

Großgruppenplanspiele als Interventionsmethode

Willy Ch. Kriz & Nicole J. Saam

1. Zum Begriff „Großgruppenplanspiel“

In der Planspielliteratur wird der Begriff „Großgruppenplanspiel“ kaum verwendet. Es geht dabei einfach um Planspiele, die mit Großgruppen durchgeführt werden (der Planspielbegriff selbst soll hier nicht diskutiert werden; vgl. hierzu das Buch und entsprechende Spezialbeiträge auf der CD). Auch das Thema von Planspielaktivitäten in Großgruppen wurde bisher selten behandelt. Dies erstaunt insofern, als die Planspielpraxis mit Großgruppen einige Besonderheiten aufweist (vgl. Högsdal, Fehling & Glag, 2007).

Planspiele simulieren einerseits Aspekte und Prozesse realer Systeme und zeichnen sich andererseits dadurch aus, dass es konkrete Mitspieler gibt, die Rollen übernehmen und speziellen Spielregeln unterliegen. Häufig existieren dann in Planspielen – wie auch in der Realität – vordefinierte Subgruppen mit unterschiedlichen Funktionen und Interessen. Dadurch müssen auch verschiedene Formen von Großgruppenplanspielen unterschieden werden. Einige Unterscheidungsdimensionen und Faktoren scheinen dabei besonders relevant zu sein (vgl. Kriz, Saam, Pichlbauer & Fröhlich, 2007):

- Neben der Frage, wie viele Teilnehmer insgesamt beteiligt sind, ist es von Bedeutung, in wie viele Teilgruppen die Gesamtteilnehmeranzahl im Planspiel aufgeteilt ist. Hierbei ist die Personenanzahl in den einzelnen Subgruppen ein wesentlicher Faktor. Es hat verschiedene Auswirkungen, ob etwa 4-8 Personen eine Subgruppe bilden und somit die Subgruppen Kleingruppen sind, oder ob die Subgruppen selbst wieder Großgruppen mit mehr als 30 Teilnehmern darstellen (potenziell beliebig viele Personen pro Subgruppe). Wichtig erscheint auch die Unterscheidung, ob die Subgruppen im Spiel zusammenhängen (echte Großgruppenplanspiele), oder ob es sich lediglich um viele parallel durchgeführte (jedoch nicht zusammenhängende) Kleingruppenplanspiele am selben Ort zur selben Zeit handelt, die in einer großen Gruppe von Teilnehmern stattfinden.
- Es ist sinnvoll Großgruppenplanspiele nach dem Ausmaß vordefinierter Rollen und Strukturen zu differenzieren, angefangen von Planspielen ohne jegliche Rollenvorgabe in den Subgruppen bis hin zu Planspielen, in denen jeder Mitspieler eine eigene Rolle, einen eigenen Verantwortungsbereich und spezielle individuelle Teilinformationen zu Beginn des Spiels bekommt.
- Konkurrenzorientierte Planspiele und kooperative Planspiele führen insbesondere auch in Großgruppen zu unterschiedlichen Dynamiken.
- Die Gesamtteilnehmeranzahl spielt ebenfalls eine gewisse Rolle, da Großgruppenplanspiele mit 50 Teilnehmern immer noch vergleichsweise „überschaubar“ sind, im Vergleich mit Anwendungen von mehreren hundert oder sogar tausenden Personen.
- Es sind Planspiele an einem gemeinsamen physischen Ort zu unterscheiden von Anwendungen, an denen zwar viele Personen teilnehmen, diese sich jedoch „nur“ virtuell in einem online-Szenario begegnen.

- Die Anwendungsziele der Großgruppenplanspiele sind von zentraler Bedeutung. Sie können der Personalentwicklung dienen, in dem einer großen Personenanzahl gleichzeitig Kompetenzen und Wissen vermittelt werden soll. Sie können als Event eingesetzt werden, der im Wesentlichen motivationale Wirkung entfaltet. Ein weiteres Anwendungsfeld ist die „echte“ Organisationsentwicklung (s.u.).

Aus dieser Differenzierung von verschiedenen Arten von Großgruppenplanspielen ergibt sich die Frage, ab welcher Teilnehmerzahl überhaupt von Großgruppen gesprochen werden kann. Es existiert keine übereinstimmende wissenschaftliche Definition des Begriffs „Großgruppe“. Allerdings wird in der Sozial- und Organisationspsychologie die „Kleingruppe“ sowohl theoretisch, als auch im Rahmen empirischer Forschung behandelt (Johnson & Johnson, 1991; v. Rosenstiel, 1992). Als ideale Größe der Kleingruppe werden üblicherweise 5-7 Personen genannt, allerdings werden auch Gruppen mit mehr als 7 Personen noch als Kleingruppen bezeichnet (Robbins, 1996). Bei kleineren Gruppen werden Synergien kaum wirksam, bei größeren Gruppen leidet der Zusammenhalt oder es bilden sich Untergruppen, weil die direkte Interaktion nur schwer möglich ist. Furnham (1997) berichtet von Studien die belegen, dass ab 12-16 Personen bereits eine sehr starke Tendenz für die Entstehung von kleineren Subgruppen besteht. Durch eine Spaltung in Subgruppen bildet sich dann aber in der Gruppe kein einheitliches „Wir-Gefühl“ mehr aus. Das Potenzial einer direkten Interaktion aller Gruppenmitglieder stellt ein zentrales Kennzeichen der Kleingruppe dar. In der Großgruppe ist diese Kommunikation von Angesicht zu Angesicht aller Beteiligten stark erschwert oder gar nicht möglich, wegen der zu großen Anzahl an Mitgliedern. Eine Unterscheidung zwischen Klein- und Großgruppe kann deshalb über dieses Interaktionskriterium erfolgen. Häufig werden 25-30 Personen als Unterscheidungsgrenze der Mitgliederanzahl angeführt (Spieß & Winterstein, 1999), da bei mehr als 30 Personen (= Großgruppe) diese direkte Interaktion zwischen allen Mitgliedern nicht mehr vollzogen wird und auch persönliche Beziehungen zwischen allen Mitgliedern nicht mehr entwickelt werden.

2. Besonderheiten bei Großgruppenplanspielen

Es versteht sich von selbst, dass Großgruppenplanspiele meist einen viel umfangreicheren Vorbereitungsaufwand und Ressourcenverbrauch bedeuten, z.B. hinsichtlich Logistik, Material und Räumlichkeiten. Meistens ist auch ein größeres Trainer/Co-Trainerteam erforderlich, was einen nicht zu unterschätzenden Interaktions- und Abstimmungsprozess in der Vorbereitungsphase notwendig macht, für die klare Abgrenzung von Verantwortungsbereichen und insbesondere bei verhaltensorientierten Planspielen für die Entwicklung einer einheitlichen Auslegung von Planspielregeln und für den Umgang mit Fragen und Verhalten von Teilnehmern. Gerade bei einem großen Trainerstab ist die Gefahr verstärkt gegeben, dass verschiedene Trainer in kritischen Planspielsituationen unterschiedlich bewerten, handeln und/oder auf Fragen der Teilnehmer antworten und dann aus Sicht der Teilnehmer ein Gefühl der Verwirrung und der ungerechten Behandlung entsteht (z.B. bei einer Subgruppe wird eine Leistung von Trainer A akzeptiert und die gleiche Leistung einer konkurrierenden Subgruppe von Trainer B wegen fehlender Qualität zurückgewiesen). Solche Situationen können sehr schnell zur emotionalen Ablehnung des Planspiels und zur Wut auf die Trainer führen und damit Lerneffekte blockieren.

Je größer die Subgruppen im Planspiel sind und je weniger Rollendifferenzierung gegeben ist, desto geringer werden die Möglichkeiten für jeden Einzelnen, sich selbst aktiv mit Ideen und bei Entscheidungsprozessen einzubringen. Subgruppen mit wenigen Mitgliedern sind bei der Ausführung der Arbeit meist schneller als große Subgruppen. In großen Gruppen ist außerdem die Gefahr des gruppenspezifischen Effektes des „Social loafing“ (auch „Ringelmann-Effekt“ genannt) in stärkerem Ausmaß gegeben. Damit ist eine Art „Trittbrettfahrer-Phänomen“ gemeint, nämlich dass der Arbeitseinsatz des Einzelnen in größeren Gruppen nachlässt, da die Verantwortlichkeit des Einzelnen in der Gruppe nicht mehr so klar hervortritt und die Bedeutung des Einzelbeitrags in der Gruppe nicht deutlich messbar und erfahrbar ist. Dadurch sinken die Arbeitsmotivation und die Leistungsbereitschaft des Einzelnen in größeren Gruppen (Forgas, 1995). Dieses Motivationsdefizit bzw. Widerstand kann sich dann auf das gesamte Planspiel auswirken, da in sehr großen Gruppen unter Umständen immer mehr Teilnehmer „aussteigen“. Dieses „Aussteigen“ kann dabei verschiedene Formen annehmen, von dem an die Planspielleitung aggressiv kommunizierten Wunsch das Spiel zu beenden bis hin zum „geistigen Abschalten“ und lustlosem „Mitläufertum“. Jedenfalls sind solche Prozesse gefährlich, da die intendierten Ziele des Planspiels dann meist nicht erreicht werden und sogar in das Gegenteil umschlagen können (statt erhöhter Motivation eine Demotivation und Frustration). Für die Planspielleitung sind solche gruppenspezifischen Prozesse, die auch in Kleingruppen vorkommen können, in großen Gruppen vergleichsweise weniger leicht in ihrer Entstehung erkennbar und in ihren sich „aufschaukelnden“ Auswirkungen weniger gut kontrollierbar.

Offensichtlich ist eine direkte Kommunikation unter den Gruppenmitgliedern ab 30 Teilnehmern sehr erschwert. Die Unfähigkeit des Einzelnen eine persönliche Beziehung zu allen anderen Gruppenmitgliedern herzustellen wird in der Anfangssituation vielfach als bedrohlich erlebt. Die Teilnehmer fühlen sich in ihrer sozialen Kompetenz eingeschränkt. Ihre Fähigkeit zu denken und zu formulieren ist reduziert und kann sogar als ein Gefühl der „Lähmung“ erlebt werden. Gerade in sehr großen Gruppen (etwa Planspiele mit mehr als 100 Teilnehmern) entstehen auch diffuse Ängste vor Identitätsverlust und das Gefühl von Leere, Isolation und Unfreiheit. Diese Ängste und negativen Emotionen können auch auf die Planspieldynamik einen problematischen Einfluss nehmen, teilweise sind die damit in Zusammenhang stehenden Prozesse dann selbst im Debriefing nicht mehr „aufzufangen“. Großgruppenplanspiele sollten daher nur von (groß)gruppenerfahrenen Trainern mit entsprechenden psychologischen Kompetenzen durchgeführt werden. Als Daumenregel kann man auch ableiten, dass es ggf. ein großes Trainerteam braucht und zwar rund ein Trainer auf rund 30 Teilnehmende, um noch einen ausreichenden kontrollierenden Überblick zu haben, aber auch um ausreichend Ansprechpersonen für Teilnehmer für eine direkte Interaktion präsent zu haben.

Potenziell „gefährlichen“ Großgruppenphänomenen kann man aber schon im Briefing, in der Planspieleinführung mit den Teilnehmern vorbeugen, in dem man die Großgruppensituation und ihre mögliche psychologische Wirkung anspricht. Wie bei allen erfahrungsorientierten Lernumgebungen – dazu gehören auch Planspiele – ist das Prinzip „Challenge by Choice“ von zentraler Bedeutung und dessen Beachtung bei Großgruppenplanspielen sogar ganz besonders hilfreich. Dieses Prinzip spricht die Freiwilligkeit der Teilnahme jedes Einzelnen an. Konkret bedeutet es, dass Teilnehmer ihre eigene psychische Situation während des Planspiels beobachten und sich nur jenen „Herausforderungen“ stellen müssen/sollen, die sie selbst für zumutbar empfinden. Es muss deshalb die Möglichkeit geben, aus dem Spiel

offiziell auszusteigen und mit einem Trainer ein persönliches Gespräch über emotional belastende Situationen und deren Auswirkungen führen zu können (wenngleich dies nur im seltenen Extremfall notwendig ist). Gerade bei Großgruppen sollte aber wenigstens ein Trainer für „Notfälle“ zur Verfügung stehen und auch die Funktion haben, kontinuierlich im Planspielgeschehen auf die Verfassung von labil erscheinenden Personen zu achten. Teilnehmer, die – aus welchen Gründen auch immer – aus dem Spielgeschehen aussteigen (und dies ist aller Erfahrung nach bei Großgruppenplanspielen wesentlich wahrscheinlicher, als bei Kleingruppen), muss aber weiter eine Beobachterrolle zugewiesen werden können. Gerade für Großgruppenplanspiele sind daher geeignete Beobachterrollen, Beobachteraufträge und Anweisungen in der Vorbereitung für den Fall eines Ausstiegs aus dem aktiven Spielgeschehen festzulegen. Natürlich müssen diese Beobachter dann auch in geeigneter Weise in das Debriefing einbezogen werden.

Bei „echten“ Großgruppenplanspielen, bei denen die Teilnehmer auch in ggf. vorhandenen Subgruppen in Großgruppen interagieren, ist es beim Debriefing besonders wichtig die Prozesse auch emotional aufzuarbeiten. Im Debriefing (vgl. Kriz & Nöbauer, 2008) ergeben sich für Großgruppensituationen ebenfalls einige Konsequenzen. Konkret müssen Debriefingmethoden ausgewählt werden, die sich speziell für Großgruppendebriefing eignen, also für Situationen, bei denen nicht alle Teilnehmer selbst zu Wort kommen können (wie z.B. „Fishbowl“-Technik). Generell ist aber – bei ausreichend großem Trainerstab – die Aufteilung in kleinere Debriefgruppen zu 5-20 Personen sehr zu empfehlen. Die Evaluation von Großgruppenplanspielen zeigt, dass gerade bei Großgruppenplanspielen die Qualität des Debriefing und eine ausreichend hohe Kommunikationsmöglichkeit für jeden Einzelnen im Debriefing von den Teilnehmern als noch wichtiger bewertet wird, als bei Planspielen in Kleingruppen. Gerade nach Großgruppenplanspielen haben viele Teilnehmer ein gesteigertes Bedürfnis in kleinem Kreis Erfahrungen auszutauschen und zu reflektieren. Hier ist das Gefühl „ausreichend zu Wort zu kommen“ und gehört zu werden, eine besondere Voraussetzung für eine positive Beurteilung des Planspiels und für die Einschätzung eines Lerntransfers für Berufs- und Privatleben. Positiv wirken dabei z.B. Debriefingformen wie der „Debriefing-Dialog“ bei dem immer Paare bestimmte vorgegebene Debriefing-Fragen zu zweit reflektieren können. Als Unterstützung bieten sich bei Großgruppenplanspielen insbesondere auch schriftliche Debriefingmethoden an, bei denen die Teilnehmer individuell reflektieren können, wenn später auch die Möglichkeit besteht, in der Kleingruppe weiter zu diskutieren.

Generell ist es bei Großgruppenplanspielen wichtig, eine genaue Kosten-Nutzenanalyse durchzuführen. Erheblichem Aufwand steht nicht selten ein zu geringer Nutzen bei der Erreichung von Lernzielen entgegen. Viele Großgruppenplanspiele eignen sich eher als „Incentive“-Aktivität oder zur Bewusstmachung spezieller Themen, an denen später in Kleingruppen intensiv weiter gearbeitet werden soll.

Bei Großgruppenplanspielen werden zunehmend auch moderne Technologien genutzt. Beispielsweise werden Fernplanspiele in einer e-Learning-Umgebung eingesetzt, in der die Großgruppe nur virtuell miteinander interagiert. Ein weiteres Beispiel für den Einsatz neuer Technologie für innovative Planspiele wurde auf der ISAGA-Konferenz 2003 in Kizarazu (bei Tokyo, Japan) demonstriert, welches elektronische Funketiketten nutzte. Hierbei wurden so genannte „RF-ID tags“ verwendet (Radio Frequency Identification Technology), die heute u.a. schon bei der effizienteren Sortierung von Warenpaletten Einsatz finden. Diese „Tags“

haben die Größe eines Knopfes und senden elektronische Wellen aus, die den genauen Standort des Senders angeben (gekoppelt mit einem elektronischen Empfängersystem). Dieses System wurde über entsprechend entwickelte Software mit den Mobiltelefonen der Teilnehmer vernetzt, die dadurch z.B. beim Betreten eines Seminarraumes per SMS relevante Informationen über das dort gerade laufende Konferenzprogramm erhielten. Als Spiel „Automatical Matching Game“ (Suko, Yokoyama, Yamada, Nagano, Takeuchi & Kato, 2003) wurde dieses System genutzt, in dem Teilnehmer bei der Registrierung nicht nur den „RF-ID tag“ bekamen, sondern auch einen Fragebogen zur eigenen Person bearbeiten mussten. Passten bestimmte Items von so gewonnenen Teilnehmerprofilen zueinander (z.B. „Lieblingsfarbe“) und hielten sich diese Personen in unmittelbarer räumlicher Nähe auf, so wurden diese Informationen und letztlich damit die Teilnehmer selbst über die Mobiltelefone „vermittelt“. Natürlich ist dies eher noch als „Spielerei“ anzusehen, dennoch können solche Technologien in Zukunft auch in echten Großgruppenplanspielen sinnvolle Anwendung finden.

Eine andere Technologie, die in letzter Zeit für Planspiele nutzbar gemacht wurde, sind Infrarot-Abfragesysteme (bekannt u.a. aus Fernseh-Quizshows wie z.B. „Wer wird Millionär“). Jeder Teilnehmer erhält zu diesem Zweck einen Sender, deren Eingaben via Empfänger und Computer mit entsprechender Software verarbeitet werden. Dabei können beispielsweise Fragen von einer großen Anzahl von Personen gleichzeitig (anonym oder identifiziert) beantwortet werden und die Ergebnisse sofort für alle sichtbar per Beamer projiziert und bei Bedarf diskutiert werden. In großen Gruppen kann man damit aktive Partizipation bei Diskussionen aber auch bei Entscheidungen (Abstimmungen) unterstützen. 2004 auf der ISAGA Konferenz in München wurde dabei das mobiTED-Feedbacksystem verwendet um bei einer eigens dafür programmierten Adaption des „New Commons Game“ (es geht dabei um ein Fischereikonfliktspiel und Entscheidungen über das Fangverhalten der einzelnen Spieler) Entscheidungen aller Teilnehmer zeitgleich in die Simulation von Systemabläufen einzubeziehen (Ulrich, Gust, Beyer, Schmid & Stutzer, 2004). Dadurch konnten mehrere hundert Teilnehmer gleichzeitig an dem Planspiel teilnehmen.

Diese Technologie eignet sich auch zum Debriefing von Großgruppenplanspielen. Die Ted-Abfrage-Systeme können dazu dienen in extrem kurzer Zeit Meinungen, Wissensstand, Einschätzungen zu Debriefing-Themen usw. von Massen von Teilnehmern abzufragen und auch sofort rückzumelden (z.B. per Beamer), was eine erhöhte Partizipation bei Entscheidungen im Planspiel und Motivation zur aktiven Teilnahme fördert.

3. Beispiele für verschiedene Typen von Großgruppenplanspielen

In diesem Abschnitt sollen einige international bekannte Planspiele für Großgruppen exemplarisch beschrieben werden, die auch bei den vorgeschlagenen Unterscheidungsdimensionen (s.o.) genannt wurden.

3.1. Großgruppenplanspiele in der Personalentwicklung

Stratagem

Zur Simulation komplexerer dynamischer Systeme wurde diese Anwendung (Spieldauer ca. 2-3 Tage) von Meadows & Toth (1985) entwickelt. Es handelt sich dabei um eine computerunterstützte Simulation. Die Spielteilnehmer interagieren nicht selbst mit dem Computer, aber ihre Entscheidungen werden von einem Spielleiter in die Computersimulation übertragen, und auf Basis ihrer Entscheidungen und der Simulation werden den Teilnehmern entsprechende Rückmeldungen über den Zustand (bzw. Entwicklung) der Simulationssysteme gegeben. In der Simulation Stratagem sollen mehrere Mitspieler gemeinsam einen Staat führen (z.T. vergleichbar mit Ökolopoly; s.o.), wobei die Spieler (5-15) verschiedene „Minister“-Rollen übernehmen müssen (z.B. Bereiche wie Landwirtschaft, Finanzen, Energie usw.). Die Teilnehmer erhalten genaue Informationen über die Variablen und deren - sehr komplexe - Zusammenhänge. Trotz der gegebenen Information, aus der im Prinzip eine optimale Strategie abgeleitet werden könnte, ist der „Erfolg“ in der Praxis nur selten gegeben. Spielziel ist eine nachhaltige Entwicklung des Staates, die aber durch die Komplexität der Wirkzusammenhänge (bereichsübergreifende Verbindungen müssen vom Team in Kooperation herausgefunden werden) erschwert wird. Einen großen Einfluss auf das Spielgeschehen bildet dabei natürlich die Gruppendynamik (Ausmaß an Kooperation und gemeinsamer Bewertung und Planung, Führungskompetenzen usw.). Das Training von verschiedenen sozialen Fähigkeiten nimmt - neben der Schulung des Verstehens komplexer Zusammenhänge - in diesem Spiel einen dementsprechend hohen Stellenwert ein. Bei diesem Beispiel handelt es sich um kein „echtes“ Großgruppenplanspiel. Es kann aber – wie viele andere Planspiele auch – in Großgruppen verwendet werden. Es können in diesem Fall z.B. sechs Planspiele mit einem einzigen Computerprogramm und einer Gesamtteilnehmeranzahl von 90 Personen zeitgleich durchgeführt werden, d.h. sechs Gruppen mit 15 Personen. Allerdings hängen diese sechs Gruppen auf der Spielebene nicht miteinander zusammen, sodass es sich genau genommen um sechs parallel durchgeführte Kleingruppeplanspiele handelt.

Slogan

Slogan ist eine Simulation von Multilogue™ (1991). In diesem Planspiel (ca. 4-6 Stunden, 30-60 Spieler) werden zwei oder drei konkurrierende Unternehmen simuliert, die sich auf dem gleichen Markt behaupten müssen. Alle Unternehmen sind zu Beginn gleich aufgebaut und bestehen aus verschiedenen Abteilungen (Management, Forschung & Entwicklung, Marketing und Produktion). In diesem Planspiel werden real „Slogans“ produziert (z.B. werden Buchstaben aus Bögen ausgeschnitten, Sätze gebildet, die dann aufgeklebt werden usw.). Die Slogans werden am gemeinsamen Markt verkauft bzw. Ressourcen (Bögen mit Buchstaben) eingekauft. Ziel ist es, möglichst viel Gewinn zu erwirtschaften. Dabei müssen

die Unternehmen selbst herausfinden, welche Kriterien für „gute“ Slogans gelten. Es existieren nämlich eine Reihe von Regeln (die den Spielern anfangs unbekannt sind), nach denen die Slogans bewertet werden und die letztlich den Preis bestimmen, der für die Slogans am Markt erzielt wird (diese Regeln können sich im Verlauf ändern). Die Unternehmen können aber Marktforschung betreiben und Fragen stellen, die mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden. Die Fragen selbst kosten auch Geld. Bei Slogan wird insbesondere die Wichtigkeit von Kundenorientierung erlebbar gemacht. Weitere Lernziele sind der Umgang mit der notwendigen vielfältigen Kooperation zwischen den Abteilungen und die Konkurrenzdynamik zwischen den Unternehmen. Das Thema Führung (Management) spielt ebenso eine Rolle, wie die Organisationsentwicklung. Die Unternehmen müssen selbst eine optimale Form der Zusammenarbeit finden, in dem bestimmte Handlungsmuster festgelegt werden. Dazu können selbstorganisiert Umstrukturierungen, Versetzungen von Personal, Abbau von Hierarchieebenen usw. vorgenommen werden und es kann so die Effektivität verschiedener Organisationsformen erprobt werden.

Star Power

Das Planspiel Star Power (Simulation Training SystemsTM, 1993) wurde konstruiert, um den Umgang mit Macht, Regeln und Normen zu demonstrieren. In dem Spiel (3 Stunden, 30-40 Spieler) können die Spieler mit Spielchips verschiedener Farbe (die unterschiedlich viele Punkte wert sind) handeln. Ziel des Handelns ist es, Kombinationen von Chips zu bekommen, die möglichst viele Punkte zählen. Am Beginn werden die Chips per Zufall verteilt. Nach einer ersten Spielrunde werden auf Basis der Punkteergebnisse drei Gruppen gebildet, die viele, mittel oder wenige Punkte erzielt haben. In den folgenden Runden, in denen gehandelt wird, ist die reichere Gruppe bevorzugt (d.h. sie bekommt mehr von den wertvolleren Chipsorten). Zusätzlich existieren Bonusrunden, in denen in jeder Gruppe wenige besonders wertvolle Bonuschips verteilt werden, die aber nur Einzelpersonen in der Gruppe zugute kommen dürfen. Kann keine einstimmige Entscheidung hergestellt werden, verfallen die möglichen Bonuspunkte. Durch Bonuspunkte und Handeln kann es zu Verschiebungen kommen, so daß einzelne Personen die Gruppen wechseln dürfen/müssen. Im Detail existieren auch hier wieder eine Reihe von Spielregeln, es soll aber nur die Grundidee skizziert werden. Ab der dritten Runde erhält die „reichste“ Gruppe die Macht, alle Spielregeln selbst zu bestimmen und zu verändern. Meistens wird diese Macht undemokratisch und egoistisch nur für die eigenen Interessen mißbraucht (für Regeln, die den Reichtum sichern und mehren), es kann aber auch zu Revolutionen und heftigen Konflikten zwischen den Gruppen kommen, die in demokratische Strukturen münden. Das Spiel eignet sich sehr gut, um eine Diskussion über den Gebrauch von Macht und die Folgen von verschiedenen existierenden politischen Systemen und Wirtschaftssystemen einzuleiten und erfahrbar zu machen (z.B. welche Chancen und Handlungsalternativen haben Personen der untersten Spielgruppe - real Unterschicht in verschiedenen Gesellschaftssystemen - um „nach oben“ zu kommen?).

Bafa Bafa

Bafa Bafa (Simulation Trainings SystemsTM, 1977) dient zur Simulation des Verstehens sozialer Kulturen und deren typischen Handlungs- und Rollenmustern. Es wurde ursprünglich für die Amerikanische Armee entwickelt, für die Schulung von Agenten und Soldaten, die sich in fremden Kulturen möglichst angepaßt und unauffällig verhalten sollen. Es kann und

wird aber auch eingesetzt, um verschiedene Kulturen und deren Normen und Verhaltensmuster zum Thema zu machen (z.B. in der Schulausbildung, für Toleranz gegenüber Ausländern und anderen ethnischen Gruppierungen, bis hin zum Einsatz im Unternehmen, wenn zwei Organisationen oder Abteilungen innerhalb eines Unternehmens fusionieren und unterschiedliche Organisationskulturen aufeinandertreffen). Es werden zu diesem Zweck zwei Gruppen gebildet (25-50 Spieler pro Gruppe; Spieldauer ca. 3-5 Stunden). Die so gebildeten Gruppen (Alpha und Beta Kultur) erlernen in einer ersten Phase ihre spezifische Sprache, die Art und Weise ihrer sozialen Interaktion und die Rollen mit den entsprechenden Funktionen innerhalb der Gesellschaft. Eine Reihe von komplexen Regeln stellt sicher, daß sich die beiden Kulturen sehr stark voneinander unterscheiden. Die Alpha Kultur zeichnet sich u.a. durch einen sehr freundlichen und persönlichen Umgang der Menschen miteinander aus, Alphas „genießen das Leben“, spielen mit Karten nur zum Spaß, halten bei Gesprächen Körperkontakt, können normale Umgangssprache verwenden, haben aber sehr differenzierte soziale Regeln und Rituale, sind streng patriarchalisch organisiert usw. In der Beta Kultur hingegen sind alle Personen gleichgestellt, haben aber sehr leistungsorientierte Aufgaben zu erfüllen (Handel mit Karten), besitzen keine Zeit für persönliche Beziehungen und Gespräche, verwenden eine reduzierte künstliche Sprache usw. Durch diese Konstruktion von handlungsrelevanter Wirklichkeit laufen die Lebensprozesse in den beiden Kulturen vollkommen unterschiedlich ab, was das Verständnis der jeweils anderen Gesellschaft später zu einer schweren Aufgabe macht. In der zweiten Spielphase, wenn die Regeln eingeübt sind, beginnt ein Besucheraustausch zwischen den Kulturen. Besucher dürfen sich eine Zeit lang in der anderen Kultur aufhalten, Erfahrungen sammeln und das Erlebte der eigenen Gruppe vermitteln. Ziel ist es u.a., einen „Kulturschock“ zu simulieren, das Verständnis von sozialen Normen und Verhaltensweisen zu entwickeln, und die Fähigkeit zu erlangen, sich anderen sozialen Interaktionsmustern so gut wie möglich anzupassen. Damit wird den Teilnehmern aber auch die soziale Konstruktion von Realität und die Funktion von Regeln und Normen als Ordnungsparameter gelebter Handlungsrealität deutlich. Im Debrief kann dann besprochen werden, welche impliziten Normen, Machtstrukturen, Wertsysteme usw. den eigenen realisierten Handlungsmustern zugrunde liegen. Es kann u.a. auch gelernt werden, andere „fremde“ Prozesse und Musterbildungen zu beschreiben, ohne diese gleich zu be- bzw. abzuwerten. Damit kann Respekt und Toleranz gegenüber dem „Anderssein“ entwickelt werden und Strategien für den Umgang mit eigener Unsicherheit in zunächst unverständlichen sozialen Prozessen erworben werden.

Hex

Auch in diesem Planspiel von Multilogue™ (1991) geht es um die Simulation eines Entwicklungslandes. Dieses Spiel (5-8 Stunden, 25-30 Spieler) ist aber im Gegensatz zu Stratagem (s.o.) nicht computerunterstützt und ist auf der Ebene der Systemzusammenhänge (Anzahl an Variablen und deren Vernetzungen) insgesamt weniger komplex. Dafür liegt dem Spiel eine Idee zugrunde, die auf komplexere soziale Dynamiken fokussiert als Stratagem. Die Gruppendynamik ist u.a. deshalb hier von noch größerer Bedeutung, da drei Hierarchieebenen existieren; eine nationale Führungs-Ebene, drei Regionen mit regionalen Führungs-Ebenen und in jeder der drei Regionen existieren jeweils wieder vier Bezirke mit entsprechenden Verantwortlichen. Die 12 Bezirke haben unterschiedliche Ressourcen, produzieren verschiedene Güter und haben unterschiedliche Bedürfnisse. Zusätzlich müssen die Spieler auf allen Ebenen vielfältig kooperieren und komplexe Entscheidungen treffen, um den Staat insgesamt möglichst nachhaltig zu entwickeln. Dazu ist ein optimaler

Informationsaustausch und eine Ressourcenumverteilung in und zwischen allen Entscheidungsebenen notwendig. Zeitdruck und verschiedenste positive und negative Ereignisse (z.B. Erdbeben, Entwicklungshilfe usw.) erzeugen Streß und erfordern ein effizientes Konflikt- und Krisenmanagement (z.B. Verteilungskämpfe um Ressourcen, Steuerpolitik usw.). Diese Simulation wird wegen dem starken Bezug zu Prozessen im Unternehmen (u.a. Führungsthematik, Informations- und Ressourcenmanagement) auch besonders erfolgreich in der Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt.

Fish-Banks Ltd.

In diesem von Meadows, Fiddaman & Shannon (1993) entworfenen computerunterstützten Planspiel bewirtschaften bis zu sechs Gruppen mit sechs Teilnehmern, die jeweils ein Fischfangunternehmen repräsentieren, eine gemeinsame Ressource, nämlich Fische (Zeitdauer: ca. 4 Stunden). Dieses Spiel eignet sich hervorragend, um den Teilnehmern Themen wie nachhaltige Entwicklung, systemisches Denken, Kooperation und Teamwork näher zu bringen. Dieses Spiel wurde dabei für breite Zielgruppen - für Schüler, Lehrer, Manager und Politiker usw. - konzipiert und wird seit 1986 weltweit erfolgreich eingesetzt. Als Basis dieses Spiels dienen die seit 1960 am MIT (Boston, USA) durchgeführten systemwissenschaftlichen Arbeiten zu den Fischpopulationen in den großen Weltmeeren. Es wird somit in diesem Planspiel die „reale“ Systemdynamik „Fischfang“ abgebildet und simuliert. Lernziel ist es, das adäquate Verstehen der simulierten Systemprozesse zu fördern und damit systemisches Denken und Handeln auszubilden. Gleichzeitig liegt aber ein zentraler didaktischer Schwerpunkt in der Auseinandersetzung mit und Verbesserung von gruppendynamischen Prozessen wie u.a. Teamverhalten, Entscheidungsfindung, Problemlösen und Umgang mit Führung. Als Team müssen die Teilnehmer die vorhandenen Informationen auswerten, finanzielle Transaktionen vornehmen, Verhandlungen mit anderen Gruppen führen, sowie Unternehmensstrategien entwickeln und andere komplexe Entscheidungen treffen. Für jedes Geschäftsjahr (max. 10 Jahre werden gespielt) wertet der Computer - auf Basis realitätsnaher Systemsimulation - die Teamentscheidungen aus. Die Gruppen tragen dazu Entscheidungen in einen Entscheidungsbogen ein und erhalten dann auch Rückmeldung wichtiger Kennzahlen der Systemdynamik. So werden die Auswirkungen des Handelns schon nach kurzer Zeit sichtbar, und wie im realen Leben bieten sie oft einige Überraschungen.

Incidental Tourist

In diesem Planspiel von Balbo & Cecchini (1999) können einige hundert Personen teilnehmen (ab 60 Personen kann es sinnvoll gespielt werden; Zeitdauer: 1 Tag). Die Spieler werden dabei in verschiedenen Subgruppen getrennt gebrieft. In dem Planspiel geht es u.a. um Tourismus, Gefühle im Umgang mit fremden Kulturen, Sprache und Verständigung, Verständnis für die alternative Deutung von Symbolen, Bewältigung von Verständigungs- und Kommunikationsproblemen und um die verantwortliche Vermittlung von Wissen. Es existieren verschiedene Gruppen von „Einheimischen“: a) freundliche Inselbewohner, die Touristen gerne weiterhelfen, z.B. den richtigen Weg zeigen, b) profitorientierte einheimische Geschäftsleute, die Touristen in Bars und Casinos usw. lotsen, wo diese dann viel Zeit und Geld verlieren und c) unfreundliche Einheimische, die nicht belästigt werden wollen und die Touristen absichtlich in die Irre führen. Diese verschiedenen Gruppen sind allerdings aus Sicht der Touristen zunächst nicht unterscheidbar. Es existieren mehrere

(mindestens drei) Touristengruppen, die aus verschiedenen Ländern kommen. Die verschiedenen Touristen und auch die Einheimischen sprechen darüber hinaus verschiedene Sprachen. Im ganzen Spiel darf nur Mimik und Körpersprache verwendet werden und keine mündliche oder schriftliche Kommunikation ist erlaubt. Allerdings existierten etwa 30 Symbole auf Karten, die als eine Art rudimentäre Sprache mit wichtigen Begriffen benutzt werden kann, wobei aber die Einheimischen und die verschiedenen Touristengruppen jeweils eine andere Symbol-Bedeutungszuweisung haben. Das selbe Symbol „*“ kann z.B. für Einheimische „Casino“, für Touristen aus Land A „Gefahr“ und Touristen aus Land B „Geld“ bedeuten. Touristen können an verschiedene Plätze gebracht werden (in verschiedenen Räumen), in denen unterschiedlich viel Zeit verbraucht wird (z.B. müssen Touristen bei Betreten des Casinos 30 Minuten Roulette spielen). Es existieren 10-20 dieser Plätze, von denen die Touristen möglichst viele im Laufe ihres Aufenthaltes (bis zum zeitlich nicht bekannten Spielende) besuchen sollen. Zusätzlich existieren Wissenschaftler (wieder mit eigener Sprache), die als einzige Gruppe weiß, dass beim Spielende „die Welt untergeht“ und nur jene „überleben“, die sich zum Zeitpunkt des Spielendes an einem bestimmten Platz („z.B. die große Höhle“) befinden. Sie müssen also versuchen andere zu retten, diese von der Gefahr überzeugen und dies alles bei der allgemeinen Schwierigkeit in dem „Sprachgewirr“ überhaupt zu kommunizieren.

Simsoc

Simsoc (Gamson, 2000) steht als Abkürzung für „Simulated Society“, womit schon das eigentliche Spielziel der Simulation gesellschaftlicher Prozesse ausgedrückt ist (50-150 Spieler, 1-3 Tage). Bei diesem Spiel existieren eine große Vielfalt an verschiedenen Rollen, die mit wichtigen gesellschaftlichen Funktionen und Subsystemen übereinstimmen (Vertreter von Massenmedien, Parteien, Gewerkschaften, Rechtswesen, Betrieben usw.), aber auch „einfache Bürger“, die sich Arbeit suchen müssen. Im Spiel werden Simbucks (als Geldeinheit) verwendet. So müssen die Spieler z.B. durch Arbeit Simbucks verdienen und damit reale Nahrung im Tagesablauf bei der Spielleitung kaufen (nur das Trinken von Wasser ist im Spiel immer erlaubt). Es ist keine Regierung vorgegeben, da das Entstehen einer Regierungsform und eines speziellen politischen und wirtschaftlichen Systems bewusst offen gelassen werden soll. Tatsächlich findet man auch ganz unterschiedliche Entwicklungen in verschiedenen Spielen vor, die aber auch in der Realität beobachtet werden können (von Diktaturen und „Polizeistaat“, die mit sog. „Simforces“ – dem simulierten Polizeiapparat durchgesetzt werden, bis hin zu demokratischen Systemen; von marxistischen Wirtschaftsformen bis hin zum reinen Kapitalismus). Zusätzlich sind die Spieler, die alle zu einer gemeinsamen Nation gehören in vier verschiedene Regionen aufgeteilt, die am Spielbeginn unterschiedlich viele Ressourcen (angesiedelte Betriebe, Personen in Machtpositionen usw.) haben, soziale Spannungen sind somit „vorprogrammiert“. Spannungen entstehen z.B. zwischen Arm und Reich (reiche Besitzer von Fabriken, die sich sofort Schokolade und Kaffee leisten können, gegenüber Arbeitern, die sich vielleicht nach einem halben Tag die erste Scheibe Brot verdient haben). Reisen und Umzüge in andere Regionen sind zwar möglich (sowie z.B. der Erwerb eines „Auto“ mit dem jederzeit alle Regionen besucht werden können), aber verhältnismäßig teuer. Zugleich werden aber auch nationale Indikatoren in Spielrunden berechnet (Arbeitslosenstatistik, Wirtschaftskraft usw.), die wiederum auf verschiedenen Ebenen auf das Spielgeschehen zurückwirken (z.B. erzielte Preise für Produkte), da die Spielleitung externe Faktoren repräsentiert (z.B. internationale Märkte, bei denen real im Planspiel hergestellte Produkte von Betrieben verkauft werden

können). Die Massenmedien haben eine Informationsfunktion, sie können Zeitungen im Spiel herstellen und auch Fernsehsendungen produzieren. Diese Sendungen (über Video) und Zeitungen sind dann in allen Regionen (die sich in getrennten Räumen befinden) von allen Bürgern nutzbar. Die Massenmedien werden so oft zu einem bedeutenden Machtfaktor.

3.2. Großgruppenplanspiel als Event: „Cruz del Sur“

Dieses Planspiel (vgl. Kriz, Puschert, Karl & Dufter-Weis, 2004) wurde zunächst als Event für ein Pfadfinderlager mit über 1000 Teilnehmern konzipiert, dann aber in weiteren Versionen auch für Schulen eingesetzt (ebenfalls jeweils über 1000 Personen – Lehrer, Schüler und Eltern). Die Teilnehmer bilden dabei verschiedene Raumfahrer-Kulturen (mit ebenfalls noch mehreren hundert Personen) im Sternbild „Cruz del Sur“, die nochmals in Raumschiffcrews unterteilt werden. Die verschiedenen Kulturen besitzen unterschiedliche Verhaltensnormen, Fähigkeiten, Werkzeuge und Rohstoffe. Sie müssen zusammenarbeiten um gemeinsam eine (anfangs unbekannte) kosmische Katastrophe abzuwenden. Auch für das Reisen zwischen den Planeten stehen kleine Raumfahrerteams von je 10 Personen vor einigen Herausforderungen, die im Team bewältigt werden müssen. Die Lernziele liegen im Bereich Teamkompetenz und interkultureller Kommunikation. Auch der Event-Charakter, der die gesamte Organisation bzw. Gemeinschaft in Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel (Abwenden der Katastrophe durch Bildung des Sternzeichens aus der Vogelperspektive mit verschiedenfarbigen Papptellern und einige weitere Aufgabenstellungen) verbindet, soll alle Beteiligten zu positiven Emotionen und zu gestärkter Motivation („Wir-Gefühl“) für das spätere reale Miteinander in der Organisation beitragen. Im Debriefing werden dann als Transfer Verhaltenskonsequenzen und Regeln für das zukünftige soziale Miteinander in der Organisation abgeleitet (konkret z.B. auf Ebene der Klassengemeinschaft, aber auch für die gesamte Schule).



Abbildung: rund 800 Personen bei dem Planspiel Cruz del Sur

3.3. Großgruppenplanspiel als Organisationsentwicklungsmethode: „Work Flow Game“

Das Work Flow Game ist ein typisches Beispiel für eine Art von Planspiel, das in erster Linie der Organisationsentwicklung im Sinne des „strukturellen Ansatzes“ dient, während die zuvor genannten Planspiele vorwiegend nach dem „personalen Ansatz“ eine Wirkung entfalten (siehe Kapitel 1). Diese Planspiele sind insbesondere bei Organisationsentwicklungsprozessen im Vorteil, um auf die spezifische Situation einer Organisation angemessen einzugehen und maßgeschneiderte Simulationsmodelle mit den beteiligten Akteuren der Organisation gemeinsam zu erstellen. Das Work Flow Game (Ruohomäki, 2003) ist ein Planspiel, mit dem die Führungskräfte und Mitarbeiter einer Organisation Gestaltungsoptionen für Organisationsentwicklungsprozesse auf einer sehr konkreten Ebene erarbeiten können.

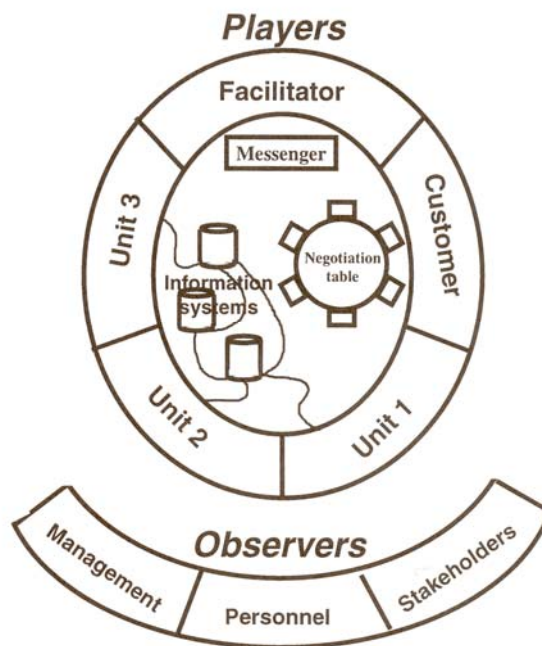


Abbildung: Akteure und räumliche Anordnung im Work Flow Game

Der erste Anwendungsfall für das Design dieses Planspiels war eine finnische Stadtverwaltung, inzwischen ist das Planspiel aber auch im privatwirtschaftlichen Organisationskontext in mehr als fünfzehn Unternehmen erfolgreich eingesetzt worden. Das Planspiel dient dabei insbesondere der Veränderung von Organisationsstrukturen und -abläufen. Natürlich soll auch die System- und Teamkompetenz der Mitarbeiter gefördert werden, aber das individuelle und kollektive Lernen steht gegenüber dem realen Gestalten von Strukturen im Hintergrund. Das Work Flow Game dient der Unterstützung von Change-Prozessen in Unternehmen und dauert mehrere Monate (den ganzen Changeprozess begleitend).

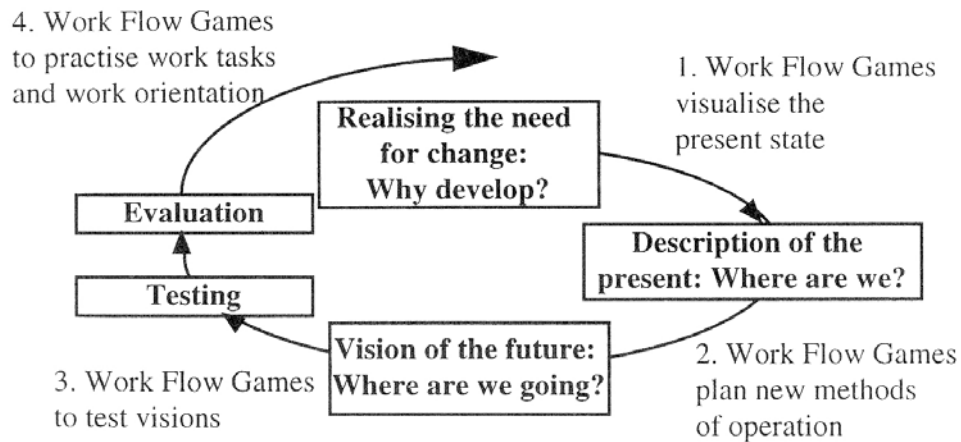


Abbildung: Work Flow Games in einem Organisationsentwicklungsprozess

In einem ersten Schritt wird ein Projektteam bestehend aus Planspielexperten und Mitgliedern aus allen Bereichen einer Organisation gebildet. Hier werden zu verändernde Strukturen und Prozesse sowie damit verknüpfte kritische Ereignisse bzw. reale Fälle aus der Organisationsgeschichte analysiert. Ein Teil des Ist-Zustandes der Organisationsrealität wird erhoben (Diagnose) und Veränderungsziele (Soll-Zustand) werden festgelegt. Auf Basis von Diagnose und Zieldefinition wird von diesem Designteam ein maßgeschneidertes Szenario- und Simulationsmodell gebildet, das z.B. kritische Arbeitsabläufe abbildet. Dabei werden unterschiedliche Perspektiven aller Beteiligten eingebracht und Wissen über relevante Faktoren und deren Wechselwirkungen wird gemeinsam rekonstruiert. Ergebnis ist ein Planspiel, das die aktuelle dysfunktionale Situation (ineffiziente Abläufe) einer Organisation in einem Teilbereich widerspiegelt und veranschaulicht („present state simulation game“). Durch das Spielen dieses Planspiels mit weiteren Organisationsmitgliedern, die nicht beim Design beteiligt waren, und durch Einbeziehung von Akteuren wichtiger vernetzter Systeme (z.B. Kunden, Lieferanten usw.) können dabei komplexe Abläufe bewusst gemacht und im Zeitraffer der Simulation veranschaulicht werden. Durch das Debriefing werden schließlich neue Erkenntnisse erarbeitet, individuelle und organisationale Stärken und Schwächen reflektiert, Ideen und Lösungsstrategien diskutiert und Veränderungswünsche werden artikuliert. Hierbei können Schlussfolgerungen auf ganz unterschiedlichen Ebenen gezogen werden, z.B. vom Erkennen eines persönlichen Fortbildungsbedarfs, über die Gestaltung der Kommunikation in Projektteams bis hin zur Entscheidung für die Einführung neuer technischer Systeme. Ziel dieser Phase ist die Ableitung konkreter Konsequenzen, die Entwicklung einer gemeinsamen Vision für Veränderungen und von konkreten Veränderungsstrategien. Auf die formulierten Strategien aufbauend werden konkrete Entscheidungen und Planungen von Handlungsschritten definiert, die dann wieder vom Designteam aufgegriffen und in ein zukunftsorientiertes neues Planspielmodell abgebildet werden („vision/future state simulation game“). Vorteil ist, dass Konzepte in Bezug auf veränderte Arbeitsabläufe nicht sofort real umgesetzt werden, sondern zunächst wieder in der virtuellen Lebenswelt des Planspiels realisiert und deren Folgen analysiert werden. Dabei ist es wichtig, dass auch führende Entscheidungsträger, sowie Personen aus allen Bereichen der Organisation eingebunden sind, um nicht nur eine schöne Utopie, sondern eine tatsächlich umsetzbare Veränderungsvision festzulegen, die dann nicht an fehlenden Ressourcen oder mangelnder Unterstützung scheitert. Dieser rückgekoppelte Prozess wird nun so lange fortgeführt, bis

alle Beteiligten mit den im „vision-state“-Planspiel erfahrbar gemachten neuen Team- und Organisationsstrukturen und Prozessen und den Auswirkungen auf die im Planspiel simulierten Systemelemente zufrieden sind und dieses Alternativmodell einer möglichen Zukunft dem erwünschten Soll-Zustand entspricht. Zum Abschluss wird die Organisation dann entsprechend dem letzten Planspielmodell real verändert und erreichte Transferfolgen werden evaluiert. Dabei werden dann weitere Planspiele zur Unterstützung der Implementierung neuer Strukturen und Abläufe und zum Training des Personals eingesetzt. Verschiedene das Planspiel unterstützende Untersuchungen, von strukturierten Interviews mit Führungskräften, über die Analyse betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, bis hin zu betriebsärztlichen Gesundheitsdaten zeigen, dass die im Planspielprozess rekursiv entwickelten, getesteten und als funktionierend bewerteten neuen Arbeitsabläufe und Strukturen des „future/vision state simulation game“ und die daraufhin real durchgeführten Veränderungen den Praxistest bestanden haben. Einerseits kann der gesamte Prozess als Großgruppenplanspiel angesehen werden, da letztlich die gesamte Organisation mit allen Mitgliedern eingebunden wird. Andererseits kann auch sogar jedes einzelne Work-Flow-Teilplanspiel als Großgruppenveranstaltung angesehen werden, da in der Regel 30-40 Personen pro Planspiel-Sitzung teilnehmen.

4. Interviewstudie zu Großgruppenplanspielen in der partizipativen Organisationsentwicklung

In einem laufenden Forschungsprojekt zur theoretischen Fundierung verschiedener Großgruppenverfahren wurden zu acht Verfahren strukturierte Interviews jeweils mit Auftraggebern, Beratern bzw. Moderatoren, Teilnehmern und wissenschaftlichen Experten geführt. Auf die dem Projekt zugrunde liegenden Fragestellungen soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden (dies ist weiteren umfangreichen Publikationen vorbehalten; vgl. Saam & Kriz, 2010). Es soll hier lediglich zur Planspielmethode eine erste Vorauswertung hinsichtlich Ziele, Erfolgsbedingungen und zu potenziellen Gefahren und Problemen von Planspielen als Großgruppenmethode dargestellt werden. Zur Planspielmethode wurden insgesamt fünfzehn Interviews geführt.

Ziele von Planspielen als Großgruppenmethode

Die Interviewpartner haben hervorgehoben, dass – wie generell für Planspiele charakteristisch – die Teilnehmer durch eigenes Erleben und Handeln lernen und nicht nur „über etwas reden“. Besonders die motivationale Wirkung wird immer wieder thematisiert und es wird als Vorteil gesehen, dass es mit dieser Methode leichter gelingt auch weniger eigenmotivierte Mitarbeiter anzusprechen und einzubinden. Insbesondere beim Einsatz als Event wird als Ziel gesehen, Mitarbeiter auf spannende Art über geplante Veränderungen zu informieren. Animation und Motivation bei Veränderungen der Organisation konstruktiv mitzuwirken stehen dabei im Mittelpunkt. Bei dem Eventcharakter soll häufig auch ein Zusammengehörigkeitsgefühl und zwangloses Kennenlernen von Mitarbeitern gefördert werden. Bei solchen Planspielevents wird weiter das Ziel genannt, dass man auf diesem Wege in kurzer Zeit zu geringen Kosten „etwas an viele Mitarbeiter schnell weitergeben kann“. Solche Informationsweitergaben beziehen sich dabei vielfach auf laufende oder geplante Reorganisationsprozesse. Die Methode wird daher auch gerne als Auftaktveranstaltung für Organisationsentwicklungsmaßnahmen durchgeführt um zu

informieren und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen zu schaffen. Manchmal ist mit diesem Ziel auch gleichzeitig die Förderung von aktiver Partizipation auf Seiten der Mitarbeiter verbunden.

Vielfach werden als Ziele natürlich auch klassische Ziele der Personalentwicklung genannt, wie z.B. diverse Schulungsmaßnahmen, Erfolgsfaktoren von spezifischen Fachsituationen herausarbeiten, Wissens- und Kompetenzvermittlung, Bearbeitung von Kommunikationsprozessen und -problemen und Verhaltenstraining. Dabei wird jedoch auch die Komponente als wichtig erachtet, dass unterschiedliche Wissensstände bei den Teilnehmern ausgeglichen und Wissen geteilt werden kann. Damit leistet die Methode auf dem Weg zur lernenden Organisation wertvolle Unterstützung. Generell kann die Planspielmethode hier zu Perspektivenwechsel und Perspektivenvielfalt und zu Bewusstmachen verschiedener Interessenslagen beitragen, was als wichtig bei Organisationsentwicklungen angesehen wird. So wird Wissensaustausch über verschiedene Organisationseinheiten hinweg (z.B. auch Wissen auszutauschen über einen wichtigen Kunden) als Ziel von Planspielen als Großgruppenmethode genannt.

Als zentrales Ziel wird immer wieder auf die Gewinnung eines ganzheitlichen systemischen Verständnisses der eigenen Organisation hingewiesen. Es soll mit der Methode eine Gesamtsicht des eigenen Unternehmens für alle Mitarbeiter erreicht werden. Einerseits dient die Methode dazu Standards des eigenen Unternehmens zu vermitteln, andererseits wird sie auch eingesetzt, um Prozesse in einem Modell abzubilden und sichtbar zu machen (teilweise im Zuge einer tiefgehenden sozialwissenschaftlichen Analyse von bestehenden Abläufen und Strukturen). Besonders die Designphase des Planspiels (wenn an dieser von Organisationsseite aktiv teilgenommen wird) wird als gute Form der Organisationsdiagnose geschätzt, in der eine gemeinsame Sicht über komplexe Zusammenhänge unter Einbringung verschiedener Perspektiven der Stakeholder erarbeitet wird (Zitat eines Auftraggebers: „Sich selbst sauber fokussieren, richtig zu merken, welche Fragen eigentlich in der Organisation beantwortet und gestellt werden müssen“). Nicht die sofortige Veränderung ist hier das Ziel, aber die Gewinnung neuer Sichtweisen, neuer Sensibilität für Inhalte und Herausforderungen der Organisation.

Als weiteres Ziel wird angegeben, dass Planspiele als Großgruppenmethode auch eingesetzt werden, um konkret Organisationsstrukturen und Abläufe zu verändern. Dabei eröffnen Planspiele Handlungsspielräume, in dem zunächst in der Modellierung von Strukturen und deren experimentellen Veränderungen im Planspiel Schlussfolgerungen für die reale Reorganisation abgeleitet werden. Dieses Erproben alternativer Aufbau- und Ablauforganisationen wird häufig in Zusammenhang mit dem Ziel gesehen, Strategieentwicklungsprozesse zu unterstützen und zu strategischen Entscheidungen beizutragen.

Dabei können dann auch alle Mitarbeiter eingebunden werden, in dem die „Planspielerfahrung als Erlebnisanker für spätere reale Veränderungen“ genutzt wird, so ein befragter Berater. Ähnlich drückt es auch ein Auftraggeber aus: „Mitarbeitern im ersten Schritt, Kunden und Lieferanten im zweiten Schritt ein neues Verständnis nahe bringen“. Vielfach ist das Ziel von Großgruppenplanspielen andere „klassische“ Organisationsprozesse und -methoden zu begleiten. Die Planspielmethode wird aber auch als Hauptinstrument geschätzt, um ganze Unternehmen zu modellieren und dann entsprechend umzustrukturieren. Als weiterer Anwendungsfall werden Fusionen und insgesamt

Großgruppenplanspiele bei der Veränderung bzw. Schaffung einer gemeinsamen Organisationskultur angeführt. Ein zentrales Ziel stellt beim Einsatz von Großgruppenplanspielmethode die Förderung von Team- und Gruppenarbeit dar. Einerseits wird damit eine „Teamkultur“ angeregt, andererseits werden damit auch Projektteams in der Teambuilding-Phase und während der Arbeit konkret unterstützt. Solche Projektteams arbeiten beispielsweise bei Organisationsveränderungen an Umsetzungen und Entwicklungsmaßnahmen.

Erfolgsbedingungen und –faktoren sowie Gefahren für Misserfolg bei Planspielen als Großgruppenmethode

Erwartungsgemäß werden als wichtige Faktoren für den Erfolg klare Ziele und Problemstellungen gesehen. Hier gilt es schon bei der Auftragsklärung festzustellen, welche offenen bzw. „versteckten“ Aufträge vorhanden sind und Transparenz herzustellen (z.B. geht es um echte Förderung von Partizipation oder nur um ein motivierendes Event zur Unterstützung des „Verkaufens“ von bereits beschlossenen und von den Mitarbeitern nicht mehr zu beeinflussenden Veränderungen?).

In der Folge wird es für die angewendete Planspielmethode bzw. für das konkret eingesetzte Planspiel für unerlässlich empfunden, dass dieses im Spezialisierungsgrad und im Spielszenario genau auf die Organisation und ihre Ziele zugeschnitten wird. Die Aufgabe der Berater ist neben dieser individuellen Kundenanpassung auch im Vorfeld eine seriöse Darstellung der Möglichkeiten und Grenzen von Planspielmethode.

Eine zentrale Erfolgsbedingung stellt es auch dar, dass Rahmenbedingungen wie Zeitdauer und Ressourceneinsatz (Budget, „Manpower“ usw.) präzise abgeklärt sind. Als Vorteil wird gesehen, die Großgruppenplanspiele nicht in der Organisation selbst durchzuführen, sondern an einem Ort außerhalb. Die Festlegung der Anzahl der Teilnehmer stellt ebenfalls einen wichtigen Faktor dar. Dahinter steht die Frage, welche kritische Masse an Multiplikatoren notwendig sind, um Veränderungsprozesse in der Organisation durch das Planspiel optimal zu unterstützen (so nicht alle Organisationsmitglieder teilnehmen).

Von den Moderatoren und Beratern, die als Trainer die Planspiele leiten wird eine eher „bescheidene“ Rolle erwartet. Sie sind Experten für die Methode aber nicht für die Inhalte. Die „Facilitatoren“ sind für eine professionelle Gestaltung, Ablauf und den didaktischen Rahmen inklusive Reflexionsmodulen verantwortlich. Die Trainerqualität wird immer wieder als Erfolgsbedingung genannt. Das beginnt bei der Ablauf-Dramaturgie, über die Raumgestaltung, Farben, Musik, sozialer Rahmen (Essen) etc. bis hin zum Szenario selbst.

Das Planspiel soll eine angstfreie, fehlerfreundliche Umwelt darstellen und soll von der Struktur her nicht zu rigide sein, sondern so offen, dass jeder sich auch gerne einbringt. Zentral wird das Ableiten von Konsequenzen gesehen, die am Arbeitsplatz dann auch umgesetzt werden. Dazu muss zunächst einmal ein realitätsnahes Szenario mit echtem Arbeitsbezug verwendet werden. Nicht nur kognitive Aspekte sollten im Planspiel bearbeitet werden, sondern „sich auch an die Emotionen und Konflikte die weh tun trauen“ wird als Erfolgsfaktor gesehen (weiteres Zitat: „keine Kuschelveranstaltung“). Besonderer Bedeutung kommt aus Sicht der Interviewten auch der Auswertung, dem Debriefing, zu. Denn die Moderatoren und Planspielleiter müssen Reflexionsprozesse anstoßen und einen Transfer

für den Arbeitsplatz herstellen können. Hierbei spielt wiederum ausreichend Zeit für ein professionelles Debriefing sowie der Einsatz geeigneter Debriefingmethoden (die insbesondere für Großgruppen geeignet sind) eine wichtige Rolle. Interessanter Weise wurde häufig die Auffassung vertreten, dass es einen echten Misserfolg eines Großgruppenplanspiels nicht gibt, wenn der Trainer ausreichend Erfahrung hat, um im Debriefing auch aus einem zunächst scheinbaren Misserfolg, Konflikt usw. einen besonderen Lerneffekt zu machen. Da bei Großgruppenplanspielen meist viele Trainer gleichzeitig wirken, so wird auch die Abstimmung und klare Rollenaufteilung im Spielleiterteam als kritischer Erfolgsfaktor bewertet.

Ziele und Inhalte müssen von der Organisation eingebracht werden. Als Erfolgsfaktor wird von allen Seiten daher festgestellt, dass die angewendete Planspielmethode gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften entwickelt und/oder angepasst werden muss. Teilweise wird auch gefordert, dass Mitarbeiter in die konkrete Moderation und Spielleitung eingebunden werden. Insbesondere in der Designphase sollten Organisationsmitglieder aller Einheiten und Hierarchieebenen aktiv mitmachen, um erst einmal im Unternehmen eine gemeinsame Sichtweise von IST und SOLL zu entwickeln. In die Planspielmodellerstellung in der Designphase müssen alle Anspruchsgruppen mit eingebunden sein, um ihre Perspektiven und ihr spezifisches Organisationswissen einzubringen. Die Einbeziehung des Auftraggebers und von Führungskräften in die Modellerstellung, in die Abbildung ihres eigenen Systems im Planspiel, wird vielfach als Grundbedingung bezeichnet.

Bei einzelnen Planspielevents oder Großgruppenplanspielen in einem Organisationsentwicklungsprozess wird eine klare Vorinformation an die Teilnehmer als Faktor genannt. Schon im Vorfeld sollte klar kommuniziert werden, dass Inhalte, Strategie und Zukunftsausrichtung, die im Planspiel erfahrbar werden vom Top-Management abgesichert und gewünscht sind. Die Einladung sollte daher auch von der Führungsebene kommen.

Als kritischer Faktor für den Erfolg wird die Verknüpfung der Planspielaktivitäten mit weiteren Seminaren und/oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen vor und nachher angesehen. Die Einbettung der Maßnahme bedarf klarer Absprachen mit Auftraggebern und Führungskräften. Reale Umsetzungsprojekte, die sich aus dem Planspiel ergeben und im Debriefing definiert werden, stellen ein weiteres Erfolgskriterium dar.

Als besonders kritischer Faktor wird die Frage angesehen, in wie weit die Mitarbeiter eine echte Mitsprache im Changeprozess haben, oder ob es sich nur um eine „Pseudopartizipation“ handelt. Übereinstimmend wird der Vorteil gesehen, dass im Planspiel positive Motivation für Veränderungen entstehen kann, wenn die Freiheit ernst genommen wird, dass sich die Mitarbeiter mit eigenen Ideen einbringen. Die Mitarbeiter dürfen im Planspiel Problemstellungen der Organisation selbst lösen, Lösungen für neue Arbeitsstrukturen oder Arbeitsprozesse werden nicht „von Oben“ vorgegeben. Gerade im Debriefing gilt es Gestaltungsspielraum zu nützen. Die Transfers danach sollten abgeklärt sein und die Führungsmannschaft sollte voll davon überzeugt sein, einen ergebnisoffenen gemeinsamen Prozess durchzuführen. Als absoluten Misserfolgskriterium („Killer“) wird es hingegen angesehen, wenn die Führungsebene scheinbar auf Partizipation im Planspiel setzt, dann aber schon ein fertiges Konzept in der „Schublade“ hat, das so umgesetzt werden muss. Das Gefühl „ich kann doch nix ändern, werde doch nicht ernst genommen“ (Zitat)

führt dann gerade bei der Planspielmethode zu noch größerer Frustration und Demotivation, als bei vielen anderen Change-Methoden.

Als Schwierigkeit wird aus Beraterperspektive angeführt, dass der Begriff „Planspiel“ häufig kontraproduktiv ist. Die Akzeptanz der Methode an sich ist bei Personen mit Vorwissen und Vorerfahrungen zu Planspielen meist sehr gut, jedoch sei es häufig problematisch die Vorteile im Vorfeld gut darzustellen, z.B. Auftraggeber zu überzeugen Geld für „Spielen“ auszugeben. Auch die mentalen Modelle der Teilnehmer führen manchmal zu negativen Voreinstellungen oder Widerstand („Spielen ist etwas für Kinder, aber keine Beschäftigung für eine Führungskraft“).

Andere häufig genannte Probleme sind der Umgang mit realen Hierarchieebenen im Planspiel. Hierbei sollte im Vorfeld mit den Führungskräften ihre Rolle im Planspiel geklärt werden, da diese mit ihrem Verhalten sehr viel reale Macht haben, Spielverlauf und Auswertung zu beeinflussen (das führt zu einer idealer Weise eher zurückhaltenden oder gar nur beobachtenden Rolle im Spiel). Im Vorfeld, Spiel und Debriefing kann es aber auch wichtig sein, dass die Führungskräfte rechtzeitig kommunizieren welchen Handlungsspielraum für Veränderungen die Teilnehmer für den Transfer vom Planspiel in die Realität haben.

Natürlich werden als Gefahren allgemein auch immer wieder „negative“ gruppensdynamische Prozesse angeführt (Widerstände, „Group-Think“, „Aussteigen“ usw.). Gerade bei großen Gruppen wird es als Herausforderung gesehen wirklich alle Teilnehmer in ihre Rollen zu bringen (und später auch wieder aus den Rollen herauszubekommen). Bei sich aufschaukelnden kontraproduktiven Gruppensdynamiken werden Pausen mit Zwischendebriefings oder im Notfall Abbruch vorgeschlagen. Empfohlen werden am Beginn vereinbarte Verhaltensregeln, die bei Verstoß im Notfall eindeutige Konsequenzen erlauben (z.B. „mehrmaliger destruktiver Störenfried muss Planspielveranstaltung verlassen“).

Als wichtige Bedingung werden auch das Vereinbaren und Einhalten ethischer Richtlinien thematisiert. Dazu zählt die Vertraulichkeit, Allparteilichkeit usw., aber auch die freiwillige Teilnahme. Selbstverständlich ist das Planspiel sehr häufig bewusst keine freiwillige Veranstaltung, sondern die Teilnahme wird von den Mitarbeitern erwartet. Es sollte aber erlaubt sein, nur als Beobachter teilzunehmen oder sich eine andere Rolle im Planspiel auszusuchen, d.h. es sollte kein Zwang ausgeübt werden, bestimmte Rollen zu übernehmen. Auch verdeckte Ziele sollen nicht mit dem Planspiel verbunden werden (z.B. ein verstecktes gleichzeitiges Assessment, welche Mitarbeiter im Changeprozess abgebaut/gekündigt werden könnten und mit dem Verhalten im Planspiel und im Debriefing als Entscheidungsgrundlage), da dies grundlegende ethische Prinzipien verletzen würde.

Als Kennzeichen für Erfolg wird die Erfüllung der Einsatzziele, positives Feedback der Teilnehmer und Zufriedenheit der Auftraggeber genannt. Einerseits wird angeführt, dass der Erfolg sich letztlich durch deutliche Verhaltensänderungen der Teilnehmer am Arbeitsplatz definiert und durch gelungene Veränderungsprozesse von Strukturen und durch effizienteren Arbeitsabläufen zeigt, andererseits wird aus allen befragten Perspektiven angegeben, dass sofortige Verhaltensänderungen nicht erwartet werden dürfen, sehr wohl jedoch aber langfristige Wirkungen (6-12 Monate). Dabei führen die Befragten aus, dass es ein Problem der direkten Messbarkeit der Planspiel-Effekte gibt, das aber nicht vollständig

gelöst werden kann. Da es bei der Organisationsentwicklung und den unterstützenden Planspielen um langfristige Prozesse geht und jede Entwicklung eine einmalige und sehr komplexe Dynamik darstellt, so ist der Erfolg des Planspiels kaum eindeutig mit Kennzahlen quantifizierbar. Dennoch wird aus allen Perspektiven (Auftraggeber, Experten, Berater und Teilnehmer) der Planspielmethode eine hohe Effektivität zugeschrieben.

Literatur

- Balbo, M.P. & Cecchini, A. (1999). Incidental Tourist. In D. Saunders & J. Severn (Eds.), *Simulation and Games for Strategy and Policy Planning* (pp.129-138). London: Kogan Page.
- Forgas, J.P. (1995). *Soziale Interaktion und Kommunikation*. Weinheim: PVU.
- Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behavior at Work*. Hove East Sussex: Taylor & Francis.
- Högsdal, N., Fehling, G. & Glag, J. (2007). Grossgruppenveranstaltungen mit Unternehmensplanspielen – Weiterbildung oder Event? In Kriz, W.C. (Hrsg.), *Planspiele für die Organisationsentwicklung* (S. 125-144). Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Gamson, W. (2000). *Simsoc. Simulated Society*. Fifth Edition. New York: Simon & Schuster.
- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (1991). *Joining together. Group theory and group skills*. Boston: Allyn & Bacon.
- Kriz, W.C. & Nöbauer, B. (2008). *Teamkompetenz*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kriz, W.C. (2000). *Lernziel Systemkompetenz. Planspiele als Trainingsmethode*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kriz, W.C., Puschert, M., Karl, J. & Dufter-Weis, A. (2004). Effective Learning through Gaming Simulation Design. In: R. Shiratori, K. Arai & F. Kato & (Eds.), *Simulation & Gaming* (pp. 217-227). Tokyo: Springer.
- Kriz, W.C., Saam, N., Pichlbauer, M. & Fröhlich, W. (2007). Intervention mit Planspielen als Großgruppenmethode – Ergebnisse einer Interviewstudie. In: W.C. Kriz (Hrsg.), *Planspiele für die Organisationsentwicklung. Schriftenreihe: Wandel und Kontinuität in Organisationen* (Bd. 8, S. 103-122). Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Meadows, D. & Toth, F. (1985). *Stratagem-1.A. Microcomputer based management training game on the dynamics of energy/environment interaction*.
- Meadows, D.L., Fiddamann, T. & Shannon, D. (1993). *Fish Banks, Ltd. (3. Aufl.) Laboratory for Interactive Learning*. Institute for Policy and Social Science Research. USA: University of New Hampshire.
- Robbins, S.P. (1996). *Essentials of Organizational Behaviour*. London: Prentice-Hall.
- Rosenstiel, L.v. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer - Poeschel.
- Ruohomäki, V. (2003). Simulation gaming for organizational development, *Simulation & Gaming*, 34, 531-549.
- Saam, N. & Kriz, W.C (2010). *Partizipation in Großgruppen. Band 1: Soziologische Perspektiven*. Münster: Lit.
- Spieß, E. & Winterstein, H. (1999). *Verhalten in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Suko, Y., Yokoyama, H., Yamada, S., Nagano, T., Takeuchi, Y. & Kato, F. (2003). The demonstration of the base environment for the simulation & gaming: using real time location information and profile information. In *Proceedings of the 34th Conference of the International Simulation and Gaming Association* (p.91). Kizarazu, Japan.

Ulrich, M., Gust, M., Beyer, M., Schmid, L. & Stutzer, T. (2004). Large Group Game for Sustainable Resource Management Using MobiTed Infrared Technology. In: Th. Eberle & W.C. Kriz (Eds.) Proceedings of the 35th Conference of the International Simulation and Gaming Association 2004 (p. 12). München: Sagsaga.

Kontakt

Prof. Dr. Willy Christian Kriz, FH Vorarlberg, Department Management and Business Administration, Hochschulstr. 1, A -6850 Dornbirn, Austria, Tel +43 (0) 5572 792 3310; Email: willy.kriz@fhv.at

Prof. Dr. Nicole J. Saam, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie; nicole.j.saam@soziol.phil.uni-erlangen.de