



# Veränderungssituationen meistern

Planspiele fördern Change-Fähigkeiten von Führungskräften

**Managerinnen und Manager führen ihren Verantwortungsbereich, achten auf Effektivität und Effizienz und werden an den Ergebnissen gemessen. Damit sind Bestrebungen der Optimierung, Standardisierung zum einen und des zielgerichteten Ressourceneinsatzes zum anderen im Vordergrund. Change Prozesse irritieren das Selbstkonzept der Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Sie reduzieren die Handlungskompetenz.**

*Mag. Franz Auinger, Prof. (FH) Mag. Dr. Willy Christian Kriz*



*Mag. Franz Auinger*



*Prof. (FH) Mag. Dr. Willy Christian Kriz*

und/oder die persönliche Autorität, das Charisma.

In Change-Situationen, bei Veränderungen werden meist die beiden wesentlichen Säulen der Macht angegriffen – Expertenmacht (da Strategien und Prozesse in Frage gestellt werden) sowie die hierarchische Autorität. Die Folge ist, dass das Selbstkonzept der betroffenen Führungskräfte – vor allem jene der mittleren Führungsebenen - ins Schleudern kommen kann. Werden „Besitzstände“ angegriffen,

kommen zur Verunsicherung noch starke Verlustängste dazu. Resultat ist eine sinkende Veränderungsfähigkeit und –bereitschaft.

Der wachsende Veränderungsdruck und die daraus resultierenden Maßnahmen verstärken die Effekte – die Führungskräfte fühlen sich nicht mehr gehört, missverstanden und in Frage gestellt, Wertschätzungsfohls werden wahrgenommen, das Vertrauen und damit die Risikobereitschaft sinkt.

Basis für den Einfluss der Führungskräfte ist die formale Hierarchie, die Experten- und Informationsmacht

Eine mittlere Führungskraft beschreibt: „Besonders kontraproduktiv ist, dass das Gefühl, Einfluss nehmen und gestalten zu können, dramatisch sinkt. Man versteht die da „oben“ nicht mehr und hat große Probleme, bei den eigenen Gefolgsleuten durchzudringen, passende Antworten zu geben. Die Eigensteuerung geht zu Gunsten der Fremdsteuerung verloren. Das Heft des Handelns wird einem aus der Hand genommen. Frust und Ohnmacht sind die Folge.“

Die Manager versuchen nun mit ihren bewährten Methoden, Sichtweisen und Zugängen wieder Boden unter den Füßen zu erlangen, scheitern aber daran, bekommen wieder keine zufriedenstellenden Antworten und Orientierungen.

## Der Standpunkt bestimmt die Perspektive

Erst wenn sie beginnen, sich mit den Gesetzmäßigkeiten von Changeprozessen und Transformationen reflexiv auseinanderzusetzen, bekommen sie neue, hilfreiche Sichtweisen. In dieser Metaebene gewinnen sie die nötige Distanz, erkennen die eigene Be- und Gefangenheit, achten auf die Prozessdynamiken und beginnen die Prozesse zu steuern und sich nicht an bewährten Routinen und angestrebten Ergebnissen fest zu halten.

Eine wesentliche Führungsaufgabe ist die Aufgabe. (Pechtl, 1989)

Neue Fähigkeiten beginnen zu wirken - Prozesskompetenz, Resilienz-Robustheit, authentische Kommunikation und Dialogfähigkeiten wachsen. Widerstand des Teams wird als

siamesischer Zwilling von Veränderung erkannt (Doppler/Lauterburg, 2008), Leichtigkeit auch in schwierigen Change-Situationen entwickelt, ohne an Ernsthaftigkeit und Besonnenheit zu verlieren. Leidenschaft, Gelassenheit und innere Heiterkeit werden zu Leitorientierungen.

Die mittlere Führungsebene nutzt die Mächtigkeit ihrer Position und Funktion: sie wird zum Realisierer, Enabler, zum Promotor und Multiplikator in Richtung MitarbeiterInnen. Sie übernimmt das Heft des Handelns wieder aus den Händen des Top-Managements zurück.

Abbildung 1

### Stuck in the Middle - Situation des mittleren Managements in Veränderungsprozessen

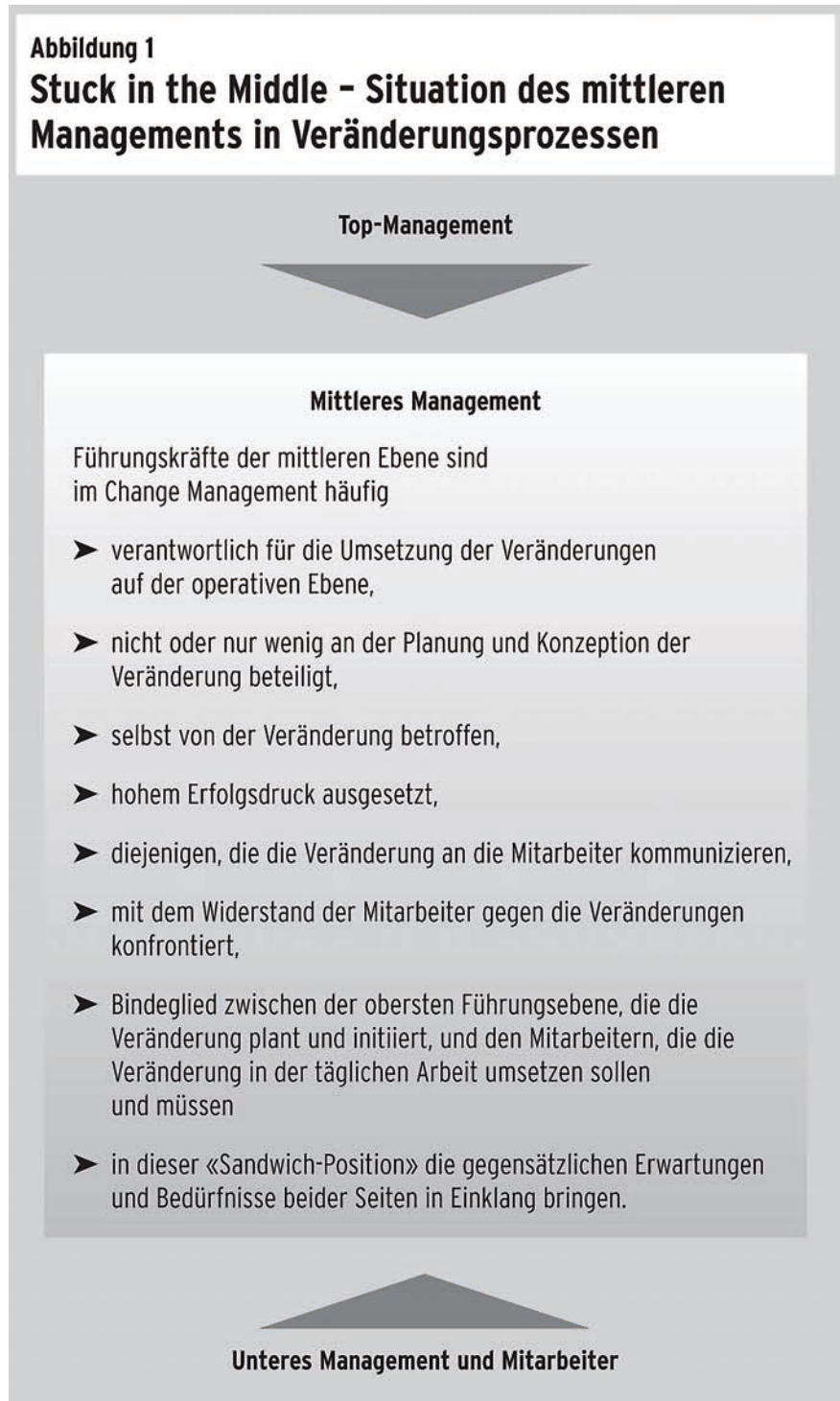


Abbildung1: Tanja Phillippert (2009)

Anforderungen an das mittlere Management und die Schlüsselpersonen:

1. Identifikation mit der Veränderung
2. Orientierung und Stabilität in der Veränderung geben
3. Umgang mit Emotionen
4. Gestaltung der Kommunikation
5. Umgang mit Konflikten
6. Umgang mit Komplexität

Krisen sind dabei meist die Wegbegleiter. Oft gehen auch psychosomatische und somatische Folgen damit einher.

Macht es da nicht Sinn, einen Teil des Prozesses im Vorfeld erlebbar zu machen, Fähigkeiten für das Managen von Veränderungsprozessen zu trainieren, in dem Veränderungssituationen simuliert werden?

Planspiele (int. Fachbegriff „Gaming Simulation“) sind als dynamische Modelle der Realität jeweils auf bestimmte Inhalte ausgerichtet. Neben der Inhaltsdimension geht es auch um die Dimension der Simulationsmethodik. Das Simulationsmodell bezieht sich auf reale Systeme, Systemelemente und deren Wechselwirkungen,

zur Simulation von Auswirkungen von Systemeingriffen und somit zur Entscheidungsfindung für die Auswahl von möglichst effizienten und gleichzeitig humanen Strategien für die Gestaltung von Organisationen und deren Veränderungen (Kriz, 2007). Planspiele ermöglichen Innovation und Veränderung in idealer Weise, da hierbei die Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe nicht sofort real verändert werden.

Einer realen Veränderung stehen nämlich in der Praxis häufig Widerstände, Ängste, Orientierungslosigkeit usw. im Wege. Vielfach werden innovative Ideen für Veränderungen dann gar nicht erst generiert. Planspiele können als Simulation von Organisationsprozessen dazu beitragen,

>> Alte Strukturen lassen sich wesentlich leichter aufgeben, wenn erprobte und von allen Beteiligten als angemessen erlebte Strukturen im Planspielmodell existieren. <<

### So weit so gut in der Theorie – und wie sieht es in der Praxis aus?

Der Weg vom klassischen Manager zum Change-Agent ist ein weiter und holpriger. Er setzt ein sich Lösen von den vertrauten Machtmechanismen und ein sich Einlassen in ein prozesshaftes-reflexives Führen voraus. Manchmal auch den Sprung vom „Würdenträger“ zum Coach, Begleiter. Oft heißt es „runter vom hohen Ross“.

Schmerzhafte Erfahrungen in Change-Prozessen, Momente des Scheiterns,

Systemumwelten und Ressourcen. Bei Planspielen wird das Simulationsmodell durch Formen des Spiels in Anwendung und Interaktion gebracht. Hierbei sind die Spielregeln und die im Spiel definierten Rollen dafür verantwortlich, welche Arten und welche Grenzen und Freiheitsgrade in der Interaktion zwischen den handelnden Akteuren möglich sind.

### Kompetenzgewinn durch Planspiele

Planspielmethoden eignen sich grundsätzlich zum Erwerb von Kompetenzen für den Umgang mit Systemen,

konkrete Problemstellungen aus der Praxis einer Organisation zu bearbeiten und Problemlösungen bereitzustellen, die dann als Transfer wieder für die reale Veränderung dieser Organisation genützt werden. Der große Vorteil von Planspielen ist, dass hier alle möglichen Alternativen ohne reale Konsequenzen durchgespielt und in ihren Folgewirkungen systematisch reflektiert und analysiert werden. Veränderungen werden apriori erfahrbar gemacht und Fehler in der nachfolgenden realen Veränderung minimiert. Das Planspielmodell und die im Planspiel erlebbare alternative Zukunft kann notwendige Orientierung geben, Widerstände und Ängste abbauen (sogar Vertrauen, Zuversicht

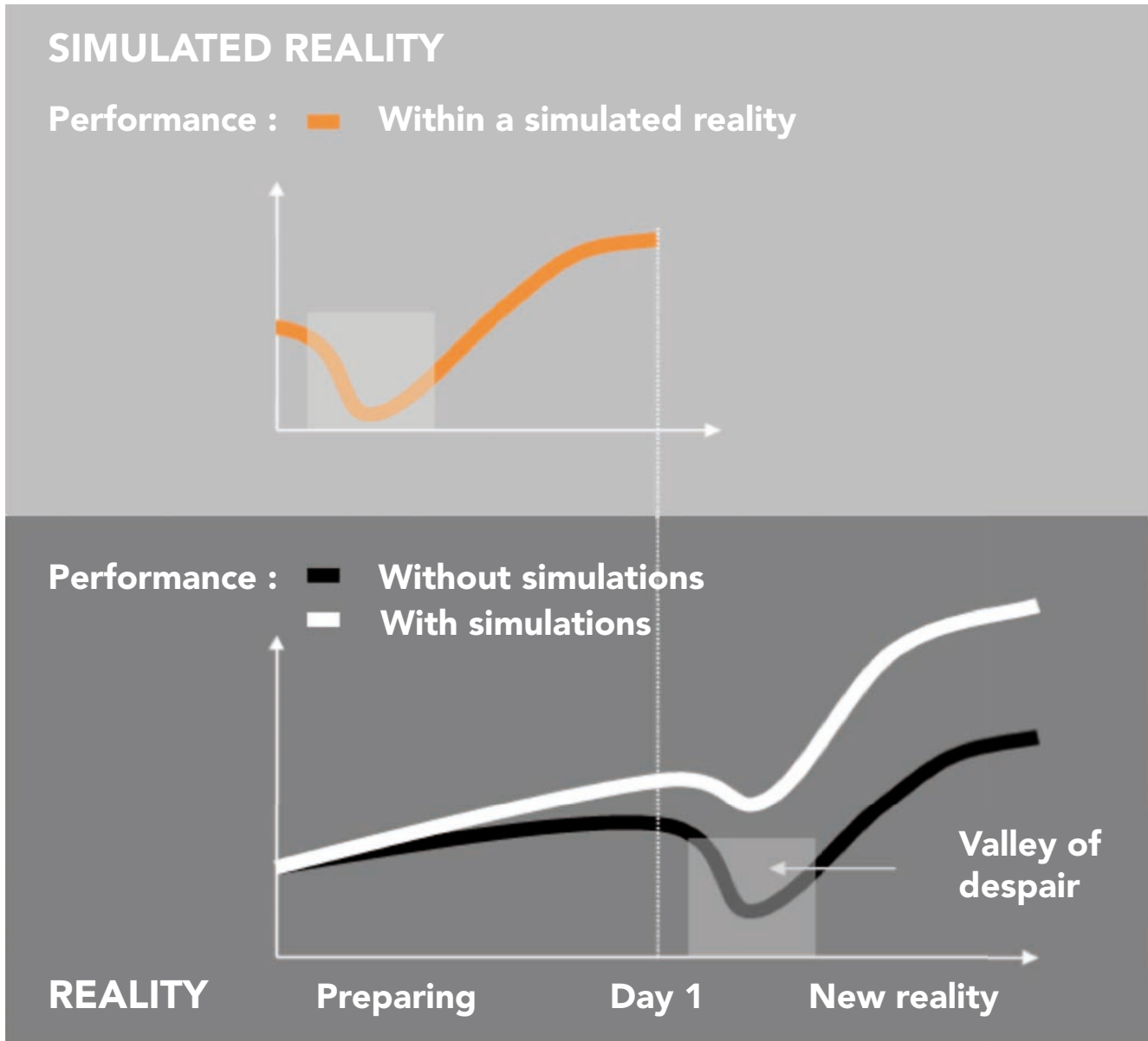


Abbildung 2: Ivo Wenzler (2008)

und Motivation stärken) und die Gestalter von Umstrukturierungen fachlich und methodisch vorbereiten, da im Planspiel neue funktionierende Strukturen sichtbar werden.

### Das Tal der Tränen vorweg nehmen

Im angestrebten Wandel, der immer mit Instabilität und Auflösung verbunden ist, schaffen Planspiele in der Organisationsentwicklung somit

vor allem die notwendige Stabilität, Kontrollierbarkeit, Sicherheit und in psychologischer Hinsicht das wertvolle Vertrauen in die Zukunft. Selbst wenn sich in der Realität das „Tal der Tränen“ im Wandel nicht ganz vermeiden lässt, so wird dieses Tal im Planspiel als antizipierende Vorbereitung eines realen Changeprozesses in einer geschützteren Umgebung durchschritten und in der realen Veränderung dann schneller und mit weniger negativen Emotionen bewältigt. Planspiele stellen für den Kompetenzerwerb praxisnahe Lernfelder mit

realistischem Komplexitätsgrad und Entscheidungs- und Handlungsspielraum bereit. Das Planspiel ermöglicht den Umgang mit realen Problemen und authentischen, realitätsnahen Situationen. Gerade im Change Management, bei der Entwicklung von Innovationen und von Problemlösungen ist es notwendig, dass auch Fehler gemacht werden dürfen. Es sollte lediglich garantiert werden, dass die Folgen der an sich wünschenswerten Fehler (aus denen dann gelernt werden kann) harmlos bleiben. Planspiele stellen sogenannte „fehlerfreundliche

Umwelten“ dar und ermöglichen gemeinsames kooperatives Probedahnen, d.h. das Planen sinnvoller Handlungsstrategien, ihre Ausführung und Optimierung.

Ein Vorteil von Planspielen stellt auch die unmittelbare Rückmeldung von Handlungsfolgen dar (im Zeitraffer der Simulation werden auch Neben- und Langfristeffekte erfahrbar). In individuellen wie auch gemeinsamen Reflexionsphasen wird das in Planspielen Erlebte bewertet, da hier die simulierten Systemzusammenhänge und die mentalen Modelle der Beteiligten diskutiert und Transfer-Erkenntnisse für die reale Veränderung von Organisationen generiert werden.

**>> Personal/Führungskräfteentwicklung,** Veränderung von Menschen, deren Einstellungen und deren Kompetenzen als Beitrag zur Veränderung von Organisationen (insbesondere bei großen Teilnehmerzahlen, die ein Trainings-Planspiel durchlaufen)

**>> Großgruppenevent,** zur Schaffung von Motivation und Verständnis der Notwendigkeit für Change und um aktuelle Herausforderungen einer Organisation schnell einer großen Anzahl von Mitarbeitern bewusst zu machen

**>> Unterstützung von Entscheidungsträgern,** Strategieentwicklung, Simulation verschiedener Szenarien zur systemkompetenten Entscheidungsfindung

**>> Organisationsentwicklung im engeren Sinne,** zur Veränderung von Aufbau- und Ablauforganisation, Optimierung von Work-Flow-Prozessen dergestalt, dass zukünftige geplante

Prozesse in einer simulierten Umgebung erprobt und optimiert werden.

## Das Changepotential optimal nutzen

In Unternehmen, und speziell im Change Management, liegt der Nutzen von Planspielen einerseits im Training von Kompetenzen zum Veränderungsmanagement für Change Agents (Führungskräfte) und andererseits in der Beratung von Entscheidungsträgern zur Planung von Organisationsentwicklungsprozessen und Strategien und zur Erfahrbarmachung der Folgen von geplanten Veränderungsmaßnahmen und zur präventiven Simulation von Stärken und Schwächen zukünftiger alternativer Aufbau- und Ablauforganisationen.

Planspiele können aus unserer Sicht zur Entwicklung und Stärkung der Schlüsselkompetenz einer Organisation in dieser bewegten, fragilen Umwelt und ihren permanenten Veränderungsstimuli und einer veränderungsfähigen Vertrauenskultur beitragen. **Basis dafür ist die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbstreflexion.** Es gilt, negative Folgen von Maßnahmen möglichst rasch zu erkennen und kompromisslos gegenzusteuern, noch nicht erkannte Innovationspotentiale aufzuspüren, Raum zu geben und zu nutzen. Die dafür erforderliche Fähigkeit der organisationalen Achtsamkeit (Becke/Behrens/Bleses, 2012) kann im „Trockendeck“ für den Ernstfall bewusst gemacht und trainiert werden. Planspiele sind sowohl Qualifizierungsmaßnahmen und zugleich Interventionen ins System. Damit der Reifegrad in Bezug auf Unternehmensentwicklung steigt - beim Ein-

zelnen und in der gesamten Organisation – ist es entscheidend, dass dem Reflexions- und Auseinandersetzungsprozess vor allem auch auf Entscheidungsebene, ausreichend Raum gegeben wird.

*Prof. (FH) Mag. Dr. Willy Christian Kriz - Kooperationspartner der inoVato Unternehmensentwicklung - Professor für Human Resource Management, Organizational Behaviour, Leadership, Change Management und Planspielmethoden an der Fachhochschule Vorarlberg*

*Mag. Franz Auinger - Geschäftsführer inoVato Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH und Motiv Personal Consulting GmbH - Personal- und Organisationsentwickler, Trainer, Berater, Coach*

### Quellen:

*Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2008): Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, 12. Auflage, Campus Verlag*

*Kriz, W. C. (2007): Planspiele für die Organisationsentwicklung. Schriftenreihe: Wandel und Kontinuität in Organisationen (Bd. 8). Berlin*

*Philippert, Tanja (2009): Stuck in the Middle – Anforderungen an das mittlere Management in Veränderungsprozessen, in: Organisationsentwicklung 2/2009, 21 - 31*

*Becke, Guido/Behrens, Miriam/Bleses, Peter (2012): Vertrauen ist nicht gleich Vertrauen, in: Organisationsentwicklung 1/2012*

*Wenzler, Ivo (2008): Folie eines Vortrags an der Fachhochschule Vorarlberg*

*Pechtl, Waldefried (1989): Zwischen Organismus und Organisation, 1. Auflage, Veritas*