Versicherungen werden dereguliert und dies bedeutet, daß viele Firmen nicht länger einen privilegierten Zugang zu großen Marktanteilen haben. Für diese Unternehmen wird eine neue Marktorientierung notwendig, die den Kunden sehr viel stärker fokussiert. Nationale Energieerzeuger sind dabei zu lernen, an freien Märkten zu operieren. Die gleichzeitige Deregulation und Dezentralisierung auf nationaler und die Regulierung und Zentralisierung auf europäischer Ebene verlangen neue strategische Orientierungen.

Effektive Organisationen sind von der Entwicklung und dem Erhalt einer zusammenhängenden und kohärenten Beziehung zwischen der Strategie, der Kultur, der Struktur, der Technologie, dem Alter und der Größe eines Unternehmens und den Marktbedingungen unter denen die Unternehmen arbeiten, abhängig. (Woodward, 1965; Miller & Friesen, 1984).

Während der 50-iger und 60-iger Jahre waren diese Beziehungen für die meisten europäischen Unternehmen stabil. Die vorherrschende Managementattitüde lag in der Verbesserung der operationalen Effizienz. Heute werden wir Zeuge von dramatischen Veränderungen, insbesondere der Bereich der Informations- und der Biotechnologie und die Marktbedingungen für die Industrie sind sehr turbulent geworden. Um mit diesen Diskontinuitäten und Turbulenzen umzugehen, werden Manager zu allererst die operationale Effektivität verbessern müssen und gleichzeitig aber auch die Suche nach strategischen Allianzen und anderen Formen zeitlich begrenzter Kooperationen beginnen müssen.

Viele Managementtechniken und -routinen, die in der Vergangenheit effektiv waren, sind obsolet geworden. Tradition und Erfahrung bieten keine Navigationshilfe mehr für eine sichere Zukunft, genausowenig wie die Vergangenheit sichere Anleitungen für die Zukunft bietet. Diese Entwicklungen werden einen großen Einfluß auf die europäische Managementkultur haben, die sich im wesentlichen auf dem Senioritätsprinzip und der während einer langen Karriere aufgebauten Erfahrung begründet. Das Geschäft wird nicht mehr wie gewöhnlich sein. Die auftauchenden Geschäftsbedingungen verlangen neue Haltungen und Motivationen. Eine erfolgreiche Geschäftsstrategie wird darin bestehen, selbst für die Turbulenzen am Markt verantwortlich zu sein und dem Wettbewerb die Spielregeln vorzugeben.

Diskontinuitäten und Turbulenzen verlangen flexible und schnelle Reaktionen und kreativ angepasste Strategien. Die bloße Rekonstruktion der Vergangenheit, das Spiel so spielen wollen, wie es schon immer gespielt wurde - "business as usual" - , ist eine risikoreiche Strategie (Brandenburger & Nalebuff, 1995).

Diese neuen Bedingungen setzen neue Ziele für das Managementtraining. Konsequenterweise sind neue Formen von Managementplanspielen nötig, um die Umsetzung dieser Ziele zu unterstützen. Diese Spiele müssen so flexibel sein, daß sie die Spieler in die Lage versetzen, ihr Geschäft kreativ auszugestalten und an veränderte Bedingungen anzupassen. Während des Trainings und der Ausbildung müssen Manager aktiv an der Ausgestaltung ihres Geschäftes beteiligt werden, in dem sie eine adäquate Beziehung zwischen der Strategie, der Kultur, der Struktur, der Technologie, dem Alter, der Größe und den Marktbedingungen, unter denen sie operieren, herstellen. Manager müssen lernen, mit dieser Form der organisierten Komplexität verantwortungsvoll umzugehen, deren soziale und ökonomische Realität sie selbst hergestellt haben. Free-form Spiele bieten hierfür Lernumgebungen.

## **Dynamischer Wandel**

Es ist wichtig, genau zwischen Anpassung und Anpassungsfähigkeit zu unterscheiden. Weick (1979) konstatierte, daß Anpassung die Anpassungsfähigkeit ausschließen kann. Die Anpassung an eine spezifische Umgebung, die zu einer spezialisierten Fertigung bestimmter Produkte führt, macht ein Unternehmen profitabel und unter kurzfristigen Gesichtspunkten effizient, unter langfristigen Gesichtspunkten allerdings verletzlich. Herausforderungen an die Anpassungsfähigkeit sollten verstanden werden i. d. S., daß ein Unternehmen sich die Fähigkeit zur Anpassung fortwährend erhalten muß. Die konkrete Anpassung und die Anpassungsfähigkeit müssen in einem dynamischen Gleichgewicht stehen, um das Überleben unter kurz- und langfristigen Bedingungen zu gewährleisten.

Ein Unternehmen zu Anpassung und Anpassungsfähigkeit zu mobilisieren, um in einer neuen Umgebung zu gedeihen, ist Ausdruck moderner Führung. Es geht darum, Menschen zum Lernen und zum Organisieren einzuladen. Weick und Westley (1996) heben hervor, daß diese Prozesse gegensätzlich sind. "Lernen bedeutet, Unordnung zu erzeugen und die Vielfalt zu erhöhen. Organisieren bedeutet, anschließend vergessen zu können und die Vielfalt zu reduzieren." Ein Unternehmen zu Anpassung und Anpassungsfähigkeit zu mobilisieren bedeutet dann, die Mitarbeiter des Unternehmens auf der einen Seite zu deorganisieren, auf der anderen Seite zu organisieren. Führung drückt sich in der Art aus, wie mit dieser Spannung umgegangen wird.

Traditionell präsentierte sich Führung vor allem in der Bereitstellung von Lösungen. Leitende Führungskräfte haben ihre Position erreicht, weil sie Verantwortung für die Lösung von Problemen übernommen haben. Mitarbeiter passen sich den Lösungen und den Führungskräften an. Heifetz und Laurie (1997) betonen, daß die Ansiedlung der Verantwortung für den Umgang mit der Anpassung eher in der kollektiven Intelligenz der Mitarbeiter aller Ebenen liegt. Dabei brauchen die Mitarbeiter einander als Ressource, um gemeinsam einen Lösungsweg zu finden.

Heifetz und Laurie betonen weiter, daß adaptive Veränderung bei den Beschäftigten Streß erzeugt. "Sie müssen neue Rollen, neue Beziehungen, neue Werte, neue Verhaltensweisen und neue Arbeitstechniken übernehmen." Weil die vertrauten Prozeduren und Gewohnheiten keine sichere Routine mehr darstellen, kann dies Angst und Ambivalenz hervorrufen. Außerdem herrscht Unklarheit über das Ausmaß der Anstrengungen und die Opfer, die von ihnen persönlich verlangt werden.

Für die adaptive Veränderung gibt es keine fertigen Lösungen. Ambivalenz, Unsicherheit und Ambiguität sollten aber nicht über das Toleranzniveau der Mitarbeiter hinausgehen. Aber Mitarbeiter müssen andererseits den Bedarf nach Veränderung auch selbst spüren. Wie kann ein Unternehmen dies organisieren, um seine Lebensfähigkeit und seine Spannkraft zu erhalten?

Dafür benötigt ein Unternehmen ein klares Gefühl für die Richtung und eine Orientierung auf neue Rollen und Verantwortlichkeiten. Die Mitarbeiter benötigen ein Gefühl des Schutzes und dürfen durch die Anzahl der Veränderungen nicht überflutet werden. Heifetz und Laurie setzen hierfür auf das Konzept der Unterstützung durch die Umgebung, um ein produktives Spannungsniveau zu erhalten. Dies wird anhand der Metapher des Dampfdruckkochtopfs verdeutlicht. Ein gewisses Maß an äußerem Druck ist zum Kochen notwendig und produktiv. Zuviel Druck jedoch würde den Kochtopf zerstören.

<b>Verantwortlichkeiten</b>	<b>gewöhnliche Geschäftstätigkeit: technologisch oder Routine</b>	<b>adaptive Veränderung</b>
<b>Lenkung</b>	einseitige Problemdefinition und Formulierung von Lösungsansätzen	Identifizierung der adaptiven Herausforderungen und wechselseitige Formulierung von Schlüsselfragen und Themen
<b>Schutz</b>	Schutz der Organisation vor externen Risiken	läßt die Organisation in einem erträglichen Ausmaß den Veränderungsdruck spüren
<b>Orientierung</b>	Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten	Herausforderung der existierenden Rollen und der Widerstand gegen die Verführung, Rollen vorschnell umzudefinieren
<b>Umgang mit Konflikten</b>	Erhalt der Ordnung	Aufdeckung von Konflikten oder Konflikte als eine konstruktive Herausforderung deklarieren
<b>Gestaltung von Normen</b>	Erhalt der Normen	Herausforderung der unproduktiven Normen

*Führung in Phasen gewöhnlicher Geschäftstätigkeit und in Phasen adaptiver Anpassung (nach Heifetz und Laurie, 1997)*

## **Offene Spiele**

Fragen, Probleme und Engpässe aus adaptiver Veränderung haben keinerlei Ähnlichkeit zur Lösung mathematischen Problemen. Sie sind eingebunden in einen vernetzten Problem-komplex (Ackoff, 1974). Fragen und Engpässe existieren in einem sozialen Kontext und sie sind mit anderen Fragen und anderen Engpässen verknüpft. Und dies erzeugt Mißklang und Mißstimmung. Die interne Struktur ihrer Verknüpfung ist nur vage bekannt. Oft übersteigt es das Fassungsvermögen derer, die mit diesen Problemen zu tun haben. Mit anderen Worten es handelt sich um ein vernetztes Problem. Offene Planspiele haben vernetzte Probleme zum Gegenstand.

Solch ein vernetztes Problem ist folgendermaßen charakterisiert (s.a. Kalf, 1989):

- Es ist unvollständig definiert, weil es nicht nur mit einem spezifischen Wissensbereich oder einer Autorität zu tun hat. Seine Formulierung und Reformulierung erreicht niemals einen Endpunkt. Eine Ordnung wird in einem solchen vernetzen Problem nur durch Verhandlungen erreicht.

- Die Formulierung der Probleme und die Lösung sind untrennbar miteinander verbunden. Wissen und Aktion sind verknüpft. Die Fakten und die Einschätzung der Fakten bleiben verwoben. Eine Reformulierung führt zu neuen Optionen, führt immer wieder zu einer Reformulierung des Problem-Gegenstandes.
- Jede Zwischenlösung verursacht Folgeprobleme. Die Restrukturierung eines Unternehmens läutet bereits die nächsten Runde der Restrukturierung ein. Dies verläuft in einem rekursiven, fortwährenden Prozeß.
- Ein vernetztes Problem ist mit Risiken und Chancen aus anderen Bereichen verknüpft. Es existieren viele wechselseitige Verbindungen zwischen Strategie, Kultur, Struktur, Technologie, Alter und Größe einer Unternehmung und den Marktbedingungen unter denen ein Unternehmen operiert.
- Es ist von Natur aus dynamisch. Jede strategische Äußerung erzeugt Aktionen bei Interessensgruppen, wie Anteilseigner, Leitenden Führungskräfte, Gewerkschaften, der Regierung, welche die ursprünglichen Problemfassungen schnell überholt erscheinen lassen.
- Jedes vernetzte Problem ist einmalig. Die Geschichte weist keinen klaren Lösungsweg.
- Strategische Probleme einer Unternehmung werden durch persönliche und organisationsspezifische Loyalitäten und Interessen bestimmt. Dies ist ein Grund, warum die problembezogene Grundpositionen allen Mitarbeitern klargemacht werden sollte. Dadurch wird eine Basis erzeugt, auf der Vielfalt als eine lebensfähige Ressource für den adaptiven Wandel gemanagt werden kann.

Ein Unternehmen muß effektive Bedingungen für die Interaktion zwischen seinen Mitarbeitern herstellen, um mit vernetzten Problemen umzugehen. Ein Weg besteht darin, eine adäquate Lernumgebung anzubieten.

### **Die Anforderungen an Free-Form Spiele als eine adäquate Lernumgebung**

Moore und Anderson formulieren Anforderungen an Free-Form Planspiele, die mit den Anforderungen an eine Unternehmung identisch sind, das sich in einem Prozeß adaptiver Anpassung befindet. Sie argumentieren, daß

1. Der Spieler die Möglichkeit haben sollte, aus unterschiedlichen Perspektiven heraus zu operieren. Er sollte die Information nicht einfach rezipieren, sondern sie einmal als aktiv Handelnder, einmal als Schiedsrichter, einmal als Gegenspieler aufnehmen und verarbeiten.
2. Die Handlungen sollten aus sich heraus ihre eigenen Ziele und Motivationen entwickeln und nicht nur vorgegebene Absichten oder Ziele repräsentieren. In einer solchen vollständigen Lernumgebung entwickeln sich die Aktivitäten selbstbestimmt.
3. Spieler sollten nicht von vorgesetzten Autoritäten kontrolliert werden, sondern selbständig überlegen und agieren dürfen.
4. Die Spielumgebung sollte auf die Aktivitäten der Teilnehmer Bezug nehmen und reagieren. Sie sollten nicht nur Feedback geben, sondern helfen, über den persönlichen Fortschritt nachzudenken.

Um die Bedeutung offener Planspiele zu verstehen, ist es notwendig, die Basiskomponenten dieser Spiele kurz vorzustellen (Klabbers, 1987, 1996). Akteure verhalten sich, während sie spielen, nach ihren eigenen, internalisierten Führungsregeln (s. Abb. 1). Durch ihre regelgesteuerten Aktionen versuchen sie, Kontrolle über knappe Ressourcen zu erhalten. Diese Charakterisierung von Spielen macht eine Unterscheidung zwischen symbolischen Handlungen im Spiel und Handlungen im realen Handlungen ungenau. Wo endet ein Spiel und wo beginnt das reale Leben? Mit der nachfolgenden Struktur kann jedes Spiel charakterisiert werden (Klabbers, 1987, 1988, 1989, Gust, 1992). Zum Beispiel ist Schach durch zwei Spieler definiert, die nach festgelegten Regeln interagieren. Jede Spielbewegung beeinflusst den Zustand auf dem Brett. Durch die Spielbewegung greift der Spieler in das Spielgeschehen ein und kontrolliert es. Eine ähnliche Beschreibung läßt sich auf Monopoly, Go etc. anwenden. Wenn die Eingriffsmöglichkeiten in ein mathematisches Modell gefaßt sind, das eine Konkurrenzsituation mehrerer Unternehmen am Markt simuliert, haben wir die Grundstruktur eines klassischen

Managementplanspiels. Jedes Managementteam repräsentiert ein Unternehmen und spielt streng nach den Regeln, die durch das Spiel vorgegeben sind.

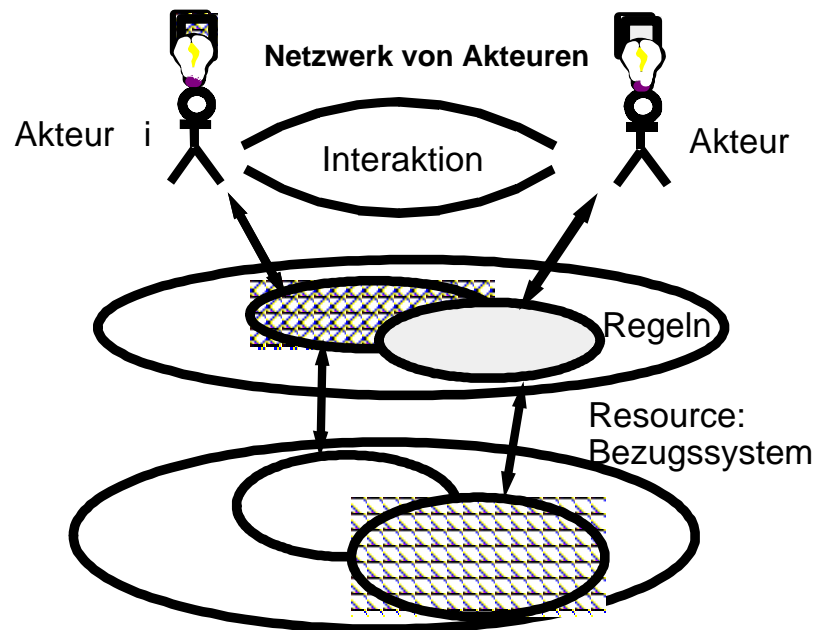


Abb. 1: Basiskomponenten eines Spiels

Klassische Managementplanspiele sind Spiele mit festen Regeln, sogenannte Rigid-Rule Spiele. Dabei sind Annahmen der ökonomischen Theorie oder den Verhaltenswissenschaften in ein formales Modell gekleidet. Die Modelle repräsentieren die Weltsicht seines jeweiligen Designers. Jedes Managementteam trifft im Spielverlauf Entscheidungen über Verkaufspreise, Produktionsvolumen, F&E-Budget, Marketingbudget, Materialwirtschaftsbudget, die Dividende, usw. Die Entscheidungen werden auf der Basis eines vorgegebenen Zeithorizonts, z. B. eines Geschäftsjahres, getroffen.

Die Struktur der Entscheidungen in diesen Spielen ist fixiert und festgeschrieben. Eine solche Simulation hilft, die Managementfertigkeiten zu entwickeln, die in einer stationäre Wirtschaft benötigt werden.

Rigid-Rule Spiele sind Beispiele für geschlossene Spiele (Christopher & Smith, 1987). Spieler werden in eine bestimmte Position versetzt und gefragt: "Dies ist das Problem, wie wollen sie es lösen?"

Free-Form Spiele sind deshalb offene Spiele, weil in ihrem Ablauf die Spieler gefragt werden: "Hier ist eine Situation, erkennen sie ein Problem? Was wollen sie tun?"

In offenen Managementspielen sind die Spieler eingeladen, einen Gesamtüberblick zu entwickeln, der sich aus einer Vielfalt von Perspektiven begründet.

Abgesehen von wenigen prozeduralen Regeln und einem gegebenen Szenario sind in offenen Planspielen keine Regeln festgelegt. Im Prozeß entwickeln und erproben die Teilnehmer beständig Meta-Regeln. Die Teilnehmer bringen ihre eigenen Interpretationen und gegebenenfalls konkurrierenden Deutungen in den Spielprozeß ein. Neue Annahmen über die Wirklichkeit werden so wenig wie möglich eingebaut. Im Vordergrund stehen die von den Spieldesignern ermittelten Fakten über ein Unternehmen. Diese sind die Grundlage für eine gemeinsame Debatte über notwendige Veränderungen. Offene Planspiele bieten den Spielern die Möglichkeit ihre zukünftige Realität zu gestalten. Sie helfen spielerisch in der Erzeugung von Zukunftsbildern und lehren die Teilnehmer mit adaptiver Veränderung umzugehen.

In der Folge werden einige Free-Form Spiele vorgestellt, die für jeweils unterschiedliche Zwecke entwickelt wurden. Diese Spiele werden für das Training des Management des Wandels und für Entrepreneurship in privaten Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt. Sie beziehen sich auf Situationen adaptiver Veränderung, die auch nach neuen Formen der Führung verlangen.

Es handelt sich dabei um wissenschaftlich begründete Simulationen, die jeweils für ein bestimmtes Unternehmen als Bildungskonzept entwickelt wurden und nur in diesem spezifischen Unternehmenskontext gültig sind. Der Transfer eines solchen Konzeptes in einem anderen organisatorischen Kontext und auf einem anderen sozio-ökonomischen Hintergrund ist nicht ohne weiteres möglich. Der Heurismus zur Entwicklung einer solchen Simulation läßt sich allgemein mit 9 Schritten charakterisieren:

1. Ermittlung der Zielsetzung, die mit der Simulation verfolgt werden soll.
2. Abgleich der Zielsetzung mit dem aktuellen wissenschaftlichen Kenntnis- und Diskussionsstand.
3. Konzeptionierung eines Simulationsrahmens.
4. Ermittlung geeigneter Diagnoseinstrumente (aus dem Spektrum der relevanten Organisationsstudien).
5. Anpassung oder Entwicklung der Diagnoseinstrumente.
6. Diagnose des Unternehmens.
7. Entwicklung der Simulation.
8. Abstimmung mit und Verabschiedung der Simulation durch den Auftraggeber.
9. Einsatz der Simulation, (gegebenenfalls) Schulung interner Trainer.

Bei der Datenerhebung geht es nicht um die Erhebung möglichst vieler oder gar aller Unternehmensdaten, sondern es erfolgt eine konzeptgesteuerte Datenerhebung. Es geht darum, die Situation eines Unternehmens zu "lesen" und aus verschiedenen Perspektiven zu verstehen, um geeignete Konzepte und Methoden aus der "Bibliothek" der interdisziplinären Organisationswissenschaft und -praxis als Bildungskonzepte zur Unterstützung für adaptive Veränderungen auszuwählen. (Siehe auch Kapitel 4.2).

## **Free-Form-Games**

### **Furniture Nova (The FUNO Managers)**

Furniture Nova repräsentiert ein multi-nationales Unternehmen, das qualitativ hochwertige Möbel gestaltet, produziert und verkauft. Der Gegenstand der Simulation ist die Verknüpfung des General Management in Relation mit dem Management der Funktionsbereiche, wie Controlling/Finanzen, Produktion, Marketing, Materialwirtschaft, Personalmanagement, Informationsmanagement, um eine kulturübergreifenden Geschäftsstrategie zur Bewältigung von Innovation und Wandel zu entwickeln. Durch aktive Beteiligung an der Simulation sollen Manager die Möglichkeit erhalten, ihre kognitiven und sozialen Kompetenzen im Umgang mit Veränderung auszuprobieren.

FUNO macht Fähigkeiten des General Managements, wie Strategieformulierung, Entscheidungsfindung, Zeitmanagement, Marketing etc. und Fähigkeiten im Verhaltensbereich, wie Führung, Kommunikation, Empowerment und Verhandlungsführung zum Gegenstand.

Die Simulation wurde für Senior und Junior Manager entwickelt und ist Teil des Kerntrainingsprogrammes des Trainingsinstituts der Arbeitgeberverbände in den Niederlanden. Im Spiel lernen 15 bis 25 Teilnehmer in 5 Managementteams. Der Zeitbedarf für das Spiel beträgt 2-3 Tage. Die Teams entwickeln eine funktionsspezifische Gesamtstrategie für ihr Geschäft, inklusive einer kulturellen Umgestaltung und einer Restrukturierung der existierenden Firma.

Der Planspielleiter stellt die Hintergrundinformation über die Unternehmung und den Terminplan für die Simulation vor. Die Teilnehmer nehmen ihre Rollen ein und treffen in einen wech-

selseitigen Verhandlungsprozeß ihre Entscheidung über die Strategie, die Taktik und die anstehenden Operationen. Sie entwickeln einen umfangreichen Plan, um ihr Unternehmen an neue Marktbedingungen anzupassen. Sie verhandeln über eine neue Beziehung zwischen Strategie, Kultur, Struktur und Technologie des Unternehmens in Abhängigkeit von seiner Größe und in Bezug zu den existierenden und den zukünftigen Marktbedingungen einschließlich dem antizipierten Verhalten der Konkurrenz in dem Markt, in dem das Unternehmen operieren will.

### **kOMpleKS - ein Free-Form-Game für die öffentliche Verwaltung**

kOMpleKS repräsentiert die Arbeit des Managements einer Dienststelle der öffentlichen Verwaltung, die in einem politischen Kontext tätig ist. Der prinzipielle Nutzen der Simulation soll darin bestehen, zu verstehen, wie die öffentliche Verwaltung in einer Demokratie funktioniert, die von der Regierung mehr Verantwortlichkeit und mehr Zugänglichkeit erwartet. Die interne Organisation ist damit gefordert, sich von einer traditionellen Behörde in eine Struktur gesellschaftlich nachgefragter von Geschäftseinheiten zu wandeln. Diese Verwaltung muß sich an die neue Managementkultur anpassen, um offener für gesellschaftliche Bedürfnisse und Interessen zu werden. Außerdem sollen die Teilnehmer lernen, in einem Netzwerk politischer Akteure zu handeln.

kOMpleKS fordert Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung heraus, in Gruppenarbeit politische Informationen zu analysieren und zu interpretieren, ressortübergreifend öffentliche Politik zu beurteilen und die Bedingungen für die Übereinstimmung mit den Vertretern des Parlaments, mit Führungskräften der Wirtschaft und mit regierungsunabhängigen Organisationen, wie z. B. Greenpeace, auszuhandeln. Außerdem soll ein angemessener Ablaufplan festgelegt werden, um die öffentliche Umweltpolitik einzuführen und zu kommunizieren.

kOMpleKS ist für hohe Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung entwickelt worden. Es wird in einem Kerntrainingsprogramm für die Verwaltung eingesetzt. Im Spielansatz sind 15 bis 25 Teilnehmer vorgesehen, die in 4-6 Managementteams lernen. Der Zeitbedarf für die Simulation beträgt 2-3 Tage.

Die Teilnehmer sind damit beschäftigt, die Bedingungen für die Übereinkunft eines gemeinsamen Komitees zu untersuchen und einen Plan für die Umweltpolitik mit öffentlichen Akteuren auszuhandeln. Die Debatten und die Verhandlungen laufen innerhalb und zwischen den Teams. Außerdem müssen sie mit der Presse umgehen und mit Interessensgruppen verhandeln. Gemeinsam formen sie einen Ideenpool für die Regierungspolitik.

Der Spielleiter bereitet die Hintergrundinformation über die politischen Themen, über die Regierung und über die Regierungsorganisationen vor, die mit dem zu behandelnden Problemkreis zu tun haben. Die Teilnehmer übernehmen die Leitung der Verwaltungsdienststellen unterschiedlicher Ebenen und bereiten eine umfassende und kohärente Verwaltungspolitik vor, die auch Domänen anderer Ministerien betreffen soll. Sie vereinbaren gemeinsame Stellungnahmen durch Verhandlungen mit anderen politischen Akteuren innerhalb und außerhalb der Regierung. Sie agieren als ein ressortübergreifendes Gremium, das nach Möglichkeiten sucht, um Beziehungen zwischen wichtigen sozialen Akteuren aus der Wirtschaft, aus regierungsunabhängigen Organisationen und Gewerkschaften aufzubauen und aufrechtzuerhalten, um im politischen Gestaltungsprozeß zu vermitteln.

Einer der Hauptgründe ist der Aufbau und der Erhalt einer lebensfähigen Netzwerkbeziehung zu allen Parteien, um genügend öffentliche Unterstützung für die vorgeschlagene Politik zu bekommen.

Folgende politische Ressorts sind abgebildet: Umwelt, Volkswirtschaft, Energie & Technologie, Soziale Angelegenheiten, Landwirtschaft, Transport und Äußere Angelegenheiten.

Die Teilnehmer sollen folgende Fähigkeiten entwickeln und anwenden: Führung in der öffentlichen Verwaltung, Problemdefinition in komplexen politischen Bezügen, Verhandlungsführung über ministerielle Ressorts hinweg, Kommunikation mit einflußreichen Interessengruppen,

Geschick im Umgang mit der Presse, interpersonelle Kommunikation und Verhandlungsfertigkeiten.

### **ROLE ROTATION - ein Free-Form-Game mit Assessmentfunktion für ein Bankunternehmen**

ROLE ROTATION bildet eine lokal tätige Bank ab, die ihren Kunden universelle Dienstleistungen anbietet. Die Simulation wurde für das individuelle und das Team-Assessment für Banktrainees entwickelt. Aus der Sicht des Bankmanagements werden im bzw. mit dem Spiel die folgenden Verhaltensbereiche untersucht: Kundensensibilität, Risikobereitschaft, Problemlösung, Führung und Urteilsfähigkeit. Das Spiel bezieht sich vornehmlich auf kundenfreundliche Entscheidungen, die unter unsicheren Entscheidungsbedingungen getroffen werden müssen, behandeln also das Risikomanagement in Banken.

Zielgruppe des ROLE ROTATION sind Banktrainees, die einen Studienabschluß in Volkswirtschaftslehre, Recht oder in Betriebswirtschaftslehre haben. Während des Spielverlaufs wechseln die Teilnehmer die Rollen und übernehmen jeweils die Position eines Bankmanagers, eines Kundenberaters, eines Leiters der Stababteilung "Betreuung und Unterstützung" und die von Kunden. Der Einsatz der Simulation erfolgt bei einer großen Bank als Personalentwicklungsmaßnahme.

Trainierte Planspielleiter betreuen 24 Teilnehmer, die in 6 parallelen Gruppen arbeiten. Der Zeitbedarf für das Spiel beträgt 1 Tag.

ROLE ROTATION fordert die Teilnehmer heraus, die tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden genau zu verstehen und adäquat darauf zu reagieren. Dazu gehört auch die angemessene Einschätzung der innewohnenden Risiken und Chancen und die bankgerechte Bereitstellung von Darlehen und Hypotheken. Der Spiel simuliert dazu die Geschäftstätigkeiten einer lokalen Bank.

Der Planspielleiter stellt einen Rahmen für die Simulation der Bank und einen Zeitplan zur Verfügung. Die individuellen und die Gruppenentscheidungen und das Verhalten der Trainees werden von Experten und anderen Teilnehmern eingeschätzt (Selbst- und Fremd-Assessment).

### **ISO-2000 (In Search of Opportunities beyond 2000) - ein Free-Form-Game für Projektmanager**

ISO-2000 repräsentiert eine international operierende Entwicklungsgesellschaft, die Infrastrukturprojekte auf der ganzen Welt selbständig aufspürt und managt. Die Zielsetzung der Simulation besteht in der Vermittlung der Fähigkeiten, die man für die Projektakquise in Ländern mit einer fremden Kultur benötigt. Die Teilnehmer sollen dabei lernen, selbständig Folgeprojekte zu entdecken und . ISO unterstützt die Teambildungskompetenzen von Managern unterschiedlicher geographischer Regionen, von Projektmanagern, von Seniorkalkulatoren und von Controllern und die Zusammenarbeit sowie die Verhandlung mit dem Auftraggeber, den Ingenieuren und der Weltbank. ISO-2000 soll vor allem die Entwicklung der folgenden, generellen Fähigkeiten unterstützen: Verhandlungsführung, Führung, Kommunikation in und zwischen Teams, das "Lesen" unterschiedlicher kultureller Situationen und die Anleitung interkultureller Kooperationen.

Das Spiel wurde für das höhere und mittlere Management entwickelt. Es ist Bestandteil des internen Trainings einer Unternehmung der Projektentwicklung. Die Anzahl der Spielteilnehmer liegt zwischen 8 und 16, aufgeteilt in zwei Teams. Die Seminardauer beträgt 2 Tage.

Der Planspielleiter stellt die Ausgangssituation und den Hintergrund für eine vorliegende Offerte vor und gibt im Verlauf der Simulation weitere Informationen in den Prozeß. Zwei Spielteams, der Auftraggeber und die Projektfirma, suchen nach Anhaltspunkten für Übereinkünfte und nach Differenzen, untersuchen den Markt, identifizieren Engpässe, Möglichkeiten und Chancen, suchen nach profitablen alternativen Strategien und handeln einen funktionsfähigen Vertrag aus, der die finanziellen Risiken und die Auftragsdauer berücksichtigt. Gegenstand der Simulation sind die Projektakquisition und der erfolgreiche Start der Projektentwicklung.



## Transforman - ein Free-Form-Game für die Unternehmenskooperation

Transforman repräsentiert zwei unabhängige Konzernunternehmen, die auf der Basis rasanter technologischer Entwicklungen und einer Veränderung der Marktstruktur nach vorteilhaften Formen der Kooperation suchen. Der prinzipielle Nutzen der Simulation liegt in der Übung, einen Transformationsprozeß auf der oberen Managementebene zu leiten. Beide Unternehmen entwickeln zunächst unabhängig voneinander eine eigene Strategie. Diese wird in Aufgaben der Funktionsbereiche übersetzt. Im Anschluß untersuchen sie Möglichkeiten der Zusammenarbeit, die von der strategischen Allianz bis zur Fusion etc. reichen können. Jede Form der Kooperation verlangt andere Formen des adaptiven Wandels, der intern unterstützt werden muß und externe Überzeugungskraft benötigt.

Transforman wurde entwickelt, um Junior- und Seniormanager von Geschäftseinheiten und Mitarbeiter der Strategischen Unternehmensplanung zu trainieren. Es wird regelmäßig als Teil eines Trainingsprogrammes für Juniormanager eingesetzt. 12 bis 20 Teilnehmer verteilt auf zwei Teams werden mit dem Spiel in 2-4 Tagen trainiert.

Beide Teams untersuchen die spielbezogenen Schlüsselprobleme ihres jeweiligen Unternehmens auf einer aggregierten Daten- und Informationsbasis, bereiten ein Unternehmensaudit vor, erfassen die Bedingungen für eine Kooperation, verhandeln die unterschiedlichen Optionen für eine Allianz und planen die Einführung der Strategie.

Der Planspielleiter bietet den Teilnehmern Rahmeninformationen der simulierten Unternehmen und einen Zeitplan für die Prozeßsteuerung. Die Teilnehmer übernehmen die Rollen von Linienmanagern und von Stabsmanagern. Beide Unternehmen gestalten ihre Unternehmenskultur, erfassen gemeinsam die Voraussetzungen für eine Kooperation und steuern die beide Unternehmen intern, um die Kooperation vorzubereiten. Die Teams sind damit beschäftigt, beide Unternehmen zu transformieren. Der Gegenstand der Simulation ist die erfolgreiche Gestaltung einer Kooperation zwischen zwei multi-nationalen Konzernen.

Dabei wird gezielt Fachwissen zum General Management, zu Controlling/Finanzen, zur Produktion, zum Marketing, zur Materialwirtschaft, zur F&E, zum Human Resources Management, zum Informationsmanagement und zur kulturübergreifende Strategiegestaltung thematisiert. Im Verhaltensbereich sind Führung, Problemidentifikation, Verhandlungsführung, Konfliktmanagement, Gruppendynamik und Teambildung Gegenstand des Spiels.

## Prototyping - für Free-Form -Games

Gegenwärtig arbeiten die Autoren mit modularen Spielstrukturen, die in einem Prozeß des Prototypings, also im Dialog mit den Kunden, schneller und kostengünstiger an Kundenwünsche angepaßt werden können. Bislang liegen modulare Strukturen zu folgenden weiteren Konzepten vor:

METALOG,  
Vernet<sup>2000</sup>,  
INNOVATE,  
TMQ 2001,  
ICuMS und  
C.i.! - Corporate identify!

**METALOG** wurde speziell zur Verbesserung des Dialogs mit Kunden und zur Einführung von Teamarbeitsstrukturen in der Software-Entwicklung gestaltet. Die Simulation kann auch an andere F&E-Bereiche angepaßt werden. Mit **Vernet<sup>2000</sup>** werden neue Formen der virtuellen Netzwerkorganisation mit den Themenkreisen Vernetztes Denken, Vernetzte Beziehungen, Netzwerk und Persönlichkeit und Vernetzte Rollen- und Stellenplanung verknüpft. **INNOVATE** verdeutlicht die Zusammenhänge und die Voraussetzungen für Innovationen. **ICuMS** - Intercultural Managementsimulation bereitet Seminarteilnehmer auf ihre Tätigkeit in einer interkulturellen Managementumgebung vor. Die Simulation wird für interkulturelle Seminare oder

Workshops eingesetzt. Inzwischen liegt aber auch eine frankreichspezifische Variante vor. Spezielle Anpassung für die USA und für China sind in Abstimmung auf die Zielsetzungen jederzeit möglich. Auch in der Simulation ICuMS wurden die neuesten, zum Teil überraschenden, Erkenntnisse zu diesem Thema berücksichtigt. Das Training mit ICuMS wird in bi- oder trikulturellen Gruppen durchgeführt. **C.i.! - Corporate identify!** kann in Abstimmung mit der Kommunikationsabteilung und der Öffentlichkeitsarbeit mit sehr unterschiedlichen, für Mitarbeiter relevanten Unternehmensinformationen, z. B. mit den Ergebnissen aus dem Geschäftsbericht, mit Unternehmenszielen und mit Ergebnissen aus Mitarbeiterbefragungen, geladen werden.

Solche Simulationen stellen neue Möglichkeiten der Unternehmensanalyse und -beratung dar und lassen sich sehr gut in Organisationsentwicklungsprozesse einbinden. So kann z. B. eine Simulation zum Thema "Systemisches Denken und Handeln" den Start für die Einführung der Supervisionmethode als Form der Prozeßberatung sein. Dabei bildet die Simulation die Entwicklungsrichtung und die Ziele für die Supervision ab und leitet die nachfolgenden Supervisionsprozesse in diese Richtung an. So entwickeln sich verschiedene Supervisionsteams auch in eine für das Gesamtunternehmen abgestimmten Richtung.

Die Möglichkeiten sind sehr vielfältig und immer auf die konkreten Anforderungen eines Unternehmens abstimmbare. In Kapitel 4.2 wird **TMQ 2001** näher beschrieben.

### **Dialog-Workshops als methodische Variante von Free-Form-Games**

Auf der Basis der hier beispielhaft erläuterten Rahmenstruktur von Free-Form Planspielen wurden eine Reihe von Dialog-Workshops gestaltet und begleitet (Klabbers, et al., 1994, 1995, 1996, 1997). Sie waren Bestandteil verschiedener nationaler und internationaler Projekte, die mit der Entwicklung langfristiger Umweltpolitik unter Einbindung der wichtigen gesellschaftlichen Interessenvertreter, einschließlich Vertretern der Wirtschaft, zu tun hatten. Die Dialog-Workshops wurden in diesen Kontexten eingebunden, um langfristige gesellschaftliche und industrielle Anpassungen einzuleiten, um eine nachhaltige Entwicklung ("sustainable development") zu managen. Diese Art von Workshop beinhaltet eine ganze Reihe sehr unterschiedlicher Gruppen- und Einzelaktivitäten in einer kohärenten Rahmenstruktur. Dialog-Workshops sind immer dann bedeutsam, wenn es darum geht, Komplexität zwischen verschiedenen Interessensgruppen, Funktionsbereichen, Disziplinen oder Fakultäten so zu organisieren, daß die Beteiligten auf einer abgestimmten Grundlage durch die Etablierung einer virtuellen Organisation effektiver mit Veränderung und Wandel umgehen können.

Das Konzept ist auf unterschiedliche Projekte übertragbar. Die Workshops konstituieren die Voraussetzungen für eine fruchtbare Interaktion zwischen den Akteuren/Teilnehmern neu und anders als bekannte Konzepte, um die Voraussetzungen für eine adaptive Veränderung und ein gemeinsames, abgestimmtes Vorgehen zu erhöhen. Hierzu sind folgende Voraussetzungen und Absichten hilfreich:

- Es muß ein Bedürfnis nach Veränderung der Ausgangssituation bei den Beteiligten vorliegen.
- Eine Bildungsstrategie soll als Instrument eingesetzt werden, um in einer Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens eine Vielfalt von Meinungen aus unterschiedlichen Perspektiven zu ermöglichen.
- Der Schwerpunkt der Workshops sollte auf einem Prozeß gemeinsamer Erfahrung und wechselseitigem Lernen liegen (learning by doing) und weniger durch Vorträge und Appelle bestimmt sein.
- Es sollte ein "unabhängiger" Change Agent zur Unterstützung des Klientensystems eingesetzt werden.
- Es sollte ein Bedürfnis nach kollaborativer Zusammenarbeit zwischen den Interessengruppen vorhanden sein.
- Eine spezifische soziale Philosophie ist die Grundlage für diese Art der Zusammenarbeit: Die Beteiligten sollten persönlich in einen Prozeß der zirkulären und rekursiven Interaktion eingebunden werden. Dieses abgestimmte Vorgehen führt durch die Einbindung der Betroffenen zu stabilen Ergebnissen.

- Es sollte ein Katalog von gemeinsamen Ziele und Absichten erarbeitet werden.
- Es sollte eine virtuelle Organisation zur Entwicklung eines neu verknüpften und kohärenten Netzwerkes von Beziehungen entstehen, das auch die zukünftige Zusammenarbeit nachhaltig unterstützt.

Im Verlauf des Projektes entsteht aus den locker verbundenen Akteuren eine Netzwerkorganisation, die alle Charakteristika einer virtuellen Organisation aufweist. Eine virtuelle Organisation ist ein qualitatives organisatorisches Konzept, mit einem spezifischen kohärenten Zusammenhalt zwischen den Organisationsmitgliedern.

Die Rahmenstruktur der Dialog-Workshops kann auch für die Konzeptentwicklung und die –implementierung in anderen Bereichen des Managements und für die Entwicklung der Geschäftspolitik angewendet werden. (Klabbers & Gust 1997)

### **Erfahrungen und Beobachtungen aus Free-Form-Planspielen**

Sitzungen mit Free-Form Spielen sind i. d. S. einmalig, weil jede Gruppe von Teilnehmern ihren eigenen Prozeß kreiert. Selbst wenn dieselbe Gruppe ein Spiel wiederholen würde, könnten der Prozeß und die Ergebnisse erheblich anders sein. Es liegt hauptsächlich am Lernen und Verlernen der Teilnehmer, daß es zu einer Veränderung des individuellen und des Gruppenverhaltens kommt. Trotzdem können einige generelle und interessante Beobachtungen angestellt werden.

Ein Free-Form Planspiel ist nicht leicht zu spielen. Es benötigt ein hohes Niveau der Beteiligung und der Kompetenz. Auch Shubik (1983) hat darauf verwiesen, daß man sofort erkennen kann, daß die Bedeutung der Teilnehmer und der individuelle Einsatz im Vergleich mit rigid-rule Spielen ungleich höher ist: "Der Wert der Free-Form Spiele hängt mit Bezug auf die Expertenschaft und die Genauigkeit hochgradig sowohl von den Teilnehmern als auch von den Planspielleiter ab."

Die Anleitung und Begleitung des Spielens verlangen viel Verständnis und ein emphatisches Mitschwingen, weil der Interventionsprozeß fortlaufend ist und nicht störend wirken darf. Die Teilnehmer müssen dadurch ermuntert werden, im Prozeß aktiv voranzugehen, Chancen zu ergreifen, aus Fehlern zu lernen und ihr Verhalten anzupassen.

Die Auswertung, d. h. die Reflexion des Spielgeschehens, ist ein integraler Bestandteil der Free-Form Spiele. Als Daumenregel sollte man 30-40% der gesamten Spielzeit dafür ansetzen. Dies ist notwendig, um den Spielern zu helfen, über den Fortgang des Spiels im Sinne von Prozeß und Ergebnis zu reflektieren. Vor allem über die Reflektion lernen die Teilnehmer, die komplizierte Dynamik von Gruppenhandeln zu verstehen. Diese Dynamik ist unter "normalen" Umständen nur sehr schwierig nachzuvollziehen, weil viele Dinge zur gleichen Zeit passieren. Die Auswertung in einem Planspiel liefert ein großes Gesamtbild darüber, was passiert ist, und dies hilft, die individuellen Erfahrungen und die Gruppenepisoden richtig einzuordnen. Durch diese intensive Reflektion, wird das kognitive, das soziale und das emotionale Lernen, das während der Aktivitäten im Spiel stattfindet, zu einer Basis für zukünftige Aktionen. Die Teilnehmer benötigen generell eine gewisse Zeit für die Reflektion und die Wertschätzung der Einsichten, die sie gewonnen haben, gerade weil sowohl auf der persönlichen als auch auf der Ebene der Gruppenerfahrung nicht alle Erfahrungen unmittelbar und ausschließlich als positiv erlebt werden. Verlernen, wie wertvoll es auch sein mag, fällt nicht leicht und Lernen ist in diesem Sinne vor allen Dingen Trauerarbeit (Luhmann, 1973).

An den Spielabläufen von FUNO und kOMpleKS war besonders interessant, daß die jeweiligen Gruppen der Unternehmensmanager (FUNO) und der Verwaltungsmanager (kOMpleKS) ihre Organisation zunächst nur nach Rollen und Regeln, die ihnen aufgrund ihrer Erfahrung im Management vertraut waren, gestaltet haben. Dies geschah, obwohl sie ausdrücklich gefordert waren, kreativ eine neue Organisation zu gestalten. Die meisten Teilnehmer, die alle mehr als 10 Jahre Management Erfahrung hatten, haben implizit die Organisation durch die Rekonstruktion ihrer alltäglichen Erfahrung gestaltet. Sie rekonstruierten die Top-down Hierarchie, mit ihren

formalen Kanälen der Kommunikation und der damit verbundenen Autorität. Um mit der so organisierten Komplexität umzugehen, bauten sie in ihre Organisationen zunächst Barrieren ein, die folgerichtig einen adaptiven Wandel verhinderten. Erst als sie realisiert hatten, daß dies eine Wiederholung der normalen Praxis mit all ihren Limitierungen und Restriktionen für Veränderung und Innovation war, begannen sie, im Seminar mit alternativen Organisationsformen zu experimentieren, um die zu bearbeitenden Probleme in den Griff zu bekommen. Die Unternehmensmanager verhielten sich dabei generell flexibler und anpassungsfähiger als die Verwaltungsmanager. Dies konnte man sogar in der Körpersprache von Geschäfts- vs. öffentliche Manager ablesen. Die Unternehmensmanager in FUNO konnten leichter in Zeit und Raum bewegen als die Verwaltungsleiter in KOMpleKS. Auch die Auswertung der Spiele verlief sehr unterschiedlich. Unternehmensmanager zeigten sich generell offener und kritisierten sich gegenseitig in einer offenen, konstruktiven Weise. Sie waren auch im Spiel proaktiver als die Verwaltungsmanager. FUNO Seminare zeigten deshalb auch eine größere Verhaltensvielfalt als Seminare mit KOMpleKS.

Während der Spielauswertung in KOMpleKS zeigten die Verwaltungsmanager die Tendenz, unbehagliche Erfahrungen, die während des Spiels auftraten, auf das Spiel oder auf die Planspielleitung zu projizieren. Für einige von ihnen war es schwierig zu akzeptieren, daß sie selbst die Verantwortung für die soziale Realität, die sie selbst konstruiert haben, übernehmen müssen. Es schien für die Verwaltungsmanager schwieriger, über die Quellen ihres rigiden Verhalten zu reflektieren. Sie zeigten eine Tendenz, zu einem mehr reaktiven und defensiven, mehr nach innen gerichtetem Verhalten als die Unternehmensmanager.

Der generelle Eindruck der Spielleitung war, daß die Verwaltungsleiter mehr "vorprogrammiert", d. h. mehr an kurzfristige Verwaltungsroutinen angepaßt waren. Es fiel ihnen schwer, mit Veränderung und Wandel umzugehen. Die demokratische Gesellschaft unserer Tage benötigt aber ein Verwaltungsmanagement, das stärker auf gesellschaftliche Bedürfnisse reagiert und dafür Verantwortung zeigt. Verwaltungsmanager haben Schwierigkeiten mit der Anpassungsfähigkeit, die dafür benötigt wird. Sie haben die bürokratischen Regeln in einem Ausmaß verinnerlicht, daß es ihnen schwer fällt, zu deorganisieren und die entsprechenden Routinen zu verlernen. Für die FUNO Manager war das weniger problematisch. Sie hatten Spaß und Freude am Spiel und am Spielen. Die KOMpleKS Manager zeigten sich weniger spielerisch und weniger anpassungsfähig. Deshalb kostet die Auswertung von KOMpleKS mehr Energie als die Auswertung von FUNO. Das bedeutet auch weniger Spaß für die Planspiel-Leiter.

Bemerkenswerte Differenzen im Teilnehmerverhalten ergaben sich in anderen Planspielen. In ISO-2000 hatten die Manager der mittleren Ebene aufgrund ihres eingeschränkten Gesichtskreises innerhalb der Firma letztendlich Schwierigkeiten, mehr Entrepreneurship zu zeigen, d. h. die täglichen Routinen zu verlernen, den Horizont über ihr Unternehmen zu öffnen und innerhalb der Firma ressortübergreifend die Grenzen der Funktionsbereiche zu übersteigen. Für sie war die Anforderung ein Team zu bilden neu. Um aber neue Projekte zu akquirieren und gleichzeitig die Subaufträge für die noch laufenden Projekte zu kontraktieren, war es notwendig, neue Wege der Kommunikation und der Kooperation zu finden.

Die teilnehmenden Linienmanager erfaßten die in ISO präsentierte Situation leichter als Mitglieder von Stabsstellen. Die Anstrengungen, die notwendig sind, um einen guten und machbaren Vertrag auszuhandeln, sind ihnen vertrauter. Auf der Basis der gemeinsamen Erfahrung mit ISO entwickelten die Teilnehmer ein Verständnis für Entrepreneurship. Dies wurde als eine delikate Balance zwischen der Anpassung der augenblicklichen Organisation mit ihrer kapitalintensiven Ausstattung und der langfristigen Anpassungsfähigkeit gegenüber den Veränderungen im Weltmarkt der großen Infrastrukturprojekte mit der zunehmenden Konkurrenz und den finanziellen Risiken erlebt. Anfangs fühlen sich die Teilnehmer zurückhaltend, als sie spielerisch die Geschäfte ihrer Entwicklungsgesellschaft tätigen sollten. Die Kultur des Unternehmens ist die von "derben Burschen". In ISO mußten sie einander nicht nur ihre Stärken, sondern auch ihre Schwächen zeigen. Deshalb war es sehr wichtig ihnen eine Lernsituation des Vertrauens zu bieten, in der es auch erlaubt ist, Fehler zu machen. Aber selbst dann bleibt es für mittlere Manager schwierig, die Chance wahrzunehmen. Der Grund dafür scheint, daß in einer

Ingenieurstradition kommunikative Sensibilität normalerweise nicht praktiziert wird und das Erlernen dieser Fähigkeiten benötigt natürlich seine Zeit.

Für den Spielerfolg war es sehr wichtig, daß ISO am Anfang in den Seminaren intensiv von verantwortlichen Führungskräften unterstützt wurde. Sie waren zu Beginn und zur Auswertung der Simulation anwesend, um insbesondere die Lernerfahrungen zu diskutieren und zu teilen. ISO wurde damit zu einer gemeinsamen Erfahrung im Unternehmen und bereitet damit eine gute Basis für gegenseitiges Verständnis.

### **Teilnehmerstimmen zum FUNO-Planspiel**

Nachfolgend einige Kommentare und Eindrücke von FUNO-Teilnehmern und zu dieser Art Planspiele:

#### **“Eigene Fallen”**

Person 2: *"Allmählich kommen dann die ersten kritischen Fragen darüber, wo die eigenen Kernkompetenzen liegen, wo meine Stärken und meine Schwächen liegen, wo ich mir selber Fallen stelle. " ... "Es entstand in diesen Tagen eine Gruppe - und ich denke, da hatten wir sehr viel Glück - in der wir sehr offen sein konnten. Dadurch konnte jeder allmählich seine Maske, die wir alle ein bißchen vor uns hielten, fallen lassen. Aber vor allem wurde während des FUNO-Spiels der Druck groß, und es gab keine Zeit, die Maske erneut zurechtzurücken."*

Person 4: *"Ich habe gemerkt, daß ich auch wenn ich eine Rolle gespielt habe, ich ganz schnell in mein eigenes Verhalten ver falle. Während des Spiels wurde mir eine Spiegel vorgehalten. Man lernt sich selbst zu analysieren. Was ich weiter außerdem wichtig finde, ist daß ich im Verlauf des Spiels mit meinen eigenen Gefühlen Erfahrungen machen konnte. Der neue Manager ist nicht länger einer der top-down Entscheidungen trifft: Er hat viel mehr eine Coachingfunktion, eine unterstützende Rolle. So etwas kostet viel Übung."*

#### **“Einsichten”**

Person 2: *"Durch das Spiel habe ich mehr Einsicht über mich, über mein Wesen bekommen und über die Wahrheiten, für die ich eintrete. Ich meine damit, ich habe mehr Erkenntnis über mich selbst und über meine Art die Welt "anzuschauen" erlangt. Dies ist keine Anschauung, die angelernt ist, sondern die Art, auf die Wirklichkeit zu schauen. Diese Art bestimmt, was Du an Menschen und an Organisationen wahrnimmst. Und zusammen mit der Einsicht in meine Stärken und Schwächen bekomme ich ein Bild davon, wohin ich mich als Manager entwickeln will und was ich bis zum Ende des Lehrgangs lernen möchte."*

Person 2: *"Ich bekomme mehr Einsicht in mich selbst und in andere. Ich verstehe dadurch mehr und bin in der Lage mehr von anderen zu akzeptieren. Es ist sehr spannend zu merken, daß die Gruppe immer mehr entdeckt, daß es mehrere und unterschiedliche Möglichkeiten gibt, Managementprobleme zu lösen. Jeder entdeckt, daß es verschiedene Verfahrensweisen sind, und daß jeder auf verschiedene Arten sein Ziel erreichen kann."*

#### **“Feuerball”**

Person 1: *"Ich hatte meine Ziele eigentlich alle schon vorher formuliert. Ich bin meist sehr enthusiastisch. Das ist gut, denn so kann ich viel Einsatz von anderen erwarten. Es liegt aber auch eine große Gefahr darin, nämlich, daß es zu einer Art Feuerball wird, der mit voller Wucht über andere hinwegfegt. Während des FUNO-Spiels konnte ich dies wirklich sehen und konnte darüber stehen. Ich konnte auch lernen, wie wichtig es ist, ruhig und mit Übersicht zu reagieren."*

Person 2: *"Eigentlich hatte ich ein entgegengesetztes Lernziel. Ich bin ziemlich zurückhaltend. Es dauert eine Weile, bevor ich etwas von mir loslasse. Mein Lernziel war, die Grenze zu verschieben, anders zu entscheiden. Daneben hatte ich das Bedürfnis, mehr Einsicht in die verschiedenen Managementdisziplinen zu bekommen, sachlich-fachliche Kenntnisse also. Die erste Zielsetzung hatte ich, als ich in den Lehrgang kam. Während des Lehrganges wurde dies Lernziel bekräftigt, aber gleichzeitig differenzierter. Andere sehen einen ja doch anders. Durch das Feedback, das ich bekommen habe, werde ich, statt die Grenzen zu verlegen, mein Selbstbild anpassen."*

Person 3: *"Ich bin hier gekommen, um mich selbst besser kennenzulernen. Ich bin jemand der immer voll Gas geben will. aber im Rahmen von FUNO habe ich gelernt, daß dies nicht immer vernünftig ist. Ich hoffe, daß ich im Rahmen des gesamten Lehrgangs "Der neue Manager", meine Stärke und Schwächen besser einschätzen lerne."*

Person 5: *"Ich wollte schnell vorangehen und etwas erreichen. Es ist mir aber überhaupt nicht gelungen, ein Gleichgewicht im Team herzustellen. Ehrlich gesagt, war mir der Spielverlauf an dieser Stelle überhaupt nicht angenehm. Das Spiel war sehr realistisch und ich habe viel gelernt."*

Ein Weiterbildner kommentiert seine Beobachtungen in FUNO folgendermaßen:

*"Die Menschen, die an dem Programm "Der neue Manager" teilnehmen, haben alle mit einer Art von midlife-Krise zu tun. Die meisten möchten Dinge anders als bisher angehen, haben aber die vermeintliche Beschränkungen ihres Funktionsbereiches am Hals. Oft sind es erfolgreiche Manager, die glauben, sich durch Obstakel in ihrer Arbeitsumgebung nicht weiter entwickeln zu können. Mit Hilfe von einem Spiel wie FUNO lernen sie ihre Stärken und Schwächen kennen, die sie im Alltag nicht erkennen. Es hat sich herausgestellt, daß Erfolg eine große Falle darstellen kann. Im FUNO-Seminar dürfen die Teilnehmer experimentieren und neue Erfahrungen machen. Sie dürfen auf die Nase fallen, um danach wie Phönix aus der Asche gestärkt wieder aufzuerstehen."*

## **Erfahrungen mit Dialog Workshop**

Für den Spiel- und Lernprozeß angemessene Prioritäten zu setzen, ist ein komplexes Unterfangen. Mit ungleich besetzten Gruppen, d. h. Teilnehmer mit unterschiedlichem Wissenshintergrund und unterschiedlicher Interessenslagen, ist es sehr schwierig, Übereinstimmung über Prioritäten zu erzielen. Es gibt eine kurzsichtige Tendenz nur die eigene Funktion als relevant und wichtig anzusehen. Der Dialog-Workshop hilft den Teilnehmern, die Bedeutungen und Perspektiven anderer Bereiche zu verstehen. Die Kommunikation zwischen Inhabern verschiedener Funktionen ist schwierig. Dies wird häufig nicht gut verstanden, bzw. es wird nicht adäquat mit diesen Problemen umgegangen. Im nachhinein betrachtet, hat der Dialog-Workshop neben seinem Ziel, die strategische Optionen und die dazugehörigen Handlungsschritte zu entwickeln, vor allem Prozeßeffekte. Es gab eine deutliche Verbesserung der Kommunikation und der Konversation zwischen allen beteiligten Akteuren und dies wird, auf längere Sicht gesehen, zu einer Verbesserung der Basis für spätere Interaktionen führen.

## **Literaturliste:**

Ackoff, R.L. (1974). Redesigning the Future. London: Wiley

Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B.J. (1995). The Right Game: use the gametheory to shape strategy. Harvard Business Review, Vol. 73, no.4.

Christopher, E.M. & Smith, L.E. (1987). Leadership Training through Gaming. London: Kogan Page.

Clegg, S.R. (1990). Modern Organizations; Organization Studies in the Postmodern World. London:Sage.

- Hamel, G & Prahalad, C.K.(1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School.
- Heifetz, R.A. and Laurie, D.L. (1997). The work of Leadership. *Harvard Business Review*, Vol. 75, no. 1.
- Kalff, D. J. A. (1989). Strategie decision making and simulation in Shell. In: Klabbers, J., Scheper, W., Takkenberg, C and Crookall, D. 1989. *Simulation-Gaming: On the improvement of competence in dealing with complexity, uncertainty and value conflicts*. Proceedings of the 19th ISAGA Conference. Oxford: Pergamon Press.
- Klabbers, J. (1987). A user-oriented taxonomy of games and simulations. In: Crookall, L.), Greenblat, C.S., Coote, Klabbers, J., Watson, D. (eds). *Simulation-Gaming in the late 1980s*. Oxford: Pergamon Press.
- Klabbers, i. 1988. The frame of reference underlying the user-oriented taxonomy of games and simulations. In: Crookall, Klabbers J., Coote, A., et al. (eds.). *Simulation-Gaming in Education and Training*. Oxford: Pergamon Press.
- Klabbers, J., Scheper, W., Takkenberg, C and Crookall, D. 1989. *Simulation-Gaming: On the improvement of competence in dealing with complexity, uncertainty and value conflicts*. Proceedings of the 19th ISAGA conference. Oxford: Pergamon Press.
- Klabbers, i. (1996). Problem framing through gaming: Learning to manage complexity, uncertainty and value adjustment. *Journal Simulation & Gaming*, Vol. 27, No 1, March 1996.
- Klabbers, J.H.G., Gust, M., Visionen über Visionen, erscheint Ende 1997 in: Luczak, Mühlbradt, *Der nächste Schritt zur lernenden Organisation*.
- Luhmann, N., 1973, *Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A Quantum View* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moore, O. & Anderson, A. (1975). Some principles for the design of clarifying educational environments. In: Greenblat, C. S. & Duke, R. (Eds.) *Principles and practices of gaming-simulation*. Newbury Park: Sage.
- Shapiro, R.B. (1997). Growth Through Global Sustainability. Interviewed by Joan Magretta. *Harvard Business Review*, Vol. 75, no. 1.
- Shubik, M. (1983). Gaming: A state-of-the-art survey. In: Ståhl, I. (Ed.) *Operational gaming* Oxford Pergamon
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Amsterdam: Addison-Wesley.
- Weick, K.E. and Westley, E'. (1996). Organizational Learning: Affirming an Oxymoron. In: Clegg, S.R., Hardy, C. & Nord, W.R. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press.