



H2 Spielregeln

Sie bilden mit den Teilnehmenden ein Change-Agent-Team. Sie haben die Aufgabe, einen Organisationsentwicklungsprozess verantwortlich als externe Berater (Change-Agents) mitzugestalten. Wie in jedem Planspiel kommen in SysTeamsChange Akteure, Regeln und Ressourcen vor.

Akteure

Sie selbst und Ihre Kollegen fungieren als reale Mitspieler in der Rolle von Change-Agents.

Des Weiteren existieren eine Reihe simulierte Personen (maximal 26). Diese Akteure werden veranschaulicht als Figuren auf dem Brett und bilden Geschäftsführung, verschiedene Mitarbeitergruppen aus Verwaltung und Produktion, Kunden und Lieferanten ab. Im Idealfall werden die simulierten Personen als Figuren über das Brett von außen nach innen bewegt.

Regeln

Sie treffen im Team Entscheidungen, um Aktionen auszuführen. Diese Aktionen beziehen sich auf in Organisationsentwicklungsprozessen vorkommende Aktivitäten/Maßnahmen. Sie dürfen dabei jeweils immer nur eine Aktion nach der anderen aus einer Liste von Aktionen oder den Aktionskarten auswählen, und die Spielleiter geben Feedback (mittels per Planspielsoftware erzeugter Feedback-Texte). Diese Rückmeldungen sind zu befolgen (um das Planspiel sinnvoll durchführen zu können). Im Wesentlichen erhalten Sie die Mitteilung, ob eine bestimmte Aktion Erfolg hatte oder nicht. Erfolg oder Misserfolg wirken sich dabei auf die simulierten Akteure aus, d. h. sie dürfen auf dem Spielbrett weiterbewegt werden, oder sie müssen stehen bleiben. Es ist dabei Ihre Aufgabe zu überlegen, in welcher logischen Reihenfolge und Ordnung die Aktionen (die auf der Liste bewusst durcheinander dargestellt sind) ausgeführt werden müssen, um die Organisationsentwicklung voranzutreiben und das Spielziel zu erreichen. Details und weitere Regeln werden noch genauer dargestellt (s. u.).

Ressourcen

Die Aktionen kosten simulierte Ressourcen, die Zeit, Geld usw. symbolisieren. Diese Ressourcen werden im Spiel Bits genannt. Die Ressourcen sind nicht grenzenlos, sondern in jeder Spielrunde (eine Spielrunde bedeutet 2 bis 3 Monate realen Change-Managements) stehen 40 Bits zur Verfügung. Ob die in einer Spielrunde nicht verbrauchten Bits verfallen oder ggf. teilweise oder ganz in die nächste Periode übertragen werden können, gibt die Spielleitung bekannt.

Ziel

In drei bis fünf Spielrunden möglichst viele Personen des simulierten Unternehmens durch die Auswahl der richtigen Aktionen in der richtigen Reihenfolge möglichst weit Richtung Spielfeldmitte (Phase der Integration) bewegen.

Weitere Regeln im Detail

Entscheiden Sie im Team, welche Aktivitäten dazu dienen, eine sich kontinuierlich verbessernde Learning Community (Lernende Organisation) für Ihre (simulierte) Organisation zu entwickeln. Jede der in einer Liste (vgl. Aktionenliste) aufgeführten Aktionen stellt einen Spielzug dar. Sie können nur jeweils einen Spielzug zu einem Zeitpunkt machen (jedoch mehrere Spielzüge nacheinander in einer Spielrunde). Sie entscheiden daher zunächst, was Ihre erste Aktion sein soll, die mit dem simulierten Unternehmen (bzw. einer Auswahl von Personen) durchgeführt wird. Bei manchen Aktionen müssen Sie Personen auswählen und die angegebene Anzahl an Bits (Ressourcen) an den Spielleiter zahlen. Sie erhalten sofort Rückmeldung über die Wirkung Ihrer Entscheidung bzw. Aktion auf die simulierten Personen des Unternehmens. Danach können Sie sich für die nächste Aktion entscheiden usw.

Sie können jede Aktivität innerhalb einer Spielperiode zu einem späteren Zeitpunkt wiederholen, wenn sie zunächst keinen Erfolg hatte. Sie dürfen dieselbe Aktion bei Erfolg wiederholen, wenn sie der Meinung sind, dass das sinnvoll ist (z. B. Aktion „Gespräche führen“). In der Aktionenliste sind die Aktionen kurz inhaltlich beschrieben, die maximale Wiederholungsanzahl ist angegeben, die Ressourcen-Bits und die Anzahl ggf. auszuwählender Personen sind ebenfalls in der Aktionenliste verzeichnet.

Hintergrund für die Aktionen bilden mehrere Organisationsentwicklungsmodelle. So postuliert beispielsweise der Ansatz von Kurt Lewin drei charakteristische Phasen. Die bisherige Starre der Organisation muss aufgeweicht werden, um Einstellungs- und Verhaltensänderungen überhaupt zu ermöglichen. Dies wird als Phase des *Auftauens* bezeichnet. In der zweiten Phase, der *Bewegung*, werden neue Verhaltensweisen ausgebildet, ausprobiert und reflektiert. Diese neuen Verhaltensweisen ermöglichen das angestrebte höhere Leistungsniveau. Mit der Stabilisierung und Integration der neuen Erfolgsrezepte erfolgt in der dritten Phase das *Einfrieren* auf dem höheren Niveau. Die Aktionen des Spiels können dabei u. a. diesen drei Phasen von Lewin zugeordnet werden. Natürlich existieren weitaus differenziertere Modelle, die hier jedoch nicht dargestellt werden (dazu später in der Reflexion), da es ja gerade ein Ziel des Planspiels ist, dass Sie gemeinsam diese Überlegungen anstellen, wie die Aktionen sinnvoll aufeinander aufbauen.

In der Phase *rationale Einsicht* steht zu Spielbeginn nur die Geschäftsführerin Anna H. auf Feld 5, von der die Idee zur Organisationsentwicklung ausgeht. Alle anderen Akteure werden auf dem Spielbrett auf dem ersten Feld aufgestellt (sie befinden sich durch die E-Mail-Ankündigung in der Schockphase). Davon ausgeschlossen sind die Kunden und Lieferanten, die erst durch

eine bestimmte erfolgreiche Aktion ins Spiel integriert werden (und dann gleich auf Feld 5 starten dürfen). Die Personen sind mit Namen und Rollen abgebildet und farblich in die Kategorien von Organisationseinheiten bzw. Funktionsbereichen geordnet. Die Personen haben unterschiedliche offizielle Funktionen und auch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und Reaktionsweisen (z. B. Widerstand) auf die Entwicklung. Hintergrund dieser Aspekte bietet die Diffusionstheorie von Innovationen nach Rogers, die verschiedene Typen von Akteuren in Veränderungsprozessen unterscheidet. Neben den offiziellen Funktionen existieren informelle Rollen (z. B. informelle Führungspersonen/Meinungsführer mit hohem Ansehen) sowie ein soziales Beziehungsgeflecht zwischen den Akteuren.

Ebenfalls am Spielbrett dargestellt sind sieben Phasen der Veränderung. Die simulierten Personen dürfen sich bei erfolgreichen Aktionen jeweils ein Feld nach innen bewegen. Grundlage für die Phasen der Veränderung bilden Ansätze von Hord, Rutherford, Huling-Austin & Hall; Fatzer; Schein & Schmidt-Tanger, die wiederum auf Kurt Lewin zurückgehen. Es geht hierbei – anders als bei den Modellen der Organisationsentwicklung (s. o.), die eher die Perspektive der Führungskräfte und Change-Agents spiegeln – um die psychologische und emotionale Wirkung von Veränderungen auf die Betroffenen. Im Zentrum der Betrachtung steht das Erleben der Beteiligten, das einem typischen Verlauf folgt, der durch das Planspiel abbildet wird (vgl. Handout H6). Spielziel ist die Entwicklung einer lernenden Organisation. Das Spielziel ist erreicht, wenn möglichst viele, mindestens jedoch die Hälfte der simulierten Personen ausgehend von der Schockphase die letzte Phase „Integration“ erreichen. Die Bestandteile des Planspiels können dabei den fünf Disziplinen der lernenden Organisation nach dem Konzept von Senge zugeordnet werden (damit beschäftigen sich eigene Reflexionsmodule zum Planspiel tiefergehend).

Alle Entscheidungen, die Sie als Change-Agent-Team treffen, müssen in einem Entscheidungsbogen dokumentiert werden. Hier wird eingetragen: die jeweilige Spielrunde, die aktuell gewählte Aktion (Nummer) und – wenn Personen und/oder Gruppen auszuwählen sind – welche simulierten Akteure oder Gruppen für diese Aktion ausgewählt wurden. Durch den Entscheidungsbogen sind alle Entscheidungen nachvollziehbar. Im Feld „Personen“ sind die Initialen der Personen von A bis Z aufgeführt. Da jede simulierte Person mit einem anderen Anfangsbuchstaben beginnt, reicht das Ankreuzen der jeweiligen Initiale.