FH Vorarlberg
University of Applied Sciences

Planspiel als Methode zur Entwicklung von Change - Management Kompetenzen in Organisationen

Simulation game as a method for developing change management competencies in organizations

Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

Fachhochschule Vorarlberg
Betriebswirtschaft Master, Vertiefung Human Resource & Organisation

Betreut von
Prof. (FH) Mag. Dr. Willy Kriz

Vorgelegt von
Melanie Gasser BA
1510250006

Dornbirn, 27.07.2020

Kurzreferat

Planspiel als Methode zur Entwicklung von Change-Management Kompetenzen in Organisationen

Die Kompetenzentwicklung im Umgang mit Veränderungsprozessen für Mitarbeitende aller Hierarchieebenen ist essentiell, da diese zu einem festen Bestandteil des Alltags zählen. Durch speziell erstellte Planspiele für diesen Themenbereich werden Führungskräfte und Mitarbeitende für den Veränderungsprozess sensibilisiert. „SysTeamsChange“ stellt eines der marktführenden Planspiele in diesem Themenbereich dar. In diesem Tool werden die Teilnehmenden in die Lage versetzt, mit diversen Situationen richtig umzugehen. Die vorliegende Masterarbeit erörtert die Bedingungen, unter welchen das Planspiel „SysTeamsChange“ effektiv in Veränderungsprozessen eingesetzt werden kann. Zudem wird analysiert, ob es sich bei diesem Spiel um eine wirkungsvolle Methode für die Kompetenzentwicklung für Führungskräfte handelt und in welchen anderen Einsatzbereichen das Tool erfolgreich verwendet werden kann. Basierend auf den Ergebnissen der theoretischen Ausarbeitungen und durchgeführten Experteninterviews werden Handlungsempfehlungen zum verbesserten Einsatz von „SysTeamsChange“ abgeleitet. Dadurch soll den Unternehmen eine leichtere und effizientere Handhabung mit dem Einsatz dieses Tools ermöglicht werden.

Abstract

Simulation game as a method for developing change management competencies in organizations

Competence development in dealing with change processes is essential for employees at all hierarchical levels, as these are an integral part of everyday life. Management and employees are sensitized to the change process through specially designed business games for this topic. "SysTeamsChange" is one of the market-leading simulation games in this subject area. In this tool, participants are put in a position to deal with various situations correctly. This master thesis discusses the conditions under which the simulation game "SysTeamsChange" can be used effectively in change processes. In addition, it analyses whether this game is an effective method for developing skills for managers and in what other areas the tool can be successfully used. Based on the results of the theoretical elaboration and conducted expert interviews, recommendations for actions for an improved use of "SysTeamsChange" are derived. This should enable companies to use this tool more easily and efficiently.

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis **VII**

Abkürzungsverzeichnis **VIII**

1. Zielsetzung und Ausgangslage **1**

1.1 Problemstellung 1

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage der Arbeit 2

1.3 Methodische Vorgehensweise und Struktur der Arbeit 3

1.3.1 Relevante Theorieaspekte und inhaltliche Konzepte 3

1.3.2 Empirische Forschung 3

2. Theoretische Grundlagen **4**

2.1 Change-Management 4

2.1.1 Modell des sozialen Wandels 4

2.1.2 Anlässe für Veränderungen 5

2.1.2.1 Veränderungsanlässe nach Capgemini 5

2.1.2.2 Veränderungsanlässe nach Staufen AG und Staufen Digital Neonex GmbH 6

2.1.2.3 Veränderungsanlässe nach Probst und Raisch 7

2.1.3 Dimensionen der Veränderungen 9

2.1.3.1 Strategie 9

2.1.3.2 Struktur 10

2.1.3.3 Kultur 10

2.1.4 Widerstand 10

2.1.4.1 Ursachen von Widerstand 12

2.1.4.2 Widerstandsmerkmale 13

2.1.4.3 Widerstandsarten 14

2.1.4.4 Umgang mit Widerstand bei Veränderungsprozessen 15

2.1.5 Phasen-Modelle der Veränderungen 18

2.1.5.1 Drei-Phasen-Modell nach Lewin 18

2.1.5.2 Acht-Stufen-Modell nach Kotter 20

2.1.5.3 Sieben-Phasen-Modell nach Streich 22

2.1.5.4 12 Phasen-Modell nach Doppler und Lauterburg 24

2.1.5.5 Acht-Phasen-Modell nach Sievers 27

2.1.5.6 Fünf-Phasen-Modell von Wimmer 28

2.2 Führung 30

2.2.1 Führungskräfteentwicklung 31

2.2.1.1 Ziele der Führungskräfteentwicklung 32

2.2.1.2 Methoden und Trends der Führungskräfteentwicklung 33
2.2.2 Führungskompetenzentwicklung 35
2.2.3 Führung in Veränderungsprozessen 36
2.3 Planspielmethoden 40
2.3.1 Variantenvielfalt von Planspielmethoden 42
2.3.2 Planspielmethoden für Transformationsprozesse 46
2.4 Planspiel „SysTeamsChange“ 47
2.4.1 Einsatz des Planspiels „SysTeamsChange“ 49
2.4.2 Verlauf des Planspiels „SysTeamsChange“ 49
2.4.3 Integrierte Theorien im Planspiel „SysTeamsChange“ 51

3. Empirische Untersuchung 52

3.1 Methodologie und Methodik 52
3.2 Forschungsdesign 53

4. Qualitative Forschung 53

4.1 Experteninterviews 53
4.2 Auswahl der Interviewpartner und Gesprächssituation 55
4.3 Interviewleitfaden 57
4.4 Datenaufbereitung und Auswertung 58
4.4.1 Transkription 58
4.4.2 Auswertungsmethode: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring 59
4.4.3 Gütekriterien 61

5. Ergebnisse und Diskussion 63

5.1 Darstellung der Ergebnisse 63
5.1.1 Durchführungshintergründe des Planspiels „SysTeamsChange“ 63
5.1.2 Anwendungsbereiche des Planspiels „SysTeamsChange“ 65
5.1.3 Schwierigkeiten und Höhepunkte von „SysTeamsChange“ 66
5.1.4 Verbindung zwischen „SysTeamsChange“ und Realität 69
5.1.5 Learnings von „SysTeamsChange“ 70
5.1.6 Benötigte Führungskräftekompetenzen für Veränderungsprozesse 72
5.1.7 Umgang mit Emotionen und Widerständen 77
5.1.8 „SysTeamsChange“ zur Überwindung von Widerständen 80
5.1.9 Effektive Einsatzbedingungen von „SysTeamsChange“ 83
5.1.10 „SysTeamsChange“ zur Kompetenzentwicklung für Führungskräfte 84
5.1.11 Weitere Anwendungsbereiche für „SysTeamsChange“ 86
5.2 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse 88
5.2.1 Schwierigkeiten und Höhepunkte von „SysTeamsChange“ 88
5.2.2 Verbindungen zwischen „SysTeamsChange“ und Realität 89
5.2.3 Führungskräftekompetenzen und deren Förderung durch „SysTeamsChange“ 90
5.2.4 „SysTeamsChange“ zur Überwindung von Widerständen 92
5.2.5 Effektive Einsatzbedingungen von „SysTeamsChange“ 93

5.2.6 Weitere Anwendungsbereiche für „SysTeamsChange“ 94

6. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen 95

7. Schlussbetrachtung 99

8. Weiterer Forschungsbedarf 103

Literaturverzeichnis 104

Anhang 111

Eidesstattliche Erklärung 187

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Veränderungsanlässe in Unternehmen 6
Darstellung 2: Anlässe für Veränderungsprozesse 7
Darstellung 3: Dimensionen der Veränderung 9
Darstellung 4: 7 typische Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel 11
Darstellung 5: Widerstandsgründe gegen Veränderungen 12
Darstellung 6: Merkmale für Widerstand 13
Darstellung 7: Grundsätze des Widerstands 15
Darstellung 8: Methoden zum Umgang mit Widerstand 16
Darstellung 9: Drei-Phasen-Modell nach Lewin 18
Darstellung 10: Acht-Phasen-Modell nach Kotter 20
Darstellung 11: Sieben-Phasen-Modell nach Streich 22
Darstellung 12: 12 Schritte eines Veränderungsprozesses 25
Darstellung 13: Acht-Phasen - Modell zur Organisationsentwicklung 27
Darstellung 14: Fünf-Phasen-Modell eines radikalen Veränderungsprozesses 29
Darstellung 15: Definitionsmerkmale Führung 30
Darstellung 16: Modell der Führungskräfteentwicklung 31
Darstellung 17: Einzelziele der Führungskräfteentwicklung 32
Darstellung 18: Personalentwicklungsmethoden 33
Darstellung 19: Prozessschritte des Kompetenzmanagements 36
Darstellung 20: bedeutende Managementaufgaben in Veränderungsprozessen 38
Darstellung 21: Führungshandlungsfelder in Veränderungsprozessen 39
Darstellung 22: Dreidimensionales Schema zur Klassifizierung von Planspielen 40
Darstellung 23: Planspiel Makrozyklus von Klabbers (2006) 42
Darstellung 24: Planspielformen 43
Darstellung 25: Spielbrett „SysTeamsChange“ 47
Darstellung 26: Planspiel „SysTeamsChange“ 48
Darstellung 27: Prinzipien sozialwissenschaftlicher Forschung 54
Darstellung 28: Ablaufmodell strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse 60

Abkürzungsverzeichnis

VUCA	Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität), Ambiguity (Mehrdeutigkeit)

1. Zielsetzung und Ausgangslage

1.1 Problemstellung

In der heutigen Zeit sind Veränderungsprozesse ein fester Bestandteil des Alltags. Die steigende Geschwindigkeit der Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes sowie eine zunehmende Transparenz der Unternehmensgeschehnisse zwingen Betriebe dazu, stets auf dem neuesten Stand zu bleiben und mit diesen neuartigen Entwicklungen mitzuhalten. Die ansteigende Globalisierung der Weltwirtschaft und die rasant fortschreitende technische Entwicklung sind Faktoren, die als Auslöser für die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen in Unternehmen gelten.[1]

Wir leben heute in einer sogenannten „VUCA-Welt“, die zunehmend volatil, unsicher, komplex und voller Mehrdeutigkeit ist. Der Begriff „Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity” (VUCA) umfasst schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung, die Führungskräfte vor neue Herausforderungen stellen. Um in einer solchen Welt überleben zu können sind das Verständnis, die Vision, die Klarheit sowie die Agilität sowohl für die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden unabdingbar. Als Führungskraft ist es in einer „VUCA-Welt“ erforderlich, die nötige Flexibilität mitzubringen.[2]

Es ist notwendig, dass Prozesse, Menschen und Informationstechnologien in Betrieben zielgerichtet eingesetzt werden, um den Wandel aktiv mitgestalten zu können und diesem nicht nur reaktiv ausgeliefert zu sein.[3]

Durch Untersuchungen, wie in der Studie von Capgemini, wurde aufgezeigt, dass Veränderungsprozesse aufgrund reichlicher Faktoren, wie beispielsweise ineffizientem Arbeiten durch Unkenntnis von Change-Vorgängen, scheiterten und die Unternehmen dadurch schwer getroffen wurden. Der Grund dafür liegt meist im Umgang mit derartigen Prozessen. Dieser erfolgt häufig zu unprofessionell, zu kurzsichtig oder auch zu theoretisch.[4] Unternehmen werden dadurch vor große Herausforderungen gestellt. Es ist nicht möglich Veränderungsprozesse detailliert zu planen, jedoch können bestimmte Faktoren zum Erfolg oder Misserfolg führen.

Mitarbeitende aller Hierarchieebenen, insbesondere Führungskräfte müssen Kompetenzen entwickeln, wie Veränderungsprozesse bestmöglich umgesetzt werden können. Für die Einleitung von Veränderungsprozessen bedarf es entsprechender und vielfältiger Interventionsformen. Zudem stellen leitende Beschäftigte hierbei wesentliche Orientierungsgrößen dar.[5]

Daher ist es speziell für Führungskräfte erforderlich sich in Veränderungssituationen gegenüber dem betroffenen Personenkreis richtig zu verhalten. Durch falsche Verhaltensweisen kann dem Unternehmen nachhaltig Schaden zugefügt werden. Können die Führungs-

[1] Vgl. Hyrkin 2011, S. 16–17.
[2] Vlg. Hiesmayr 2019, S. 1.
[3] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 21.
[4] Vgl. Untermarzoner 2006, S. 1–6.
[5] Vgl. Parzer 2012, S. 19–20.

kräfte auf den Veränderungsprozess entsprechend vorbereitet werden, ist es möglich, Fehler im Verhalten bezüglich des Umgangs mit den Mitarbeitenden zu verringern oder gar zu vermeiden.[6]

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage der Arbeit

Mithilfe von speziell erstellten Planspielen für den Themenbereich des Change-Managements werden Führungskräfte, Change Manager und Managerinnen sowie Mitarbeitende für den Veränderungsprozess sensibilisiert. Durch das Change-Management Planspiel „SysTeamsChange“ werden Führungskräfte und deren Mitarbeitende in die Lage versetzt, mit diversen Situationen richtig umzugehen und sich auch bei Schwierigkeiten sowie Widerständen in Change-Prozessen kompetent zu verhalten.[7]

Der hochsensiblen Thematik des Change Managements soll sich auf eine erfahrungsorientierte Weise angenähert werden, vom Kennenlernen typischer Merkmale eines Veränderungsprozesses, der Erkennung einzelner Phasen eines Wandels bis hin zum Erlernen eines angemessenen Umgangs mit derartigen Prozessen. Zahlreiche praxisbezogene Verhaltensweisen werden nachgestellt und sollen für einen entsprechenden Lernerfolg garantieren.

Für diese Masterarbeit wird als Best Practice Beispiel das Planspiel „SysTeamsChange“ verwendet, da es eines der marktführenden Planspiele zu dieser Thematik darstellt.

Im Folgenden wird thematisiert, wie effektiv das Planspiel „SysTeamsChange“ in Veränderungsprozessen in Organisationen eingesetzt werden kann. In Organisationen gibt es unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten des Planspiels, wie beispielsweise in der Personal- / Führungskräfteentwicklung, in Großgruppen zur Bewusstseinsbildung oder auch im Topmanagement zur Entwicklung von Change-Management Strategien.

Ziel der Masterarbeit ist es das Change-Management-Planspiel „SysTeamsChange“ zu evaluieren und herauszufinden, ob und unter welchen Bedingungen das Planspiel eine wirkungsvolle Methode im Kontext von Veränderungsprozessen in Organisationen und für die Führungskräfteentwicklung darstellt. Zudem soll herausgefunden werden, wo sich Verbesserungspotential beim Einsatz des Planspiels „SysTeamsChange“ verbirgt.

Aus dieser Zielsetzung ergab sich folgende Forschungsfrage:

„Wie und unter welchen Bedingungen ist das Planspiel „SysTeamsChange“ für den Einsatz bei Transformationsprozessen in Organisationen effektiv?“

Als weiterer Fokus in der grundlegenden Forschungsfrage, sollen noch die folgenden zwei Fragestellungen genauer betrachtet werden:

- „Ist das Planspiel „SysTeamsChange“ eine wirkungsvolle Methode für die Entwicklung von Change-Management Kompetenzen für Führungskräfte?“

[6] Vlg. Kaiblinger 2019, S. 1.
[7] Vgl. Kaiblinger 2019, S. 1.

- „Aufgrund welcher Erfordernisse kann ein Mehrwert in anderen Einsatzbereichen durch das Planspiel „SysTeamsChange“ erzielt werden? - Wie beispielsweise in der Teambildung, Strategieentwicklung, Bewusstseinsbildung sowie Vertrauensbildung“

Für die Unternehmen und deren Führungskräfte ist es essenziell Aufschluss darüber zu erhalten, wie erfolgsversprechend die durchgeführten Planspiele in der Vergangenheit waren.

1.3 Methodische Vorgehensweise und Struktur der Arbeit

Die Forschungsfrage wird in der Masterarbeit zuerst theoretisch aufgearbeitet. Basierend auf dieser Grundlage wird darauffolgend eine empirische Untersuchung in Form von Experteninterviews hinsichtlich der gestellten Forschungsfrage durchgeführt.

1.3.1 Relevante Theorieaspekte und inhaltliche Konzepte

Im Theorieteil werden als Hauptthemen Change-Management, Führungskräfteentwicklung sowie Planspielmethoden im Allgemeinen behandelt. Der Fokus wird dabei auf das Planspiel „SysTeamsChange“ gelegt. Es soll basierend auf theoretischer Fachliteratur aufgezeigt werden, welche Phasen in einem Veränderungsprozess durchlaufen werden und vor welche Schwierigkeiten die Unternehmen dadurch gestellt werden. Im weiteren Verlauf sollen im Theorieteil die auf dem Markt angebotenen Planspielmethoden erläutert werden. Im Fokus steht das Planspiel „SysTeamsChange“. Die Konzentration wird auf den Phasendurchlauf eines Veränderungsprozesses mithilfe dieses speziellen Planspiels sowie der Bewältigung damit verbundener schwieriger Situationen gelegt. Durch „SysTeamsChange“ soll die Weiterentwicklung der Kompetenzen für Führungskräften ermöglicht werden, woraus eine unterstützende Begleitung der Mitarbeitenden während des Wandels resultiert.

1.3.2 Empirische Forschung

Der empirische Teil dieser Masterarbeit baut auf den Theorieteil auf. Dabei wird anhand von Experteninterviews untersucht, wie und unter welchen Bedingungen das Planspiel „SysTeamsChange“ für den Einsatz bei Transformationsprozessen in Organisationen effektiv ist. Begleitend werden auch die Entwicklungen der Change-Management Kompetenzen für Führungskräfte durch das Planspiel erforscht. Zudem wird hinterfragt, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um von „SysTeamsChange“ auch für andere Einsatzzwecke profitieren zu können.

Auf Basis der Literaturrecherche werden relevante Leitfragen für die Experteninterviews herausgearbeitet. Diese Interviews werden im Rahmen dieser Masterarbeit ausgewertet, interpretiert und mit der entsprechenden Theorie in Kontext gebracht.

Die Interviewteilnehmenden wurden aufgrund ihrer Tätigkeit, ihrer Erfahrungen sowie des Wissens über das Planspiel „SysTeamsChange“ ausgewählt. Das Besondere an der vorliegenden Masterarbeit ist, dass zwei unterschiedliche Gruppen von Experten und Expertinnen zur Befragung herangezogen wurden. Mit einer Gruppe wurde die allgemeine Expertensicht aus unterschiedlichen Expertenperspektiven mit verschiedenem Einsatzkontext gewährleistet. Mit der anderen Gruppe wurde, als zusätzliche spezielle Vertiefung, das Wissen und die Erfahrung aus einem der marktführenden deutschen Hightech-Unternehmen abgedeckt.

Durch die Befragung dieser zwei unterschiedlichen Gruppen soll das Wissen aus verschiedenen Erfahrungswerten zusammengetragen werden. Das Einholen der vielen Blickwinkel ermöglicht den Fokus auf etwaige Handlungsempfehlungen für Verbesserungen im Einsatz des Planspiels zu richten.

Die Gruppe der Befragten mit unterschiedlichem Einsatzkontext umfasst fünf Personen und soll die Betrachtungsweise aus verschiedenen Anwendungsbereichen ermöglichen. Hierbei handelte es sich um Trainer und Trainerinnen sowie Führungskräfte. Die Befragung von Mitarbeitenden eines deutschen Hightech-Unternehmens soll den Blickwinkel aus Unternehmensseite beleuchten. Dieses Unternehmen wurde insbesondere deswegen ausgewählt, da hier ein sehr hoher Erfahrungswert hinsichtlich der Anwendung und Teilnahme des Planspiels „SysTeamsChange“ vorliegt. Die Teilnehmeranzahl dieser Gruppe umfasst sechs Personen. Zu diesen Experten und Expertinnen zählen Projektmitarbeitende, Führungskräfte sowie Verantwortliche aus der Personalabteilung.

Die gewonnenen Erkenntnisse werden in einem abschließenden Kapitel praxisorientiert ausgearbeitet. Optimierungsvorschläge werden in Form von Handlungsempfehlungen zusammengefasst und den Unternehmen zur Verfügung gestellt.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Change-Management

2.1.1 Modell des sozialen Wandels

Dass nichts beständiger ist als der Wandel wurde bereits vor über 2.500 Jahren vom Philosophen Heraklit festgestellt. Die Bedeutung dieser Weisheit ist heute am höchsten, da in unserer momentanen Gesellschaft durch die Schnelllebigkeit permanent Erneuerungen hervorgebracht werden.[8]

[8] Vgl. Bartscher; Stöckl 2011, S. 29.

Dies besagt, dass Organisationen laufend mit Veränderungen konfrontiert werden. Hier gilt zu unterscheiden, ob es sich dabei um einen geplanten oder ungeplanten Wandel handelt. Das Ausmaß der Veränderung ist in diesem Zusammenhang ausschlaggebend. Beim Wandel erster Ordnung, werden die grundlegenden Strukturen und Verhaltensnormen nicht bedeutend geändert, während hingegen beim Wandel zweiter Ordnung fundamentale Eingriffe in die Grundsätze sowie Organisationsstrukturen vorliegen.[9]

Wie bereits Charles Darwin äußerte:“ *Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“*[10]

2.1.2 Anlässe für Veränderungen

Nach Charles Darwin sind in der freien Natur jene den anderen überlegen, welche die Fähigkeit aufweisen, sich kontinuierlich den Anforderungen sowie Veränderungen ihrer Umwelt anzupassen. Die bedeutendste Erkenntnis dabei ist das Überleben derer, die am flexibelsten auf Veränderungen in der Umwelt reagieren und nicht derer mit der beträchtlichsten Stärke.[11]

Auch auf die Situation von Unternehmen, welche sich ständig mit neuen Herausforderungen zur Anpassung konfrontiert sehen, kann diese Hypothese übertragen werden. Sowohl die externen Umweltbedingungen, wie auch die internen Faktoren, welche als sogenannte Anlassfälle bezeichnet werden, spielen dabei eine wesentliche Rolle. Diese können als Auslöser und Ursache für Veränderungen betrachtet werden.[12]

Für die Gestaltung der Transformationsarchitektur, die meist vom Management entworfen wird, sind derartige Anlässe entscheidend. Manager und Managerinnen, die diverse Faktoren der Umwelt kennen, sind dabei klar im Vorteil und befinden sich in der Lage entsprechend darüber zu reflektieren sowie rechtzeitig zu reagieren. Unternehmen sehen demzufolge immer wieder den Zwang nach gezielt getroffenen Veränderungsmaßnahmen.[13]

Studien zufolge gibt es unterschiedliche Veränderungsanlässe, auf die in den zwei nachfolgenden Kapiteln genauer eingegangen wird.

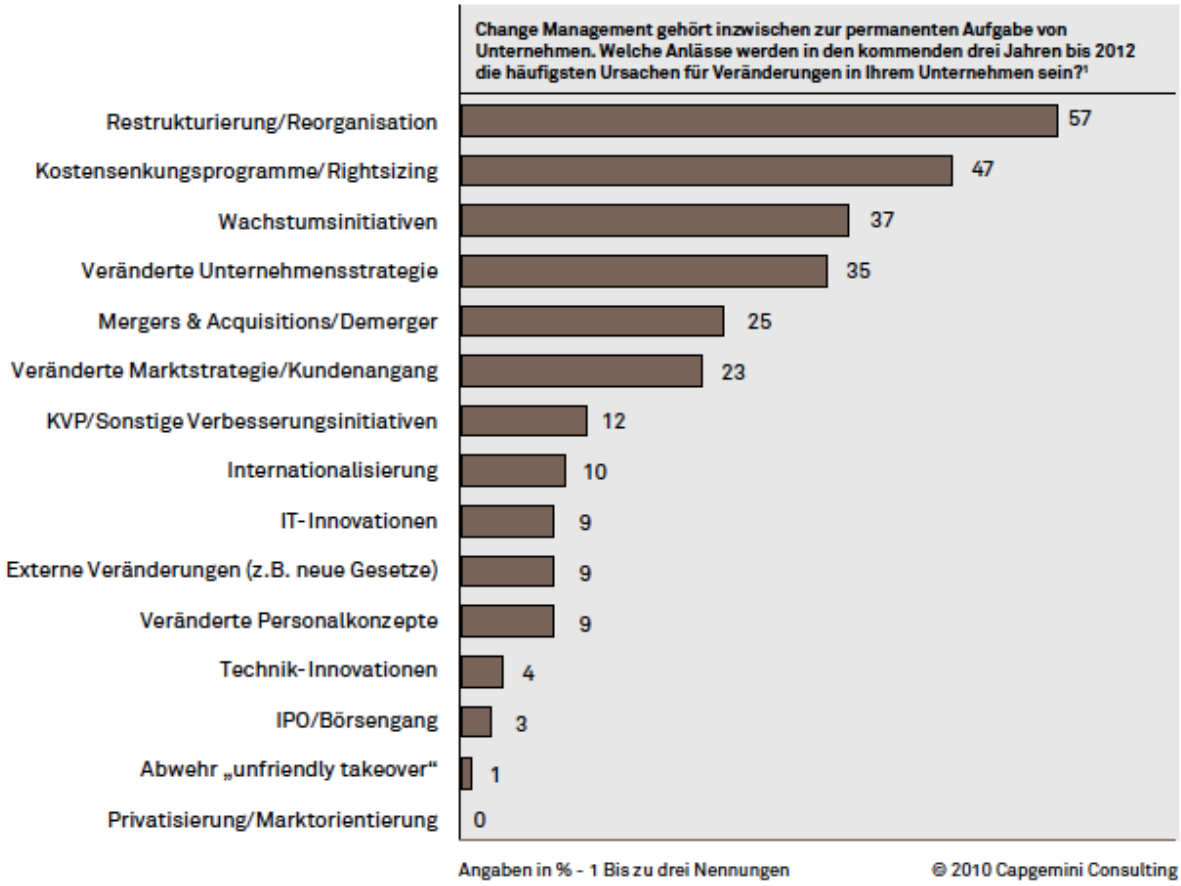
2.1.2.1 Veränderungsanlässe nach Capgemini

Im Jahr 2010 wurde von der Capgemini Consulting GmbH eine Studie durchgeführt, in welcher die Situation bei Veränderungsprozessen in großen österreichischen, deutschen so-

[9] Vgl. Steinle; Eggers; Ahlers 2008, S. 14–15.
[10] Vgl. Groth 2011, S. 12.
[11] Vgl. Weissman; Augsten; Artmann 2014, S. 9.
[12] Vgl. Lauer 2014, S. 13.
[13] Vgl. Malik 2007, S. 36–37.

wie schweizerischen Unternehmen ermittelt worden sind. Diese wurden in der Untersuchung nach erwarteten Veränderungsfaktoren für die folgenden Jahre befragt. Die häufigsten genannten Anlässe sind jene, bei denen bereits Reaktionen hervorgerufen wurden.[14]

Wie in Darstellung 1 veranschaulicht, ist die Anpassung der Strukturen und Organisationen in Form von Restrukturierung und Reorganisation mit 57 Prozent der am häufigsten genannte Anlass als Ursache für Veränderungen im Unternehmen. Mit 47 Prozent folgen die Kostensenkungsprogramme sowie die Wachstumsinitiativen mit 37 Prozent. Weitere wichtige Anlassfälle sind die veränderte Unternehmensstrategie, Mergers & Acquisitions / Demergers und die Veränderung der Marktstrategie.[15]



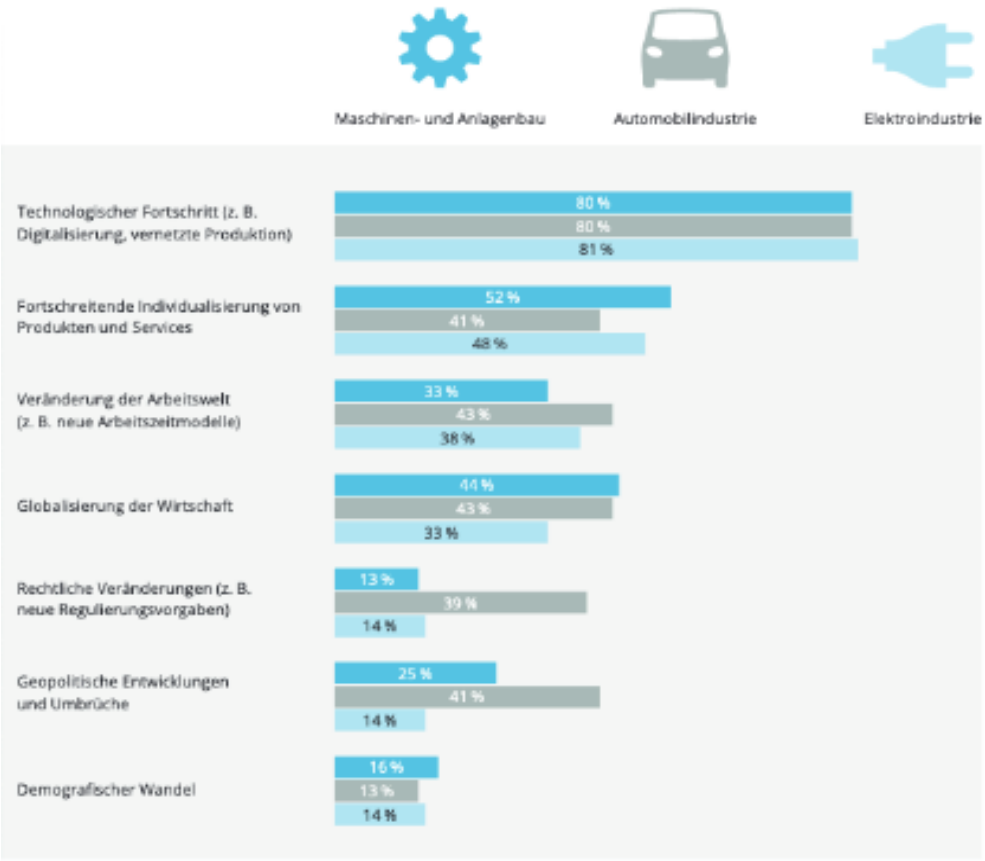
Darstellung 1: Veränderungsanlässe in Unternehmen
Quelle: Vgl. Von Kyaw; Claßen 2010, S. 14.

2.1.2.2 Veränderungsanlässe nach Staufen AG und Staufen Digital Neonex GmbH

Die Staufen AG und Staufen Digital Neonex GmbH führten im Jahre 2019 eine Studie zum Erfolg im Wandel durch. Ein Teilgebiet der Studie bilden die Anlassgründe für Veränderungsprozesse. Für die Befragung wurden Personen aus den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau, Automobilindustrie und Elektroindustrie herangezogen. Hierbei wurde, wie auf

[14] Vgl. Von Kyaw; Claßen 2010, S. 5–6.
[15] Vgl. Von Kyaw; Claßen 2010, S. 14–15.

der nachfolgenden Grafik ersichtlich, vor allem der technologische Fortschritt als bedeutender Grund für den Wandel benannt. Ebenso wird die fortschreitende Individualisierung von Produkten und Services als starker Antrieb für den Wandel angesehen. Rund ein Drittel der Befragten nannte als Anlassgrund die Veränderung der Arbeitswelt und die Globalisierung der Wirtschaft.[16]



Darstellung 2: Anlässe für Veränderungsprozesse
Quelle: Vgl. Von Kyaw; Claßen 2010, S. 14.

2.1.2.3 Veränderungsanlässe nach Probst und Raisch

Probst Gilbert und Raisch Sebastian beschäftigten sich in ihrer Studie mit der Frage, warum gerade erfolgreiche Unternehmen in Turbulenzen geraten und untersuchten daher die 100 eindrucksvollsten Unternehmenskrisen, wie beispielsweise jene der Telekom-Riesen und Worldcom. Sie kamen bei der Untersuchung zu dem Ergebnis, dass sich der Niedergang dieser Unternehmen am Gipfel ihrer Erfolge und nicht am Ende ihres natürlichen Lebenszyklus ereignete. Es stellt sich die Frage worin die Ursache dieser Krisen lag, wenn nicht im Misserfolg. Durch diese empirische Studie wird aufgezeigt, dass großer Erfolg als Risikofaktor gesehen werden kann und daher eine Hauptursache von Krisen darstellt. Interne

[16] Vgl. Goschy 2019, S. 16.

Versäumnisse treten demzufolge dann vermehrt auf, wenn die größten Erfolge des Unternehmens bejubelt werden.[17] Der Grund dafür liegt in den Faktoren des zu schnellen Wachstums, der dominanten Führung, dem ungesteuerten Wandel sowie einer übertriebenen Erfolgskultur.[18]

Das Problem bei zu raschem Anstieg liegt in der Regel an einer zu hohen Aufnahme von Fremdkapital, was ein großes Risiko in sich birgt. Oft ist es der Fall, dass Konzerne Unternehmenskäufe durch Fremdkapital finanzieren. Kommt es zu einem Scheitern der Fusion aufgrund zu großer kultureller Unterschiede, so ist es nicht mehr möglich das ausstehende Kapital zurückzuzahlen. Durch das zu schnelle Wachstum kann schlussendlich sogar eine Insolvenz des Unternehmens verursacht werden.[19]

Eine zu mächtige Unternehmensführung birgt die Gefahr, den Erfolg, die eigenen Handlungen sowie Entscheidungen, nicht mehr kritisch zu beleuchten.[20] Wie auch vom Nobelpreisträger Canetti Elias zu dieser Problematik geäußert:[21] *„Der Erfolgreiche hört nur noch Händeklatschen, sonst ist er taub.“*[22]

Erfolgreiche Führungskräfte werden aufgrund ihrer Euphorie von den Beschäftigten als Visionäre wahrgenommen, weswegen deren Vorgehensweisen kaum noch hinterfragt werden. Dies führt dazu, dass verhängnisvolle Fehler übersehen oder gar verdrängt werden, wodurch Unternehmenskrisen entstehen. Die Gefahr liegt demzufolge wieder im Erfolg des Unternehmens, durch welchen die Führenden euphorisiert werden und in Folge dessen die Umsetzung von Veränderungsprogrammen versäumen.[23]

In der Erfolgsphase von Unternehmen muss, wie in jedem anderen Entwicklungsschritt, auch eine gezielte Anpassungsinitiative getroffen werden. Für diesen Schritt braucht es entschlossene und kompetente Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Voraussetzung für eine positive Bewältigung dieses Prozesses ist eine fachkundige Planung, Steuerung, Führung sowie Implementierung dieser Maßnahmen. Wird unqualifiziertes Personal mit dieser Thematik betraut, so sind das Resultat unkontrollierte Veränderungsprozesse, wodurch die Unternehmen in Schwierigkeiten geraten können.[24]

Durch eine übertriebene Erfolgskultur neigen Unternehmen in guten Zeiten zur überhöhten Vergütung ihrer Mitarbeitenden. Werden diese großzügigen Zahlungen wieder gekürzt oder gar eingestellt, sind Unverständnis und Demotivation die Folge. Dies wirkt sich entsprechend auf die Arbeitsleistung und Loyalität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus. Auch ein Verlustrisiko von essentiellen Wissensträgern ist dadurch vorhanden.[25]

---

[17] Vgl. Probst; Raisch 2004, S. 37–39.
[18] Vgl. Lauer 2014, S. 25.
[19] Vgl. Probst; Raisch 2004, S. 38–39.
[20] Vgl. Lauer 2014, S. 25.
[21] Vgl. Heitger; Doujak 2014, S. 57.
[22] Vgl. Heitger; Doujak 2014, S. 57.
[23] Vgl. Lauer 2014, S. 25.
[24] Vgl. Probst; Raisch 2004, S. 37–39.
[25] Vgl. Lauer 2014, S. 25.

2.1.3 Dimensionen der Veränderungen

Generell existieren in Unternehmen drei unterschiedliche Dimensionen, die bei allen Organisationen eine bedeutende Rolle spielen. Es wird von der Struktur, der Kultur und der Strategie gesprochen, wie auf Darstellung 3 veranschaulicht. Gibt es Veränderungsprozesse, so stellt mindestens eine Dimension einen wesentlichen Faktor dar.[26]

Darstellung 3: Dimensionen der Veränderung
Quelle: eigene Darstellung basierend auf Bartscher; Stöckl 2011, S. 34-36.

2.1.3.1 Strategie

In der heutigen Zeit werden Unternehmen mit immer vielfältigeren und dynamischeren Veränderungen konfrontiert. Durch die resultierenden zunehmenden Herausforderungen wird auch immer mehr von den Managern und Führungskräften erwartet. Ein Großteil der verfügbaren Zeit, muss sowohl in die Entwicklung als auch die Durchführung von strategischen Zielen investiert werden. Durch Strategien wird nicht nur die Richtung vorgeben, sondern auch für Beständigkeit gesorgt.[27]

Das Management steuert grundsätzlich die Reise des Unternehmens und zieht entsprechende Strategien heran, um somit die klar definierten Ziele erreichen zu können. Für die Strategie sind also die bestehende Vision sowie die individuellen Ziele des Betriebs von Bedeutung.[28]

[26] Vgl. Bartscher; Stöckl 2011, S. 35.
[27] Vgl. Bartscher; Stöckl 2011, S. 35.
[28] Vgl. Kraus; Becker-Kolle; Fischer 2006, S. 16–17.

2.1.3.2 Struktur

Wie in Darstellung 3 ersichtlich, spielt die Struktur eine ebenso essentielle Rolle wie die Strategie. Durch sie werden sowohl die Abläufe als auch der Aufbau einer Organisation bestimmt, weshalb die Struktur auch als Grundgerüst gesehen werden kann.[29]

2.1.3.3 Kultur

Die dritte zentrale Rolle neben der Strategie und Struktur spielt die Kultur. Diese setzt sich aus der gelebten Wertvorstellung, Handlungsweisen und Verhaltensnormen zusammen. Sie beeinflusst das Denken, Fühlen und Handeln aller Beschäftigten des Unternehmens und schafft somit ein Zusammengehörigkeitsgefühl. Zudem werden durch sie Orientierung sowie Halt und Stabilität geschaffen.[30]

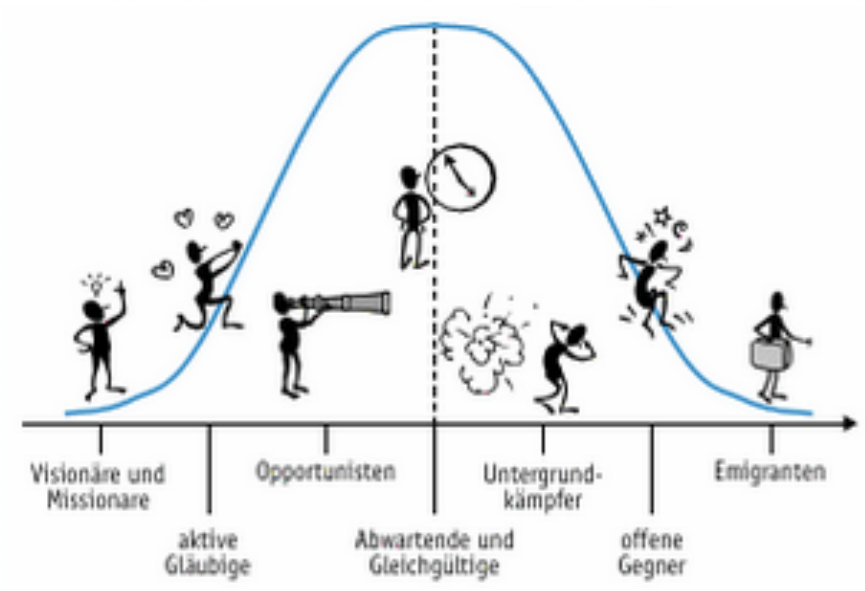
Nicht außer Acht gelassen werden darf, dass die Kultur nicht nur die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beeinflusst, sondern diese ebenso die Kultur stetig verändern. Somit ist hierbei von einem dynamischen Prozess die Rede und nicht von einem starren Konstrukt.[31]

Durch diese laufenden Veränderungen kann eine sogenannte kreative Unruhe entstehen. Diese birgt allerdings auch die Chance auf eine bedeutsame Weiterentwicklung der Organisation. Eine ausschlaggebende Voraussetzung ist dafür die Bereitschaft der Beschäftigten zur Veränderung. Nur so ist es möglich innovative Ideen zu entwickeln und diesen wertschätzend zu begegnen. Da nicht alle Menschen gleich auf Veränderungen reagieren, sind die Resultate oft Spannungen oder Konflikte innerhalb eines Teams. Erforderlich ist es, derartige Probleme rechtzeitig zu erkennen und diese entsprechend zu beseitigen, damit ein wertschätzendes und freundliches Betriebsklima vorherrscht. Nicht nur eine offene und gute Kommunikation ist hierbei ein gutes Hilfsmittel, sondern auch die Vermittlung von Beständigkeit und Vertrauen in Zeiten der Veränderung.[32]

2.1.4 Widerstand

Widerstände entstehen, wenn von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verlangt wird ihr Verhalten im Zuge eines Veränderungsprozesses zu ändern. Nach Vahs gibt es sieben unterschiedliche typische Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel, wie auf der nachfolgenden Darstellung graphisch abgebildet.[33]

[29] Vgl. Bartscher; Stöckl 2011, S. 36.
[30] Vgl. Bartscher; Stöckl 2011, S. 37.
[31] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 68–71.
[32] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 68–71.
[33] Vgl. Vahs 2019, S. 334.



Darstellung 4: 7 typische Einstellungen gegenüber dem organisatorischen Wandel
Quelle: Vahs 2019, S. 334.

Wird die Grafik genauer betrachtet, ist offenkundig, dass ein Drittel der Betroffenen offen und positiv gegenüber dem Wandel gestimmt sind, während hingegen ein weiteres Drittel neutral und abwartend gesinnt ist. Das letzte Drittel hat gegenüber der Veränderung eine kräftige Ablehnung. Der Widerstand ist also hier am stärksten vertreten.[34]

Das Einhergehen von Widerständen mit jedem Veränderungsprozess ist ganz selbstverständlich. Mit einem Wandel sind immer auch ein Verlust von Sicherheit sowie Stabilität verbunden. Oft ist erkennbar, dass die Veränderungsbereitschaft zuerst stark ansteigt und danach wieder abnimmt.[35]

Da dies Unsicherheit der künftigen Entwicklung bedeutet, bauen die meisten Betroffenen eine Abwehrhaltung hinsichtlich des Veränderungsprozesses auf. Von Vahs wird der Widerstand als mentale Barriere definiert, die sich entweder in einer aktiven oder passiven Ablehnung offenbart.[36]

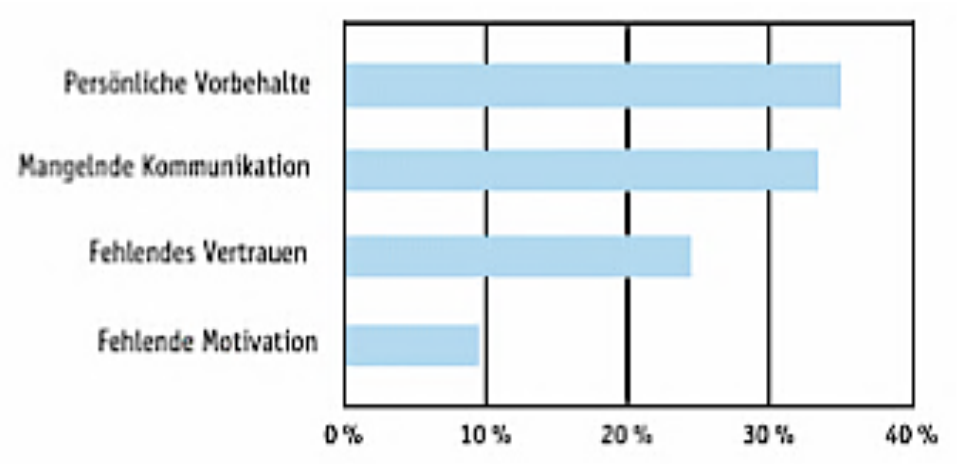
Nach Doppler und Lauterburg hingegen bedeutet Widerstand die Ablehnung vorgesehener Entscheidungen und getroffener Maßnahmen, trotz sorgfältiger vorhergehender Prüfung. Zudem wird Widerstand auch durch passives Verhalten oder unmittelbar nachvollziehbare Bedenken geäußert.[37]

[34] Vgl. Vahs 2019, S. 334–335.
[35] Vgl. Vahs 2019, S. 334–335.
[36] Vgl. Vahs 2019, S. 334–335.
[37] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 345.

2.1.4.1 Ursachen von Widerstand

Widerstände abzubauen kann nur gelingen, wenn die Ursachen über deren Entstehen bekannt sind. Es gibt unterschiedliche Gründe für einen Widerstand gegen den Veränderungsprozess. Ursachen können beispielsweise das fehlende Problemverständnis seitens der Mitarbeitenden, mangelnde Kommunikation, nicht vorhandenes Vertrauen in die Leitung, fehlende aktive Beteiligung der Beschäftigten an der Veränderung, Ängste der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Zielkonflikte sein.[38]

Vahs definiert vier Hauptgründe für Widerstände gegen den Wandel, die auf Darstellung 5 ersichtlich sind. Er nennt als Ursachen für das Entstehen persönliche Vorbehalte, mangelnde Kommunikation, fehlendes Vertrauen und fehlende Motivation.



Darstellung 5: Widerstandsgründe gegen Veränderungen
Quelle: Vahs 2019, S. 339.

[38] Vgl. Vahs 2019, S. 239.

2.1.4.2 Widerstandsmerkmale

Es ist erforderlich einen Widerstand sofort zu erkennen, um gegebenenfalls richtig reagieren zu können. Nach Doppler und Lauterburg gibt es verschiedene Anzeichen, die auf einen Widerstand hinweisen, welche in Darstellung 6 veranschaulicht werden.[39]

Darstellung 6: Merkmale für Widerstand
Quelle: eigene Darstellung basierend auf Doppler; Lauterburg 2019, S. 357.

Oftmals werden Sitzungen lustlos geführt oder Entscheidungsprozesse stocken plötzlich, was ebenso Anzeichen für einen Widerstand sein kann, wie abwertende Äußerungen. Es entsteht in Konversationen teils peinliches Schweigen und es macht sich allgemeine Ratlosigkeit breit. Aktive Mitarbeiter sind zunehmend auffallend ruhiger und passiv. Ebenso wird klaren Fragen ausgewichen oder nur unklar beantwortet. Es kann ebenso ein Widerspruch in Form von Vorwürfen, Gegenargumenten oder gar Drohungen erfolgen. Ebenso können Hinweise auf Widerstände plötzlich auftretende hohe Krankenstände oder Fehlzeiten sein. Zugleich sind Kommunikationsprobleme oder Papierkrieg weitere Indizien.[40]

[39] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 356.
[40] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 356.

2.1.4.3 Widerstandsarten

Es gilt prinzipiell drei unterschiedliche Arten von Widerständen zu differenzieren, den rationalen, politischen und emotionalen Widerstand.

Beim rationalen Widerstand sind logische Argumente gegen den Veränderungsprozess ein eindeutiges Indiz. Für Unternehmen ist der Umgang mit dieser Form am leichtesten. Es ist lediglich notwendig den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Grund sowie die Wichtigkeit der Veränderung nachvollziehbar darzulegen. Die Betroffenen werden dadurch schnell zur Einsicht gelangen und den Widerstand aufgeben.[41]

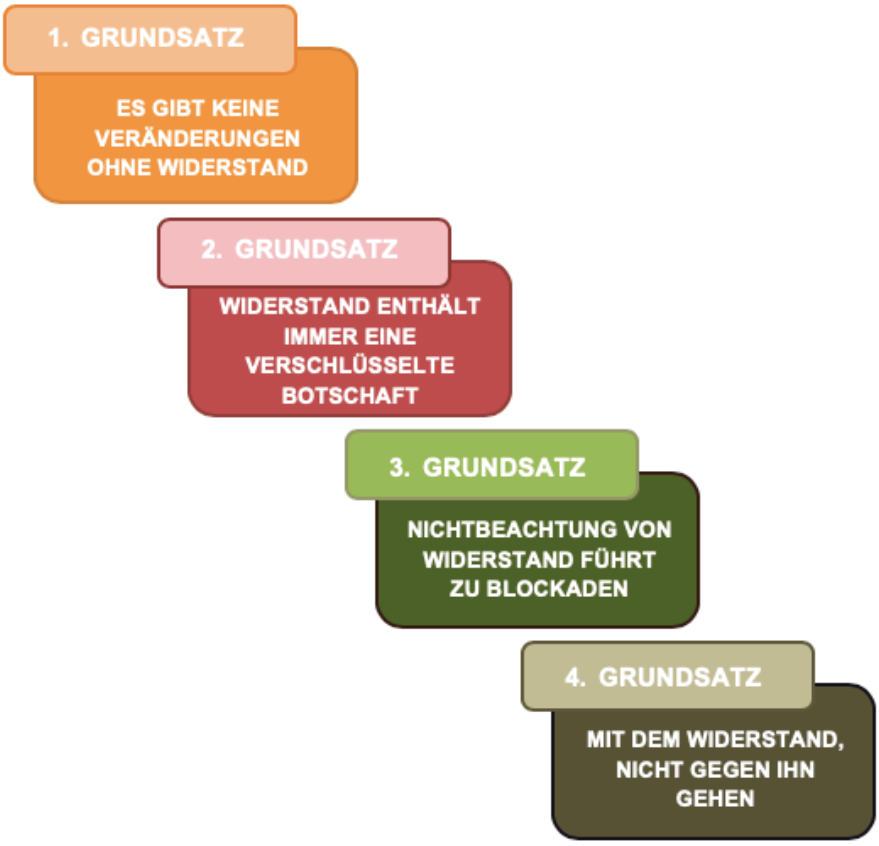
Die Art des politischen Widerstands entsteht aufgrund von Verlustängsten der Macht und Einflussnahme. Ein Beispiel dafür könnte der Abbau von Hierarchieebenen im Betrieb darstellen. Die fehlende offene Kommunikation ist bei dieser Form des Widerstands ein großes Problem, da dadurch keine Reaktionen zugelassen werden. Um die Macht zu erhalten, könnten zudem von den Mitarbeitenden Handlungsweisen gesetzt werden, die sich schädlich auf das Unternehmen auswirken.[42]

Bei der letzten zu unterscheidenden Art, dem emotionalen Widerstand, ist das Anzeichen die Angst der Betroffenen vor der Veränderung selbst. Subjektive Gefühle, die meist nicht logisch erklärbar sind, sind oft Auslöser. Oftmals ist die größte Angst, mit dem Wandel nicht zurecht zu kommen. Doch es ist notwendig auch diese Form des Widerstandes ernst zu nehmen und offen zu kommunizieren. Nur mithilfe einer Offenlegung und Thematisierung der Befürchtung über längere Zeit, können die Ängste der Mitarbeitenden bekämpft werden.[43]

[41] Vgl. Vahs 2019, S. 341.
[42] Vgl. Vahs 2019, S. 341.
[43] Vgl. Vahs 2019, S. 341.

2.1.4.4 Umgang mit Widerstand bei Veränderungsprozessen

Nach Doppler und Lauterburg sind beim Umgang mit Widerständen vier Grundsätze zu beachten. Diese sind auf Darstellung 7 abgebildet.



Darstellung 7: Grundsätze des Widerstands

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Doppler; Lauterburg 2019, S. 363.

Nach dem ersten Grundsatz ist der Widerstand ein begleitender Bestandteil von Veränderungen. Würden keinerlei Widerstände auftreten, so wäre dies ein Indiz dafür, dass die Betroffenen nicht an den Wandel glauben. Folglich wäre ein Ausbleiben eher beunruhigend.[44]

Dem zweiten Grundsatz nach, ist in einem Widerstand stets eine Botschaft enthalten. Es sind immer Emotionen dabei, wie beispielsweise Bedenken, Ängste oder Befürchtungen. Erforderlich ist es bei diesem Ansatz, die Botschaft hinter all den Gemütsbewegungen, zu entschlüsseln.[45]

Der dritte Grundsatz besagt, dass die Nichtbeachtung zu Blockaden führt. Ein Aufkommen von Widerstand ist ein Anzeichen für die Nichtgegebenheit eines reibungslosen Vorgehens. In derartigen Situationen sollte der Druck verringert und mehr Denkpausen sollten einlegen werden.[46]

[44] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 363.
[45] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 363.
[46] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 363.

Mit dem vierten Grundsatz wird ausgesagt, dass es besser ist mit dem Widerstand zu gehen, als sich gegen ihn zu entscheiden. Es ist erforderlich zu erkennen, dass Widerstand ein Anzeichen zur Energieblockade ist. Durch das Bewusstwerden und Ernstnehmen der emotionalen Energie, kann diese in eine positive Richtung gelenkt werden, um letztlich für das Vorhaben genutzt zu werden.[47]

Nach Kotter und Schlesinger ist eine ideale Maßnahme für den Umgang mit Widerständen nicht existent, da sich Veränderungen in Anbetracht ihrer Art, ihres Umfangs sowie der Beteiligten differenzieren.[48] Daher werden sechs verschiedene Methoden zum Umgang mit Widerständen in der nachfolgenden Darstellung veranschaulicht. Jede Methode birgt sowohl Vorteile als auch Nachteile.[49]

Darstellung 8: Methoden zum Umgang mit Widerstand
Quelle: eigene Darstellung basierend auf Vahs; Weiand 2013, S. 378.

Die Methode des Trainings und der Kommunikation wird empfohlen, wenn ein Informationsmangel besteht oder die vorliegenden Informationen und Analysen fehlerhaft sind. Der Vorteil an dieser Methode liegt darin, dass Mitarbeitende, welche erfolgreich überzeugt wurden, oftmals bei der Veränderungsumsetzung helfen. Jedoch kann dies zusätzlich Zeit in Anspruch nehmen, wenn die Anzahl der Betroffenen hoch ist.[50]

Fehlen bedeutende Informationen, die notwendig für den Veränderungsprozess sind, so wäre eine Beteiligung und Mitwirkung der Beschäftigten eine gute Methode. Dies wirkt sich

[47] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 364.
[48] Vgl. Kotter; Schlesinger 2008, S. 43.
[49] Vgl. Vahs; Weiand 2013, S. 378.
[50] Vgl. Vahs; Weiand 2013, S. 379.

positiv auf die Implementierung des Wandels aus. Allerdings kann sich dies ebenfalls als zeitintensiv herausstellen.[51]

Ist der Hintergrund für das Auftreten von Widerständen die fehlende Unterstützung des Wandels durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sollten diese entsprechend gefördert und unterstützt werden. Dies könnte in Form von Trainings oder anderen Qualifikationsmaßnahmen erfolgen, um die Angst und Unsicherheit, die mit dieser Thematik verbunden ist, einzudämmen. Diese Methode kann zeitaufwendig und kostspielig sein, wenngleich sie auch einen effektiven Ansatz darstellt.[52]

Als ebenso wirkungsvolle Methode zum Umgang mit Widerständen, werden die Verhandlung und Übereinkunft betrachtet. Dies macht vor allem dann Sinn, wenn der Wandel jemanden benachteiligt und durch Macht ein erheblicher Widerstand ausgelöst werden kann. Oftmals ist dies ein wirkungsvoller Ansatz zu dessen Vermeidung, jedoch kann auch dies kostspielig ausfallen.[53]

Bei den zwei letzten Methoden handelt es sich um Manipulation und Einbezug von Widerständlern sowie explizitem und implizitem Zwang. Bei der Manipulation handelt es sich um eine gezielte Beschönigung von Informationen und Fakten, welche den Wandel betreffen. Dies kann relativ schnell vollzogen werden, jedoch auch Probleme in der Zukunft bedeuten. Beim expliziten und impliziten Zwang ist die Geschwindigkeit von hoher Bedeutung. Mit Zwang, wie beispielsweise Drohung von Entlassung oder Lohnkürzung, kann in relativ kurzer Zeit ein Widerstand gebrochen werden. Dennoch stellt diese Methode ein Risiko dar, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber den Urhebern des Wandels deshalb rasch aufgebracht werden können.[54]

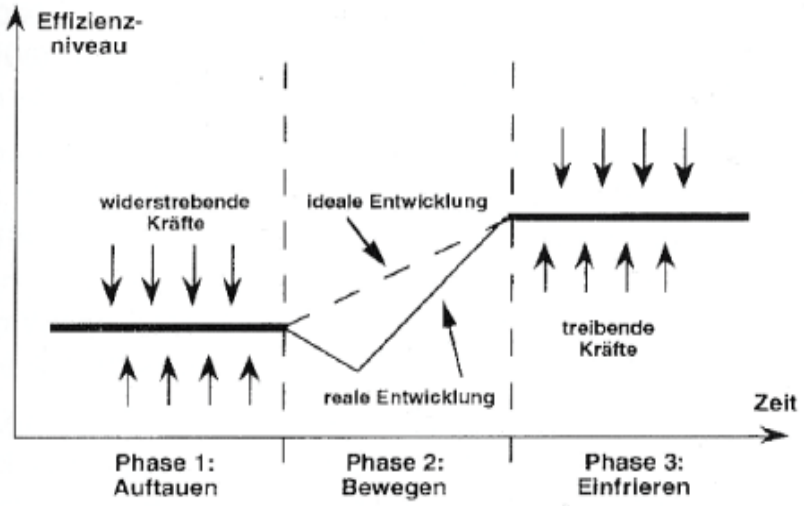
[51] Vgl. Vahs; Weiand 2013, S. 379.
[52] Vgl. Cacaci 2006, S. 46.
[53] Vgl. Lehner 2015, S. 50.
[54] Vgl. Vahs; Weiand 2013, S. 379.

2.1.5 Phasen-Modelle der Veränderungen

2.1.5.1 Drei-Phasen-Modell nach Lewin

Kurt Lewin entwickelte das wohl bekannteste Veränderungsmodell. Es wird von der Annahme ausgegangen, dass eine Änderung in Organisationen nur dann erfolgt, wenn auch die dort beschäftigten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Veränderung bereit sind. Von Lewin wurden bestimmte Ansätze von der Individualpsychologie auf Betriebe übertragen. Durch diese Vorgehensweise wurden ihm Kräfte in den Unternehmen offenbart, welche den Wandel stetig vorantreiben. Zusätzlich sind Kräfte vorhanden, welche hinderlich auf Veränderungen wirken. Grundsätzlich besteht ein Gleichgewicht dieser beiden Kräfte. Jedoch ist nach Lewin ein Ungleichgewicht nötig, in welchem Bewegungen und somit Veränderungen verursacht werden, um eine Weiterentwicklung des Betriebes zu ermöglichen.[55]

Wie auf Darstellung 9 veranschaulicht, unterteilt sich der Veränderungsprozess nach Lewin in 3 Phasen der Veränderung, dem Auftauen „Unfreezing“, der Übergangsphase „Moving“ und dem Einfrieren „Refreezing“.



Darstellung 9: Drei-Phasen-Modell nach Lewin
Quelle: Vgl. Kriz 2016, S. 12.

In der ersten Phase, dem Auftauen, handelt es sich um die Startphase des Change-Prozesses. Die Anlässe für einen Beginn dieses Prozesses können innerhalb und außerhalb eines Unternehmens stattfinden. Hierbei wird von internen und externen Veränderungsanlässen gesprochen. Interne Veränderungsanlässe entstehen beispielsweise in Fehleranalysen, welche auf Missstände in Prozessen des Unternehmens zurückzuführen sind und somit auf einen Bedarf an einer Veränderung hindeuten. Externe Anlässe tauchen oft bei Branchenverschiebungen im Zuge von Verschärfungen im Konkurrenzkampf durch neue Wettbewerber auf. Der Wahrnehmung dieser Anlässe in der Auftauphase kommt eine bedeutende Rolle zu. Das Unternehmen muss bereit dafür sein, alte Gepflogenheiten und

[55] Vgl. Freund 2013, S. 107–120.

Verhaltensmuster aufzugeben. Widerstände können vor allem hier entstehen und verschiedene Einflüsse auf die Veränderungsprozesse ausüben. Es ist erforderlich gerade in dieser Phase offen zu kommunizieren und alle Beteiligten des Prozesses miteinzubeziehen sowie das nötige Vertrauen zu schaffen.[56]

Nach dem Erkennen der Veränderungsthematik in der Phase des Auftauens folgt die zweite Phase, auch Übergangsphase genannt. In diesem Abschnitt erfolgt der tatsächliche Prozess. Es werden neue Aufgaben eingeführt, wodurch eine gewisse Unsicherheit besteht, was oftmals auch Konflikte mit sich bringt. Sowohl die Einbindung als auch Informationen der Stakeholder können in dieser Phase als bedeutender Erfolgsfaktor wahrgenommen werden. Der Veränderungsprozess sollte allerdings trotz der Widerstände aktiv gehalten werden damit der Prozess des Wandels weiter besteht.[57]

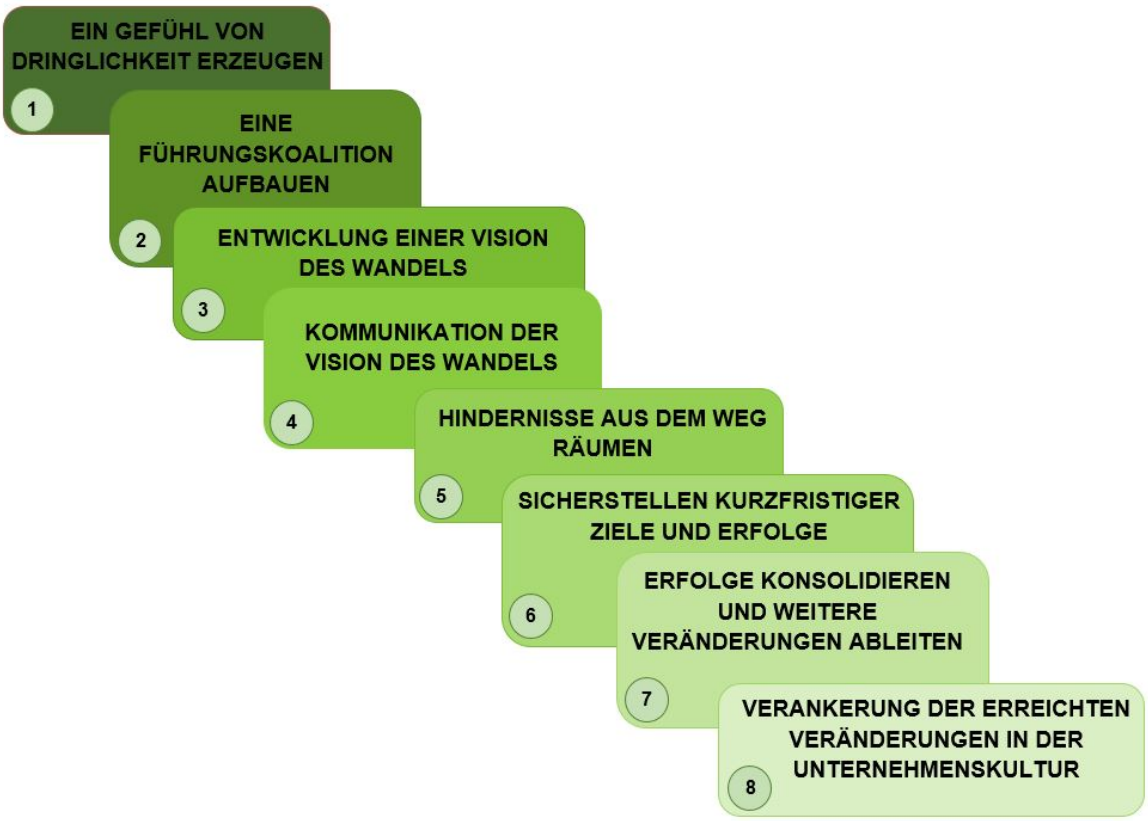
In der darauffolgenden dritten Phase, dem Einfrieren, werden die zuvor vorgenommenen Veränderungen gefestigt, sozusagen eingefroren. Durch die Verinnerlichung der neuen Strukturen in einer Form von strikten Abläufen und Regeln wird die Sichtweise sowie das Verhalten der Stakeholder anhaltend verändert. Die geschaffene Stabilisierung sollte durch fortwährende Kontrollen überprüft werden. Dadurch entsteht wieder ein Gleichgewicht, wodurch es möglich ist, Ruhe im Unternehmen einkehren zu lassen. Dies stärkt nicht nur die Loyalität der Beschäftigten, sondern fördert auch das Vertrauen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Der Wandel wird also nachträglich als positiv angesehen.[58]

Die dritte und somit letzte Phase endet in der Etablierung neuer Strukturen sowie deren Akzeptanz durch die Mitglieder des Unternehmens. Die Stärke dieses Modells liegt in der verstärkten Einbindung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess, wodurch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als wesentliche Erfolgsfaktoren hervorgehoben werden. Eine Schwäche des Modells könnte die Nichtberücksichtigung der Schnelllebigkeit unserer heutigen Zeit sein.[59]

[56] Vgl. Lewin 1936, S. 44–45.
[57] Vgl. Lewin 1936, S. 45–46.
[58] Vgl. Lewin 1936, S. 46–47.
[59] Vgl. Freund 2013, S. 113.

2.1.5.2 Acht-Stufen-Modell nach Kotter

Beim Acht-Stufen-Modell nach Kotter handelt es sich um eine Weiterentwicklung des 3-Phasen-Modells nach Lewin. Eine Organisation muss laut Kotter alle Phasen des 8-Stufen-Modells durchlaufen damit ein gelungener Wandel vollzogen werden kann.[60]



Darstellung 10: Acht-Phasen-Modell nach Kotter
Quelle: Vgl. Kotter 2009, S. 28–29.

In der ersten Stufe geht es darum, ein Gefühl von Dringlichkeit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erzeugen. Ebenso muss das Bewusstsein über den Bedarf an Veränderungen geweckt werden. In der darauffolgenden Stufe, welche bei einem Veränderungsprozess nach Kotter durchlaufen wird, werden starke Führungspersönlichkeiten zu einer Koalition zusammengeführt. Hierbei ist es notwendig, dass die ausgewählten Beschäftigten gute Führungskompetenzen nachweisen, um den Veränderungsprozess entsprechend begleiten zu können. Durch wiederkehrende Sitzungen und Konversationen soll das Zusammengehörigkeitsgefühl sowie das Vertrauen gestärkt werden und somit eine erfolgreiche Zusammenarbeit gewährt werden.[61]

[60] Vgl. Kotter 2009, S. 28–29.
[61] Vgl. Kotter 2009, S. 28–29.

In der dritten Stufe werden überzeugende Visionen des Wandels entwickelt. Dieser Schritt ist essentiell für das Voranschreiten des Prozesses. Durch die Vision sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert werden, an der Umsetzung von entsprechenden Maßnahmen mitzuwirken sowie der Zusammenhalt der Beschäftigten gestärkt werden, indem ein gemeinsames Ziel verfolgt wird. Die entwickelte Vision wird in der vierten Phase anschließend den Mitarbeitenden des Unternehmens in einer Konferenz oder Konversation präsentiert. Dadurch soll sowohl das Interesse der Leute angeregt werden als auch Akzeptanz für die Ziele geschaffen werden.[62]

Anschließend werden in den nächsten Phasen die Hindernisse, die dem Veränderungsprozess im Wege stehen, beseitigt und des Weiteren kurzfristige Ziele geplant. Hierbei wäre es hilfreich ein professionelles Projektmanagement einzuführen, das seine Zuständigkeit im Bereich der Erfolgskontrolle der Maßnahmen hat.[63]

Die erzielten Erfolge werden in der siebten Phase gefestigt. Zudem werden weitere Veränderungen durchgeführt. In dieser Phase werden Personen, welche noch nicht in den Prozess miteinbezogen wurden, involviert, um die Vision zu unterstützen. Dies soll ein weiterer Grund für das Voranschreiten des Wandels sein.[64]

In der letzten Phase des Veränderungsmodells nach Kotter werden neu erreichte Veränderungen in der Unternehmenskultur verankert. Es wird nochmals deutlich, dass die Erfolgskommunikation die Solidarität der Beschäftigten stärkt.[65]

[62] Vgl. Siebert 2008, S. 140.
[63] Vgl. Kotter 2009, S. 29.
[64] Vgl. Kotter 2009, S. 29.
[65] Vgl. Siebert 2008, S. 140–141.

2.1.5.3 Sieben-Phasen-Modell nach Streich

Auch das Sieben-Phasen-Modell nach Streich baut auf das bekannte Veränderungsmodell von Lewin auf. Jedoch legt Streich, anders als Lewin und Kotter, den Fokus auf die Wahrnehmung der persönlichen Kompetenz aller Betroffenen während des Prozesses.[66] Der Veränderungsprozess durchläuft sieben Phasen und ist unter Darstellung 11 ersichtlich.

Neben der wahrgenommenen Eigenkompetenz bildet die Change-Kurve auch den Faktor Zeit ab. Es ist für ein Unternehmen erforderlich die Kurve in einer bestimmten Dauer zu durchlaufen. Somit bilden diese Dimensionen die Eckpfeiler für Personen, Teams sowie Organisationen, um ein erfolgreiches Handeln im Wandel zu gewährleisten.[67]

Darstellung 11: Sieben-Phasen-Modell nach Streich
Quelle: Vgl. „Change Management in der Unternehmensstrategie" 2019, S. 1.

Bei einer Veränderung werden laut Streich immer alle sieben Phasen durchlaufen. Die erste Phase ist der Schock. Betroffene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen reagieren nach diesem Modell zuerst überrascht und schockiert über den Prozess des Wandels. Diese Emotionen werden durch die Mitteilung unerwarteter Geschehnisse ausgelöst. Durch diesen entstandenen Schock entsteht eine gewisse Abwehrhaltung, welche dann die dritte Phase zum Vorschein bringt: die Ablehnung. Dieser Widerstand wird verschieden zum Ausdruck gebracht, angefangen von der stillen zurückhaltenden Wut bis hin zur offenherzigen Wut. Die Leistungsfähigkeit wird dadurch kurzfristig gesteigert, jedoch nicht immer in die erstrebte Veränderungsrichtung. Die betroffenen Beschäftigten versuchen die Notwendigkeit des Wandels aufzuzeigen und steigern daher ihre Leistung.[68]

[66] Vgl. Streich 2016, S. 24–29.
[67] Vgl. Streich 2016, S. 25.
[68] Vgl. Streich 2016, S. 29.

Die Stufe der rationalen Einsicht wird durch das Scheitern des Überzeugungsversuchs eingeleitet. Es tritt ein erneuter Leistungsabfall in dieser Phase ein, da den Mitarbeitenden klar wird, dass sich die Veränderung nicht aufhalten lässt. Es setzen sowohl Frustration als auch der fehlende Wille, sich Neuem anzupassen ein. Dies dauert so lange, bis der absolute Tiefpunkt der Leistungsbereitschaft erreicht wurde und somit die vierte Phase erreicht wird: die emotionale Akzeptanz. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird bewusst, dass es Verlierer und Gewinner während eines Wandels gibt. Da sie sich selbst nicht zu den Verlierern zählen möchten, steigern sie ihre Leistungsbereitschaft. Diese Phase ist entscheidend für das erfolgreiche Durchlaufen des Veränderungsprozesses. Tritt die emotionale Akzeptanz nämlich nicht ein, kann ein Scheitern des Wandels die Folge sein.[69]

In der fünften Phase, dem Lernen, gelingt es den Beschäftigten mit der Situation richtig umzugehen. Es entsteht eine gewisse Neugier, was Tatendrang mit sich bringt. Die richtige Verhaltensweise wird nach und nach durch Erfolge und Misserfolge ersichtlich. Es werden durch das Ausprobieren zunehmend neue Informationen gesammelt. Hier beginnt die sechste Phase; die Erkenntnis. Diese zeigt auf, dass Veränderungen auch etwas Gutes haben. Dies geschieht durch erste Erfolge, in denen sich die eigenen Fähigkeiten der Mitarbeitenden erweitern.[70]

Vollendet wird der Veränderungsprozess in der siebten Phase, in welcher die neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen in das persönliche Handlungsrepertoire integriert und als selbstverständlich angesehen werden.[71]

[69] Vgl. Baltes 2017, S. 63–64.
[70] Vgl. Streich 2016, S. 26–29.
[71] Vgl. Streich 2016, S. 29.

2.1.5.4 12 Phasen-Modell nach Doppler und Lauterburg

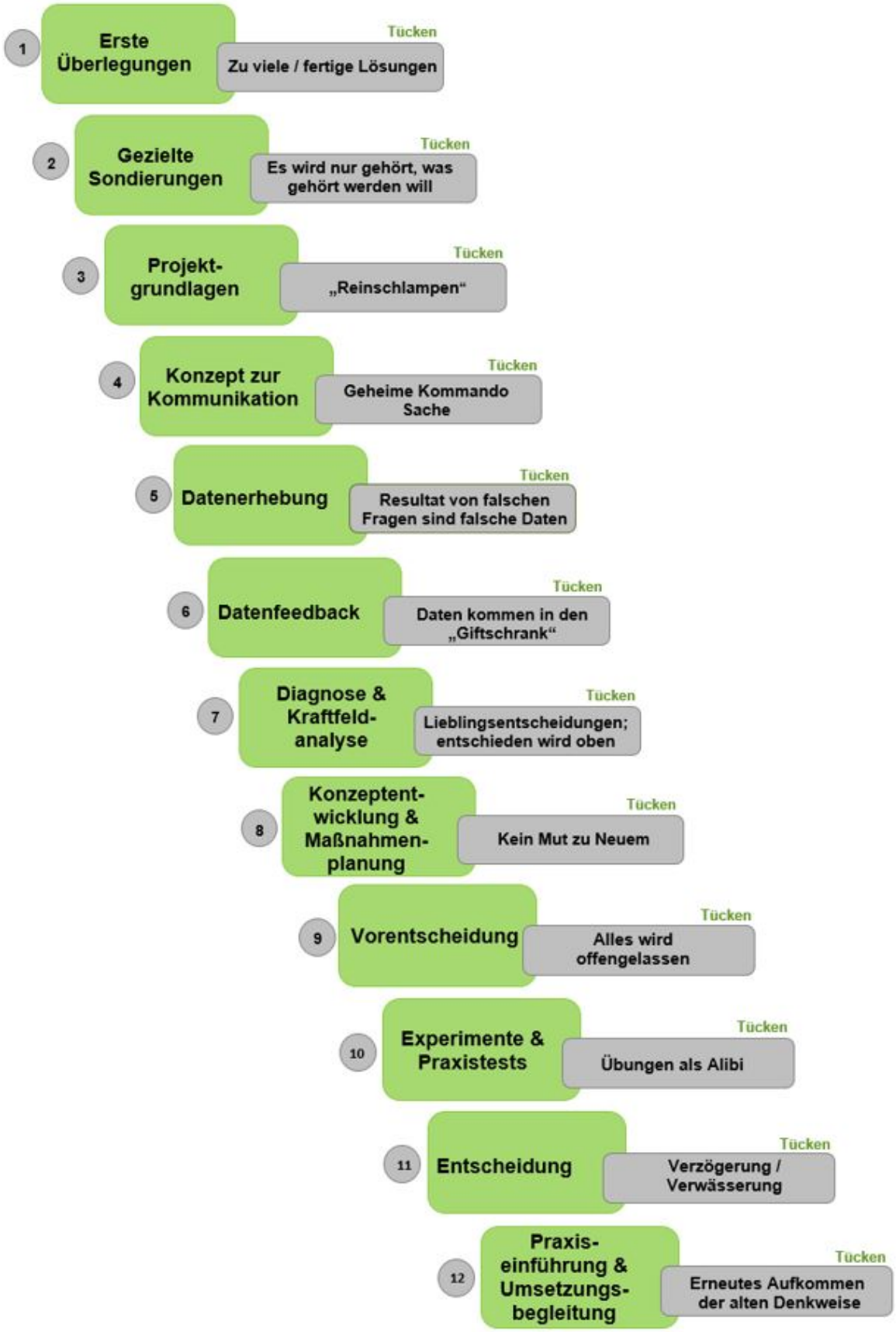
Doppler und Lauterbug beschreiben in ihrem Buch Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten, 12 Schritte eines Veränderungsprozesses und die damit zusammenhängende Problematik. Es werden in diesem Modell psychologische Aspekte sowie Schwierigkeiten in den verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses beachtet.

Wie in Darstellung 12 ersichtlich ist, werden in der ersten Phase des Modells grobe Orientierungen geschaffen und erste Überlegungen getroffen, wie die weitere Vorgehensweise gestaltet werden kann. Bevorzugte Lösungen des Managements sollten hier unbedingt kritisch beleuchtet werden und möglicherweise sogar ganz verworfen werden. Im Mittelpunkt steht die offene Kommunikation. Alle Mitarbeitenden sollten möglichst in den Veränderungsprozess einbezogen werden, damit die gravierenden Folgen einer Verheimlichung seitens der Führungsebene vermieden werden können.[72]

In den nachfolgenden Phasen wird eine Verdichtung der erhobenen Daten sowie eine Analyse und abschließende Diagnose erstellt. Die Resultate werden als Basis für die Entstehung eines Konzeptes sowie die dazugehörende Planung entsprechender Maßnahmen herangezogen. Das Risiko besteht in diesen Phasen vor allem in der Geheimhaltung des Prozesses durch die Führungskräfte gegenüber den Beschäftigten. Entwickelte Konzepte müssen in der Praxis getestet werden. Oftmals werden allerdings aus Angst vor den Folgen nur minimale Handlungen zur Rechtfertigung umgesetzt. Eine große Veränderung wird mit diesen jedoch nicht geschaffen.[73]

Die letzte Phase beschäftigt sich mit der Umsetzung der neu geschaffenen Konzeptionen. Diese Phase ist der bedeutsamste Abschnitt des gesamten Veränderungsprozesses.[74]

[72] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 346–353.
[73] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 346–353.
[74] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 342–353.



Darstellung 12: 12 Schritte eines Veränderungsprozesses

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Doppler; Lauterburg 2019, S. 353.

In der ersten Phase des Veränderungsmodells geht es um die Schaffung einer ungefähren Orientierung. Es werden Überlegungen getroffen hinsichtlich des Bedarfs an Veränderungsprozessen. Nach Doppler und Lauterburg ist es erforderlich, sich der eventuellen Tücken bewusst zu sein. In dieser Phase könnten bereits fertige Lösungen in den Gedankengängen des Managements vorherrschen, welche zwingend kritisch beleuchtet werden sollten. Außerdem steht die Entwicklung einer Grundlage für neue Projekte im Vordergrund. Diese soll auf dem Wissen speziell ausgewählter Personen aufbauen, welche über die nötigen Kompetenzen im Bereich des Veränderungsbedarfs verfügen. Nach Doppler und Lauterburg ist es ratsam, möglichst viele Beschäftigte in diesen Veränderungsprozess miteinzubeziehen, eine offene Kommunikation zu pflegen und essentielle Entscheidungen der Führungskräfte nicht zu verschweigen.[75]

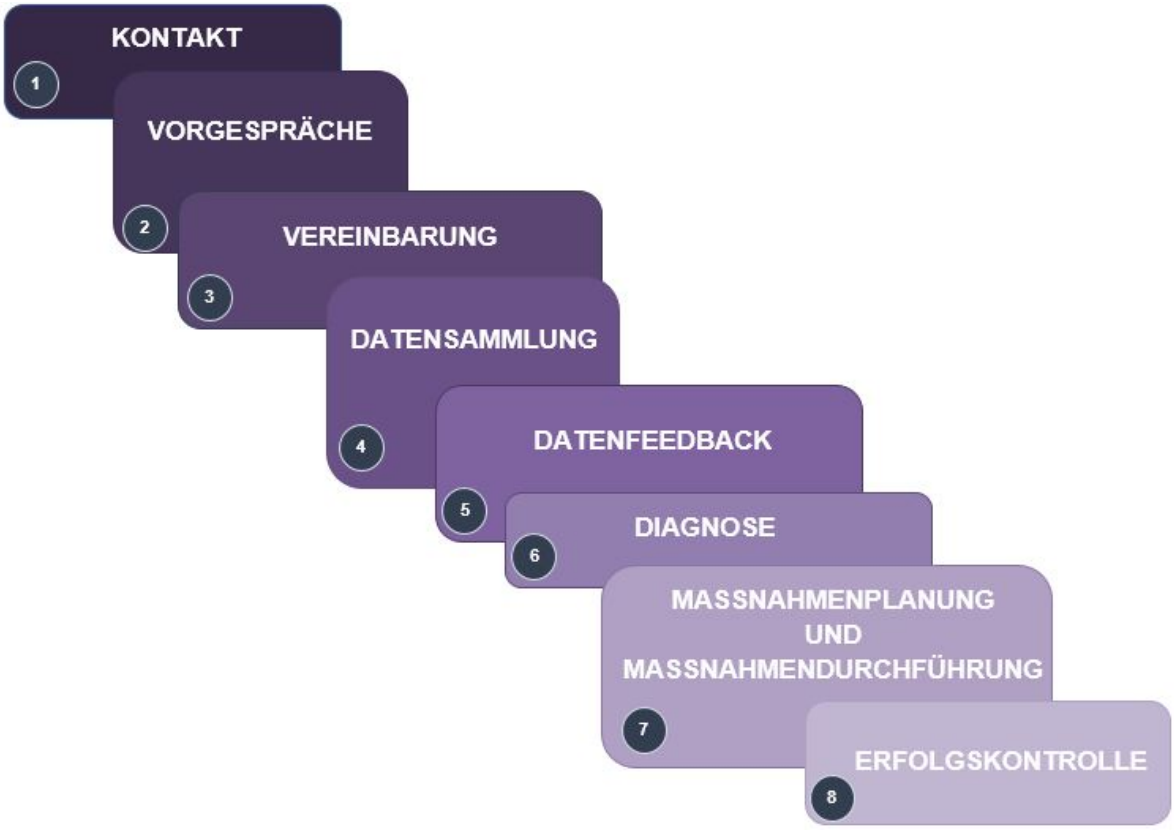
In den darauffolgenden Phasen werden Daten erhoben, die gewonnenen Daten verdichtet und eine Analyse gebildet. Daraus soll im Anschluss eine Diagnose erzeugt werden, welche als Basis für eine entsprechende Konzeptentwicklung herangezogen werden kann. Ebenso können Maßnahmen aus den gewonnenen Erkenntnissen abgeleitet werden. Eine Tücke kann hierbei beispielsweise der Ausschluss von Mitarbeitenden durch die Führungskräfte darstellen. Ebenso wäre es schlecht keine Alternativen zu entwickeln.[76]

Die letzte Phase ist nach Doppler und Lauterburg gleichzeitig die Wichtigste, da sich in dieser die effektive Umsetzung der neu erschaffenen Konzepte ereignet. Es ist zu berücksichtigen, dass durch das Wiederauftreten von alten Denkweisen das ganze Konzept fehlschlagen kann.[77]

[75] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 346.
[76] Vgl. Kristof 2010, S. 132.
[77] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 353.

2.1.5.5 Acht-Phasen-Modell nach Sievers

Ein Acht-Phasen-Modell zur Organisationsentwicklung wurde von Sievers im Jahr 1980 entwickelt. In diesem Modell wird davon ausgegangen, dass weder die Mitarbeitenden noch die Vorgesetzten aus dem Personalbereich regelmäßig die Organisationsentwicklung steuern. Um den Veränderungsprozess erfolgreich zu absolvieren wird hierbei auf beratende Personen mit entsprechenden Kompetenzen zurückgegriffen. Derartige Berater und Beraterinnen können sowohl aus dem internen Organisationsbereich als auch aus dem Externen kommen.[78]



Darstellung 13: Acht-Phasen - Modell zur Organisationsentwicklung
Quelle: eigene Darstellung basierend auf Bröckermann 2016, S. 347.

Die erste Phase des Prozesses beginnt nach Sievers mit dem ersten Kontakt zwischen dem Berater und dem Klienten. Beispielsweise kann unter dem Klienten eine Abteilung oder sogar ganze Organisation verstanden werden.[79]

In der nachfolgenden Phase werden Vorgespräche geführt, in denen Sachverhalte über langfristige Veränderungsprozesse geführt werden. Beispielsweise wird geklärt, ob ein derartiger Wandel begonnen werden soll, wie dieser stattfinden könnte, welche Methode dazu verwendet werden könnten sowie welche Maßnahmen als erstes gesetzt werden würden.

[78] Vgl. Sievers 1980, S. 5–8.
[79] Vgl. Bröckermann 2016, S. 347.

Zudem wird darüber gesprochen welche Rolle der Berater bzw. die Beraterin beim Prozess innehaben wird. Im Anschluss gibt es eine Vereinbarung zwischen beiden Parteien. Handelt es sich um externe beratende Personen, so wird auch das Honorar dort fixiert.[80]

In den nächsten Phasen geht es darum Daten zu sammeln und anhand derer genaue Informationen über die Problembereiche zu erhalten. Zur Datensammlung können unterschiedliche Instrumente angewendet werden, wie beispielsweise Einzelinterviews oder Gruppengespräche. Die erhobenen Informationen werden in weiterer Folge gesichert geordnet sowie entsprechend aufbereitet. Im weiteren Verlauf werden diese Daten in der fünften Phase ausgewertet, um ein gutes Datenfeedback zu erhalten. Ziel ist es stimmige Ergebnisse zu erzielen, mit denen sich alle Betroffenen identifizieren können. In der sechsten Phase gilt es das Problem klar zu definieren sowie eine systematische Problemanalyse durchzuführen.[81]

Anhand der Diagnose werden eine Maßnahmenplanung und Maßnahmendurchführung begonnen. Für diese Phase wird am meisten Zeit aufgewendet. Der Grund dafür ist die Übernahme von Verantwortung und Initiative durch die einzelnen Beschäftigten. Vom Berater ist hier lediglich die Moderation zu leisten.[82]

Die abschließende Phase im Organisationsentwicklungsprozess bildet die gemeinsame Erfolgskontrolle. Diese gibt Aufschluss über die Erreichung der angestrebten Ziele. Wurden die Ziele nicht wie gewünscht erfüllt, so wäre es ratsam eine neue Datensammlung zu erstellen.[83]

Ein weiter bekanntes Modell im Change-Management ist das Implementierungsmodell von Wimmer, welches im nachfolgenden Kapitel genauer beschrieben wird.

2.1.5.6 Fünf-Phasen-Modell von Wimmer

Auch das Fünf-Phasen-Modell von Wimmer geht vom Modell nach Lewin aus. Für jede Phase werden mehrere Schritte und konkrete Kernaufgaben des Change-Managements beschrieben. In der ersten Stufe des Modells, geht es um die gemeinsame Akzeptanz der Dringlichkeit zur Veränderung, wie auf der nachfolgenden Abbildung dargestellt ist. In der zweiten Phase sollen vereinte Zukunftsperspektiven des Designs der Organisation geschaffen werden. Es ist notwendig eine einheitliche Klarheit des Zieles zu schaffen, um künftigen Problemen entsprechend entgegenzuwirken.[84]

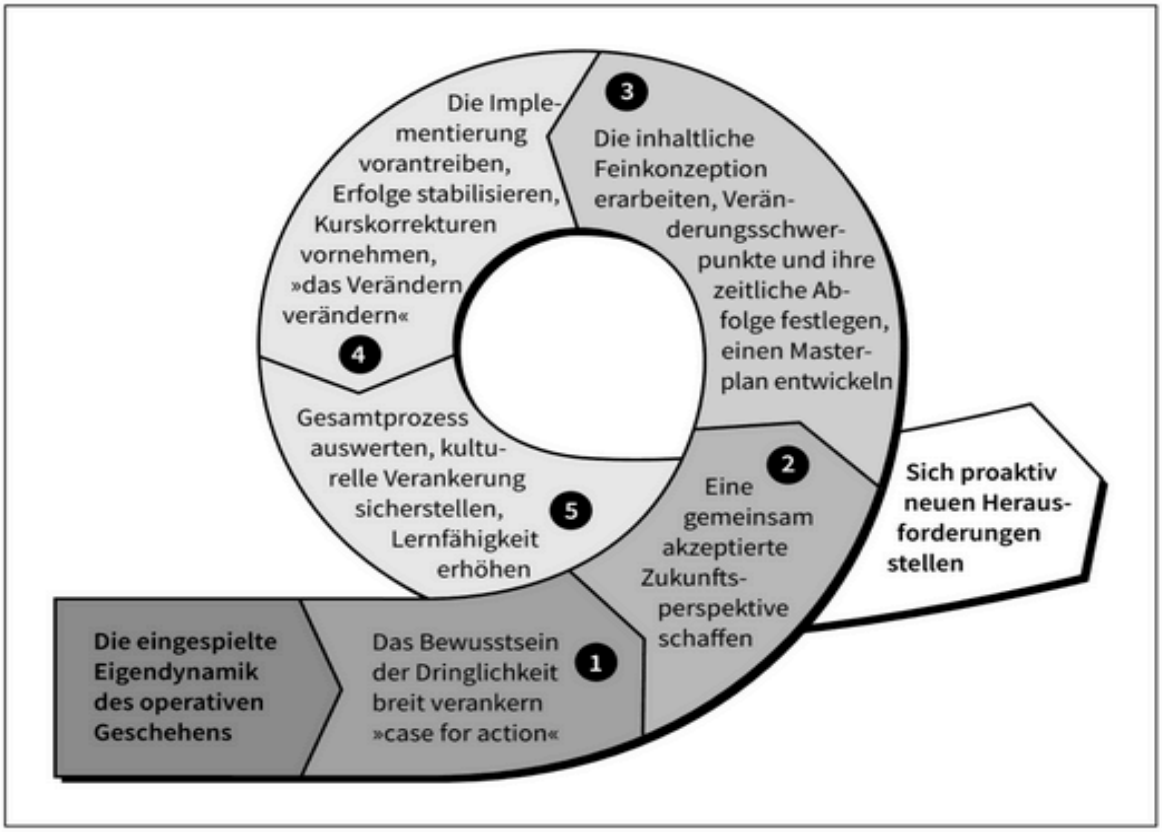
In der dritten Phase werden inhaltliche Feinkonzeptionen ausgearbeitet und ein sogenannter Masterplan angefertigt. Zudem werden Schwerpunkte im Veränderungsprozess gelegt

[80] Vgl. Bröckermann 2016, S. 348.
[81] Vgl. Bröckermann 2016, S. 348.
[82] Vgl. Sievers 1980, S. 5–8.
[83] Vgl. Bröckermann 2016, S. 348.
[84] Vgl. Nagel; Wimmer 2014, S. 344.

und die zeitliche Abfolge bestimmt. Der Sinn liegt darin, sich nicht in zu vielen Einzelmaßnahmen zu verlieren. Es ist erforderlich eindeutige Prioritäten zu setzen und Behinderungen durch einzelne Impulse zu vermeiden.[85]

Die darauffolgende vierte Phase treibt die Implementierung voran, stabilisiert Erfolge und nimmt Kurskorrekturen vor. Planbar ist ein Veränderungsprozess keinesfalls. Es handelt sich vielmehr um ein hypothesengeleitetes Experimentieren. Daher ist es von großer Bedeutung, die Lernfähigkeit zu erhalten. Zudem gilt es in dieser Phase für die Funktionsträger die Chance zur Weiterentwicklung der individuellen Qualifikationen zu gewähren.[86]

In der letzten Phase geht es um die Auswertung des Gesamtprozesses. Kulturelle Verankerungen sind sicherzustellen und die Lernfähigkeit sollte erhöht werden. Veränderungen bieten eine ideale Gelegenheit für die Organisation, mehr über sich selbst zu lernen.[87]



Darstellung 14: Fünf-Phasen-Modell eines radikalen Veränderungsprozesses
Quelle: Vgl. Nagel; Wimmer 2014, S. 348.

[85] Vgl. Nagel; Wimmer 2014, S. 344.
[86] Vgl. Nagel; Wimmer 2014, S. 345–346.
[87] Vgl. Nagel; Wimmer 2014, S. 346.

2.2 Führung

Wird die Geschichte der Führung betrachtet, so ist festzustellen, dass diese weit in die Vergangenheit zurückreicht. Menschen arbeiten und leben in Gruppen seit über 300.000 Jahren. Früher waren der Beweggrund und vordergründiges Ziel die Nahrungsbeschaffung sowie die Wahrung der Sicherheit und des Weiterbestandes der Gruppe. Heute besteht die Wichtigkeit in der Unternehmenszielerreichung.[88]

Nach York Urban gibt es keine generelle Definition von Führung, da dieser Begriff in Literaturen nicht einheitlich verwendet wird.[89] „***Führung*** *wird allgemein als zeitlich übergreifendes, in allen Kulturen existierendes und interdisziplinäres Konstrukt betrachtet. Dabei sind die Definitionen von Führung als kulturgebundene Konstrukte aufzufassen, die je nach Perspektive von Wissenschaftlern und Praktikern unterschiedlich ausgestaltet werden*“ lautet die Definition im Buch „Personalführungslehre“ von Joachim Hentze u.a.[90]

Aufgrund von rund 7500 Quellen, welche Bernhard Bass differenzierte, gibt es elf unterschiedliche Definitionsmerkmale der Führung, wie in der nachfolgenden Darstellung erkennbar ist.

Darstellung 15: Definitionsmerkmale Führung
Quelle: eigene Darstellung basierend auf Bass 1990, S. 10-17.

In der Führung ist es nicht nur von Bedeutung, eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erzielen, sondern auch die Ziele, Ergebnisse und Aufgaben des Unternehmens nicht zu vernachlässigen. Im Fokus der Führung sollte vornehmlich das Ziel

[88] Vgl. Berger 2018, S. 4.
[89] Vgl. Urban 2008, S. 68.
[90] Vgl. Hentze 2005, S. 18.

der zu erledigenden Aufgabe stehen. Dennoch wird der Begriff der Führung in Unternehmungen als Bindeglied zwischen den Zielen und den Mitarbeitenden gesehen.[91]

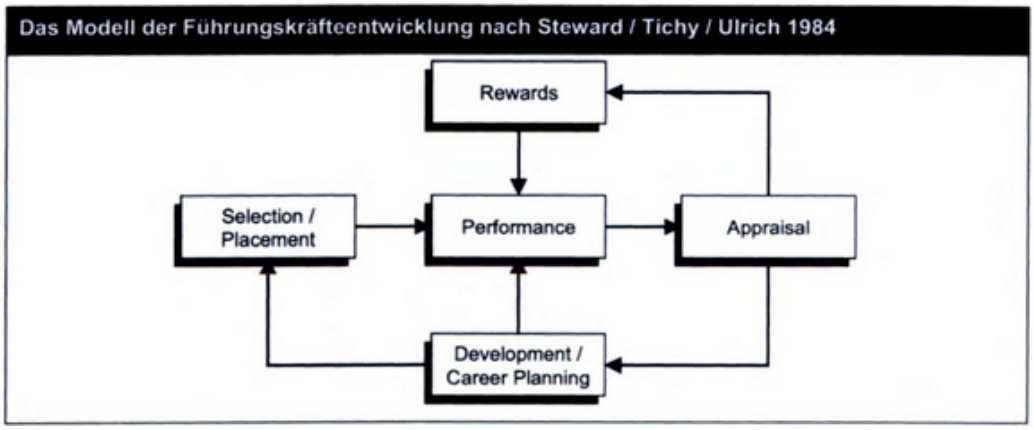
Die Führungskräfte sind für Unternehmen von immenser Bedeutung. Wie auch im Buch Führungskräftetrainings von Felfe und Franke aufgezeigt, wird durch viele Studien belegt, dass das Führungskräfteverhalten einen Einfluss auf die Leistung, Zufriedenheit und Gesundheit der Beschäftigten ausübt.[92]

2.2.1 Führungskräfteentwicklung

Bei vielen Unternehmen steht in der Personalentwicklung die Führungskräfteentwicklung an vorderster Stelle. Die Umsetzung wird allerdings überall unterschiedlich gehandhabt. Unter der Führungskräfteentwicklung wird ein langfristiger und zielorientierter Planungsprozess verstanden, welcher sich an der strategischen Unternehmensentwicklung orientiert. Es werden sowohl das Wissen und die Kompetenzen neuer als auch bestehender Führungskräfte weiterentwickelt. Die Schwerpunkte variieren angesichts der Größe, Entwicklungsphase, Führungsebene, strategischer Ausrichtung, Führungsphilosophie sowie zu erledigenden Aufgaben.[93]

Damit Führungskräfte ihren Herausforderungen in der Leitungsposition gewachsen sind, müssen sie in der Lage sein die benötigten Anforderungen und Voraussetzungen zu erfüllen. Um den Anforderungen zu entsprechen, müssen die personalen, aktivitätsbezogenen, sozial-kommunikativen sowie fachlich-methodischen Kompetenzen fortwährend weiterentwickelt werden. Durch Weiterbildungsmaßnahmen können nicht alle geforderten Kompetenzen gleichzeitig gesteigert werden.[94]

Bereits im Jahr 1984 wurde von Tichy ein Modell angefertigt, um die Führungskräfteentwicklung zu strukturieren.[95]



Darstellung 16: Modell der Führungskräfteentwicklung

Quelle: Vgl. Siebert 2008, S. 64.

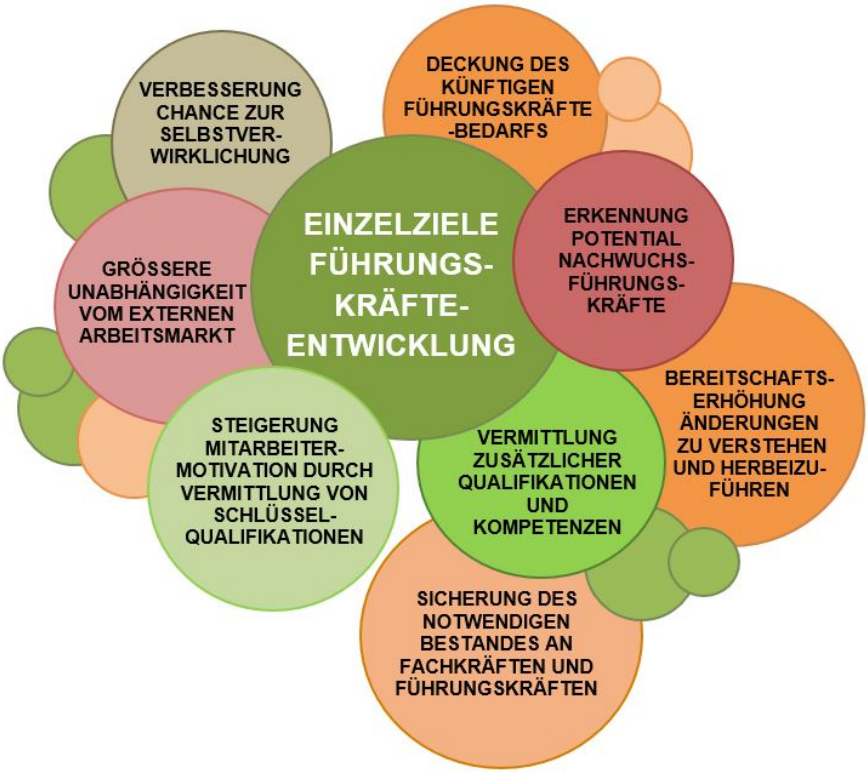
[91] Vgl. Hentze 2005, S. 23.
[92] Vgl. Felfe; Franke 2014, S. 11.
[93] Vgl. Eck 2014, S. 38.
[94] Vgl. Fröse; Naake; Arnold 2019, S. 440–444.
[95] Vgl. Siebert 2008, S. 64.

Dies sollte eine Basis der Führungsevaluierung (Appraisal), Führungsentwicklung (Development / Carrer Planning), Führungspositionierung (Placement), Führungsselektion (Selection), Führungsleistungsorientierung (Performance) und Führungsanreizgestaltung (Rewards) bilden.[96]

2.2.1.1 Ziele der Führungskräfteentwicklung

Da die Führungskräfteentwicklung als Teil der Personalentwicklung betrachtet wird, können deren Ziele teilweise identisch sein. Unterteilbar sind diese in mitarbeiterbezogene, unternehmensbezogene und gesellschaftliche Ziele. Beim mitarbeiterbezogenen Ziel liegt der Fokus auf dem Selbstentfaltungsbedürfnis sowie Realisierungsbedürfnis des persönlichen Entwicklungspotenzials während beim unternehmensbezogenen Ziel die Entwicklung und Erhaltung der Firma im Vordergrund steht. Bei der gesellschaftlichen Zielsetzung hingegen, sind die Vorstellungen von Gesellschaft, Gesetzgeber und Staat essentiell.[97]

Ziel der Führungskräfteentwicklung seitens des Unternehmens ist es vor allem den langfristigen Unternehmenserfolg durch gute qualifizierte Leitungsorgane zu gewährleisten. Dies soll mithilfe konkreter Handlungen erreicht werden. Auf der unten angeführten Grafik sind einige Einzelziele aufgeführt.[98]



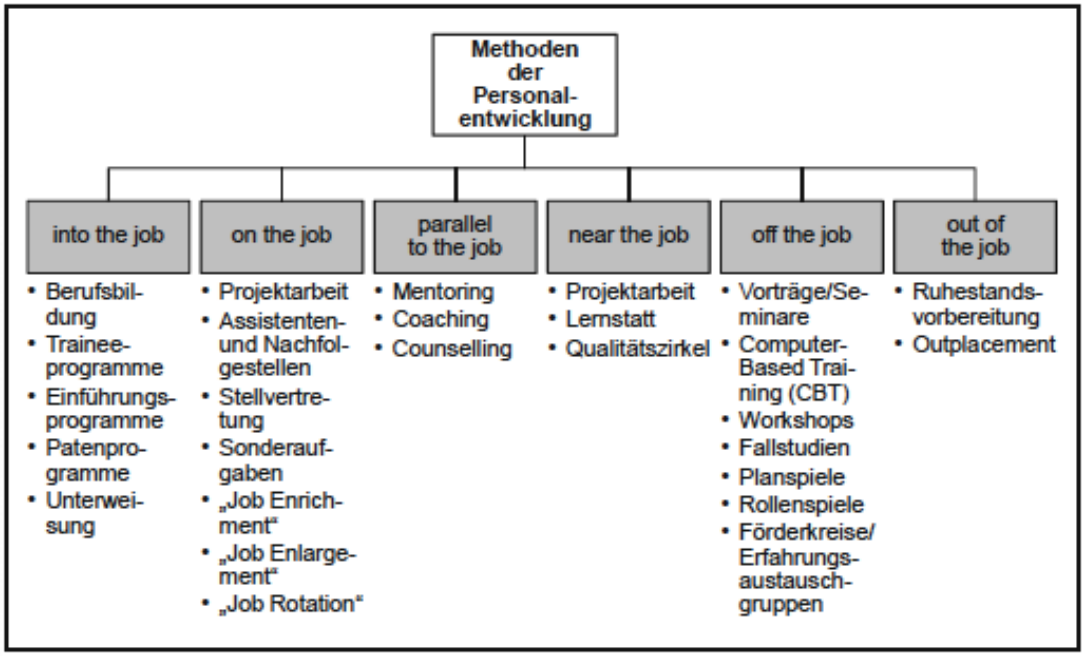
Darstellung 17: Einzelziele der Führungskräfteentwicklung
Quelle: eigene Darstellung basierend auf Mentzel 2013, S. 10.

[96] Vgl. Siebert 2008, S. 64.
[97] Vgl. Mudra 2004, S. 130–131.
[98] Vgl. Mentzel 2013, S. 9–11.

Auch im mitarbeiterbezogenen Zielbereich können Einzelziele herauskristallisiert werden. Dem eigenen Entfaltungspotential dienlich sind hier beispielsweise die Anpassung der individuellen Kompetenzen, die persönliche Karriereplanung sowie die Sicherung des Arbeitsplatzes.[99]

2.2.1.2 Methoden und Trends der Führungskräfteentwicklung

Es ist erforderlich qualifizierte Führungskräfte zu entwickeln, um langfristige Erfolgsaussichten des Unternehmens sicherzustellen. Es gibt verschiedene Methoden, die dafür angewandt werden. Es wird sowohl zwischen aktiven Entwicklungsmaßnahmen wie beispielsweise Workshops, als auch passiven Entwicklungsmaßnahmen, wie Vorlesungen oder Lehrfilme, unterschieden. Großes Potential verbirgt sich in der Methodeneinteilung nach dem Lernort. Demzufolge werden nach diesem Kriterium sechs unterschiedliche Methoden der Personalentwicklung differenziert, wie auf der unten abgebildeten Darstellung veranschaulicht wird. Somit wird dem Unternehmen eine große Bandbreite an Maßnahmen einer Qualifizierung zur Verfügung gestellt.[100]



Darstellung 18: Personalentwicklungsmethoden

Quelle: Vgl. Hungenberg; Wulf 2011, S. 406.

Die Qualifizierungsmaßnahme „into the job" umfasst alle Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Berufseinstieg, wie beispielsweise die Berufsbildung, Einführungsprogramme, Traineeprogramme, Patenprogramme und Unterweisungen.[101]

[99] Vgl. Mentzel 2013, S. 11.
[100] Vgl. Hungenberg; Wulf 2011, S. 405.
[101] Vgl. Hungenberg; Wulf 2011, S. 405–406.

Unter „on the job“ werden Qualifizierungsmaßnahmen direkt am Arbeitsplatz verstanden. Hierzu zählen beispielsweise Projektarbeiten, Assistenten und Nachfolgegestellen, Stellvertretungen sowie Sonderaufgaben.[102]

Bei „parallel to the job“ handelt es sich um eine qualifizierte Beratung der Beschäftigten mittels Coachings und Mentoring. Die Rolle des Beratenden beim Mentoring, nimmt eine erfahrene Leitungsperson ein. Das Coaching hingegen beschäftigt sich nicht mit einzelnen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, sondern mit der systematischen Förderung der Beschäftigten eines gewissen Bereiches.[103]

Aufgabe der Entwicklungsmethode „near the job“ ist ein Training außerhalb des zur Verfügung gestellten Arbeitsplatzes mit Fachbezug auf die zu verrichtende Tätigkeit, wie beispielsweise Projektarbeit.[104]

In der Methode „off the job“ geht es um stattfindende Maßnahmen in zeitlicher und räumlicher Distanz zum Arbeitsplatz. Darunter fallen beispielsweise Seminare und Vorträge, computerbasierte Trainings, Workshops, Fallstudien, Planspiele, Rollenspiele sowie Gruppen zum Erfahrungsaustausch. Die Durchführbarkeit dieser Entwicklungen ist differenziert. Es gibt nicht nur interne Möglichkeiten, sondern auch zahlreiche externe Varianten.[105]

Bei der letzten Personalentwicklungsmethode handelt es sich um „out of the job“. Im Fokus liegt der Austritt des Beschäftigten. Hierbei kann sowohl ein geplanter Abschied wie beispielsweise ein Übergang in die Pension, als auch ein ungeplanter Austritt, wie beispielsweise eine Entlassung aufgrund der Unternehmensschließung, vorliegen.[106]

Führungsstellen weisen ein Anforderungsprofil auf. Hier wird unter stellenbezogenen Fähigkeiten und unter Bildung differenziert. Um diese geforderten Ansprüche zu fördern, eignet sich insbesondere ein Soll-Ist-Vergleich der gewünschten und aktuellen Fähigkeiten des Mitarbeitenden. Bei festgestellten mangelnden Kompetenzen in einem Bereich kann mit entsprechenden Maßnahmen gegengesteuert werden.[107] Es werden für eine Ausbildung von künftig benötigten Zusatzqualifikationen externe Trainings „off the job“ und interne Weiterbildungsmaßnahmen „on the job“ je nach Budgetmöglichkeiten offeriert.[108]

Der Trend der Führungskräfteentwicklung geht in Richtung Förderung von High Potentials, welche sich dadurch auszeichnen, ein hohes Entwicklungspotential mit besonderen Ausbildungen und Leistungen zu erlangen. Derartige Personen bilden für das Unternehmen eine wertvolle Ressource. Ein Versuch, diese Beschäftigten langfristig in der Organisation zu halten, erfolgt mit immateriellen und materiellen Anreizen. Jedoch sollten die anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht vergessen werden. Zum Erfolg eines Unternehmens tragen alle Beschäftigten bei, was eine Weiterentwicklung aller Mitarbeitenden umso bedeutender macht.[109]

---

[102] Vgl. Hungenberg; Wulf 2011, S. 406–407.
[103] Vgl. Kursawe 2007, S. 78–79.
[104] Vgl. Hungenberg; Wulf 2011, S. 408.
[105] Vgl. Kursawe 2007, S. 78–79.
[106] Vgl. Hungenberg; Wulf 2011, S. 410.
[107] Vgl. Thom 2008, S. 5–8.
[108] Vgl. Hungenberg; Wulf 2011, S. 411.
[109] Vgl. Gutmann; Gatzke 2015, S. 24–25.

Der Trend entfernt sich ebenfalls von der Vorstellung einer bisher klassischen Führungskraft. Dies ist auch der Grund, weshalb viele Unternehmen alternative Karrieremodelle angefertigt haben. Erfolgreiche Modelle waren bislang die Führungskarriere, welche durch Autoritätsstufen, Leistungsstufen und Qualitätsstufen erreicht werden konnte. Die Fachkarriere, welche mittels eines Aufstiegs aufgrund des Einsatzes von Expertenwissen oder mehr Fachverantwortung erfolgte, sowie die Projektkarriere, welche sich durch eine zeitliche Übernahme von Führungsverantwortung auszeichnete.[110]

2.2.2 Führungskompetenzentwicklung

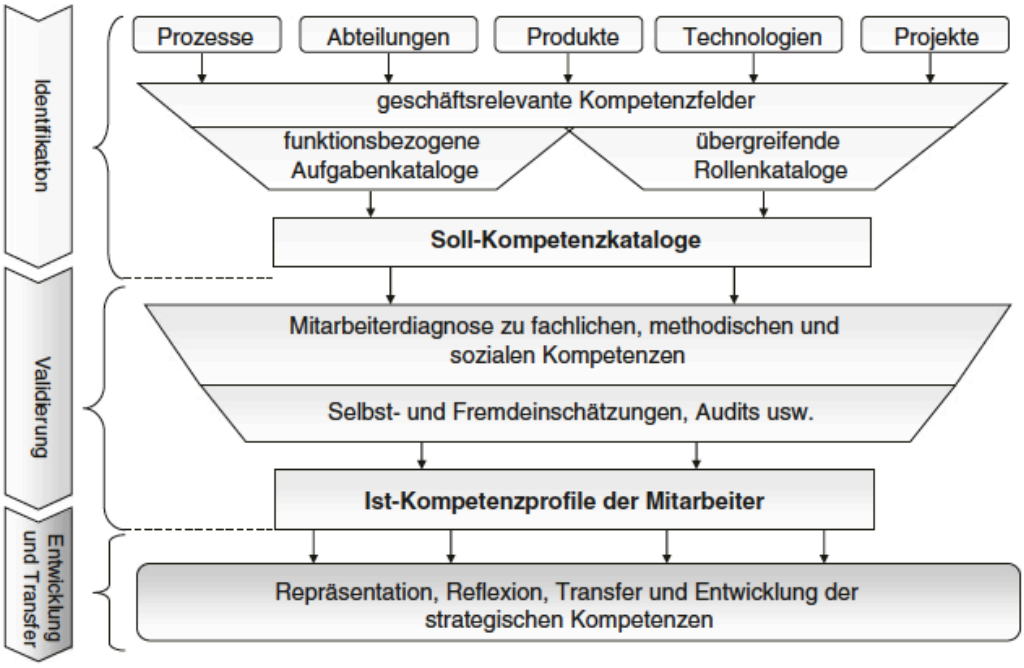
Um dem gegenwärtigen und künftigen Wandel entgegenwirken zu können, bedarf es neuer Führungskompetenzen. Wird die Führungskräfteentwicklung als Kompetenzentwicklung betrachtet, werden für eine Leitungsposition benötigte Fähigkeiten und Kenntnisse ausgebildet. Die Vermittlungsweise soll ebenfalls für die Personalentwicklung förderlich sein. Durch eine Kompetenzentwicklung als Persönlichkeitsentwicklung, können Führungsqualitäten gesteigert werden.[111]

Trainer und Coaches vermitteln Kompetenzen an die Führungskräfte weiter. Eine Kompetenzentwicklung muss als lebenslanges Lernen betrachtet werden, welches ständig durch Beratung gefördert wird. Um langfristig einen aufstrebenden Erfolg in der Führungstätigkeit zu erzielen, bildet das lebenslange Lernen eine Grundvoraussetzung. Erforderlich ist eine Konzentration der Kompetenzentwicklung auf die Fähigkeiten, welche im Anforderungsprofil unvermeidlich werden.[112]

Derzeit nehmen neben den Fachkompetenzen die Bedeutung von Sozialkompetenz und Persönlichkeitskompetenz immens zu. Für die Kompetenzentwicklung ist das Verständnis der Unternehmenswerte und die entsprechende Anwendung im Berufsalltag ausschlaggebend.[113]

In den meisten Fällen erfolgt die Kompetenzentwicklung in drei Schritten, wie auf der unten abgebildeten Grafik ersichtlich ist.[114]

[110] Vgl. Thom 2008, S. 11–13.
[111] Vgl. Büser; Gülpen 2003, S. 6.
[112] Vgl. Graf 2013, S. 69.
[113] Vgl. Kuhlmann; Horn 2016, S. 55–56.
[114] Vgl. Lindner-Lohmann; Lohmann; Schirmer 2016, S. 171.



Darstellung 19: Prozessschritte des Kompetenzmanagements
Quelle: Vgl. Linder-Lohmann; Lohmann; Schirmer 2016, S. 172.

Im ersten Schritt geht es um die Identifikation der benötigten Kompetenzen für den Führungserfolg. Diese müssen zuerst definiert werden und anschließend in einem operationalisierten Kompetenzmodell aufsummiert und beschrieben werden. Es ist möglich die Kompetenzen dadurch zu beobachten, zu messen und auch zu besprechen. Die fachlichen Kompetenzen können für weitere Tätigkeitsgruppen unterschieden werden.[115]

Im nächsten Schritt werden Kompetenzen durch ein Selbstbild und Fremdbild oder ein Kompetenz-Assessment-Center erfasst. Es wird ermöglicht, die Kompetenzausprägung beispielsweise auf einer mehrstufigen Skala zu beurteilen. Die Ergebnisse stellen Mitarbeiterprofile, Teamprofile und Bereichsprofile dar. Dadurch wird ersichtlich in welchen Feldern noch Entwicklungsbedarf besteht.[116]

Im dritten und somit letzten Schritt geht es um die Kompetenzvermittlung. Diese wird in Einzel-Coachings oder bereichsbezogenen Trainingsprogrammen vollzogen. Auf Basis der Ist-Kompetenzprofile der Beschäftigten lassen sich beispielsweise in Folge schnelle Projektgruppen bilden.[117]

2.2.3 Führung in Veränderungsprozessen

Derzeit stehen Themen wie Fachkräftemangel, demografische Entwicklung, Qualität öffentlicher Dienstleistungen, finanzieller Einsparungsdruck sowie gesteigerte Serviceansprüche

[115] Vgl. Lindner-Lohmann; Lohmann; Schirmer 2016, S. 171.
[116] Vgl. North; Reinhardt; Sieber-Suter 2018, S. 94.
[117] Vgl. Lindner-Lohmann; Lohmann; Schirmer 2016, S. 172.

im Fokus von Verwaltungsreformen. Dies bedeutet eine gewollte Leistungsverbesserung mit weniger Ressourcen. Diese Thematik fordert fortwährende Anpassungen der Organisation, was bedeutet, dass die Arbeit mit Veränderungsprozessen zu einem festen Bestandteil des Aufgabengebietes der Führungskräfte und Beschäftigten wird.[118]

Während der Veränderungsprozesse nehmen die Führungskräfte die Rolle des Mentors ein, wodurch sie als kritischer Erfolgsfaktor für den Wandel gelten. Ohne die Mitwirkung der Führungsebenen enden derartige Prozesse selten positiv.[119]

Es wird immer mehr ersichtlich, wie sich die Führungsfunktionen der Unternehmen in den vergangenen Jahren verändert haben. Gegenwärtig wird von der Führung eine Lösung vom Tagesgeschäft verlangt. Vom Management ist Sorge zu tragen, dass eine effiziente und unbehinderte Aufgabenlösung seitens der Mitarbeitenden möglich ist. Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie dies unterstützen und einen laufenden Betrieb gewährleisten.[120]

Es sollen Rahmenbedingungen für die Beschäftigten erstellt werden, in denen eine selbständige und nutzbringende Arbeitsweise ermöglicht wird. Werden moderne Organisationen betrachtet, so agiert das Topmanagement als Coach, Berater und Trainer. Auch die Rolle als Change Agents wird von ihnen während des Wandels eingenommen. Es ist jedoch nicht möglich die klassische Führungsrolle künftig aufzugeben, da der kraftvolle Einsatz der Führungskräfte erforderlich ist, um Vertrauen und Akzeptanz bei Veränderungen, was laut Doppler und Lauterburg unverzichtbar ist, seitens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erreichen.[121]

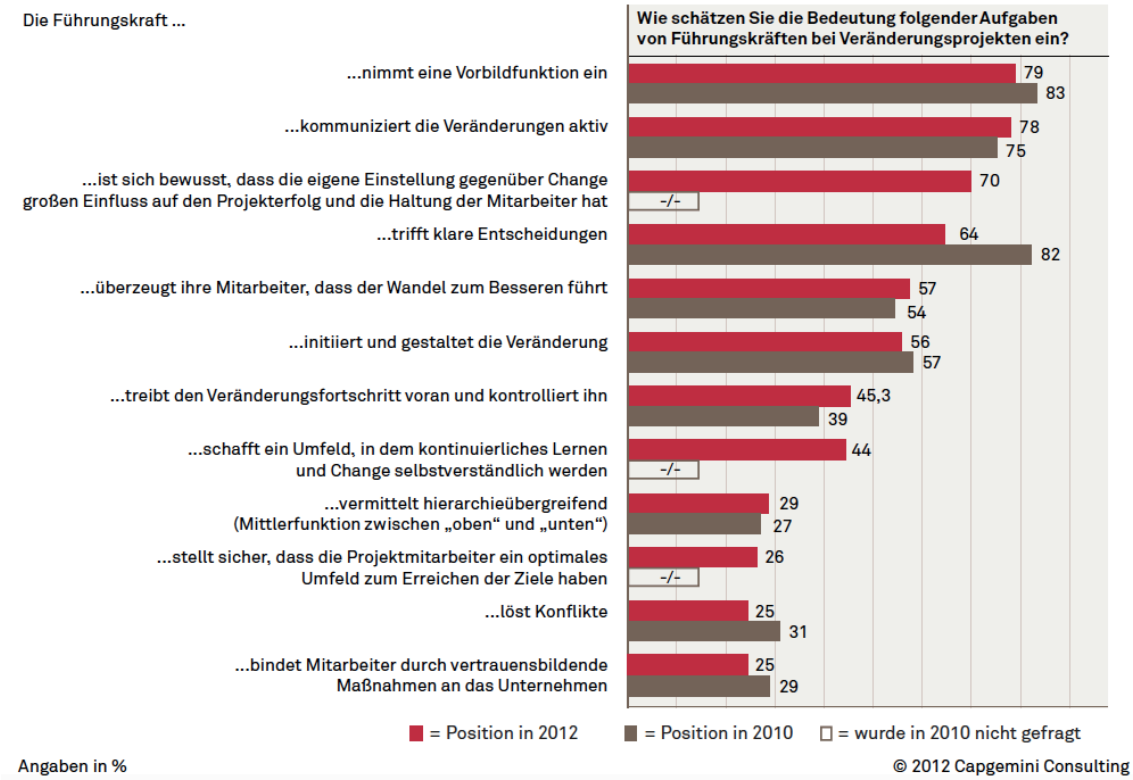
Oftmals werden von Führungspersonen bei Veränderungsprozessen Doppelrollen eingenommen. Dabei kann das leitende Personal entweder die Rolle der Betroffenen, genauso wie die der anderen Beschäftigten, einnehmen oder verantwortlich für die Durchführung des Veränderungsprozesses sein. Durch diese Doppelrolle wird die Geschwindigkeit, welche benötigt wird, um die Veränderung rasch zu realisieren, ein Erfolgsfaktor für den Wandel.[122]

Um den Prozess voranzutreiben, wird von den Leitern und Leiterinnen zusätzlich zur Doppelrolle ein stetig ansteigender Druck auf das mittlere Management ausgeübt. Beim Top-Management liegt der Grund in der Verständnislosigkeit über Verzögerungen während hingegen bei den Beschäftigten das fehlende Verständnis den Hintergrund bildet. Die mittlere Leitung gerät in dieser problematischen Situation leicht in einen Rollenkonflikt, da der ausgeübte Druck von beiden Seiten einwirkt. Wird dieser allerdings direkt an die untergeordneten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weitergeleitet und die dadurch entstehende Belastung eskaliert, mündet die Reaktion der Betroffenen in Widerstand, oftmals bis hin zum Stillstand des Prozesses. Essentiell für das mittlere Management ist es eine ausgeglichene Vermittlungsrolle zwischen beiden Fronten einzunehmen. Somit wäre eine optimale Durchführung des Wandels möglich.[123]

---

[118] Vgl. Parzer 2012, S. 1.
[119] Vgl. Kraus; Becker-Kolle; Fischer 2006, S. 40.
[120] Vgl. Neumann 2007, S. 707.
[121] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 75.
[122] Vgl. Mörbe; Volejnik; Schoop 2011, S. 81.
[123] Vgl. Groth 2011, S. 8.

In der unten angeführten Darstellung wird veranschaulicht, welchen Managementaufgaben bei Veränderungsprozessen die höchste Bedeutung beigemessen wird. Die Ergebnisse resultieren aus der im Jahr 2012 durchgeführten Studie von Capgemini Consulting. In dieser wurden Experten und Expertinnen zum Change-Management sowie Führungskräfte befragt. Die Wichtigkeit der Managementaufgaben musste von diesen prozentual eingeschätzt werden (0% = unwichtig, 100% = sehr wichtig).[124]



Darstellung 20: bedeutende Managementaufgaben in Veränderungsprozessen
Quelle: Vgl. Capgemini Consulting 2012, S. 33.

Aus der Studie geht hervor, dass Führungskräfte bedeutend für den Veränderungsprozess im Unternehmen sind. Ein erfolgreiches Ergebnis ist davon abhängig, dass vom Management unterschiedliche Rollen eingenommen und verschiedene Aufgaben erfüllt werden. Die Vorbildfunktion ist notwendig, da sich Führungskräfte im zentralen Blickwinkel aller Stakeholder befinden. Die Einstufung der zweithöchsten Priorität bildet die Kommunikation der Veränderung. Diese hat eine hohe Einflussnahme auf die Glaubwürdigkeit des Managements sowie auf das Vertrauen der Beschäftigten. Die Beeinflussung des Erfolges durch die Führungseinstellung steht an dritter Stelle. Hierbei müssen leitende Personen ein Bewusstsein über die Auswirkungen der persönlichen Einstellungen auf den Projekterfolg entwickeln. Führungsaufgaben wie Entscheidungsklarheit oder Überzeugungsarbeit seitens der Leiter und Leiterinnen werden im Mittelfeld eingestuft.[125]

[124] Vgl. Capgemini Consulting 2012, S. 5.
[125] Vgl. Capgemini Consulting 2012, S. 33.

Soll der Veränderungsprozess Erfolg haben, sollten Führungskräfte die Dringlichkeit des Wandels aufzeigen, ein interessantes Zukunftsbild anpreisen und relativ rasch erste Schritte der Umsetzung durchführen. Nach Parzer gibt es, wie auf der unten abgebildeten Grafik, einige Handlungsfelder, die im Rahmen der Führung in Veränderungsprozessen als äußerst wertvoll erscheinen.[126]

Darstellung 21: Führungshandlungsfelder in Veränderungsprozessen
Quelle: eigene Darstellung basierend auf Parzer 2012, S. 2.

Beim Handlungsfeld der Schaffung partizipativer Projekt- und Verhandlungsstrukturen gilt es die richtigen Individuen entsprechend dem jeweiligen Veränderungsthema zu vereinen. Eine Umsetzung des Wandels wird dadurch befürwortet und mitgetragen. Die Forcierung von Kommunikation und Information zeigt auf, wie notwendig Kommunikation sowohl bei Veränderungsprozessen als auch im Alltagsgeschäft ist. Für die Führungskraft ist es daher essentiell eine direkte Ansprache sowie Informationsweitergabe an die Beschäftigten zu wahren. Grundvoraussetzungen für dieses Handlungsfeld sind vor allem das aufrechte Interesse an der Meinung und den Belangen der Mitarbeitenden sowie ein feinfühliger Umgang.[127]

Als weiterer Punkt der guten Führung in Veränderungsprozessen wird die Stärkung der Eigenverantwortung gesehen. Eine auf Lösungskompetenzen und einem verantwortungsvollen Menschenbild aufgebaute Führungshaltung sowie die Einführung von Produktverantwortlichen und Qualitätsbeauftragten bilden gute Instrumente zur Stärkung der Eigenverantwortung. Die Vorbildfunktion bildet das letzte Handlungsfeld. Im Fokus stehen die Ausrichtung und Anpassung des Leitungsverhaltens, wenn Veränderungen eingefordert werden.[128]

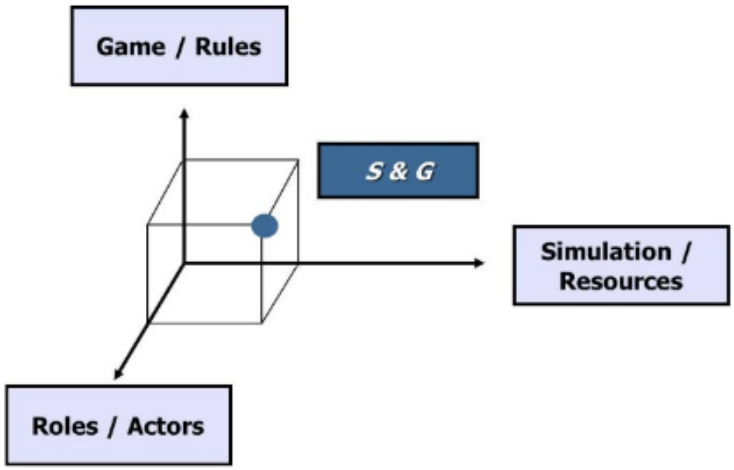
[126] Vgl. Parzer 2012, S. 2.
[127] Vgl. Parzer 2012, S. 2.
[128] Vgl. Süss 2019, S. 72.

2.3 Planspielmethoden

Der Ursprung der Planspielmethoden liegt im Kriegsspiel. Dies wurde vom preußischen Militär systematisch und in großem Ausmaß entwickelt sowie eingesetzt. Die große Vielfalt der Planspielmethoden wurde schon durch das breite Einsatzgebiet ersichtlich. Bereits ab dem 18. Jahrhundert wurden die Planspiele militärisch für die Planung von Taktiken und Strategien eingesetzt. Auch in der Personalauswahl von Führungskräften sowie deren Ausbildung fanden die Spiele beim Militär Anwendung.[129]

Im Bildungskontext an Schulen sowie in Unternehmen wurden die Planspiele nach dem zweiten Weltkrieg eingesetzt. Allein in Deutschland sind einige hundert Planspiele im Planspielkatalog des Bundesinstituts für Berufsbildung verzeichnet. Werden jedoch alle Anwendungsbereiche betrachtet, so sind in Deutschland, Österreich sowie der Schweiz mehr als viertausend Spiele in Verwendung.[130]

Der Planspielbegriff umfasst viele verschiedene Verfahren wie beispielsweise Rollenspiele ohne sowie mit computerbasierten Simulationen, verhaltensorientierte Simulationen, haptische Brettspiele und Lernspiele. Nach Klabbers beinhalten Planspiele Akteure, Ressourcen und Regeln. Diese drei Dimensionen können, wie in der unten angeführten Darstellung, verknüpft werden.[131]



Darstellung 22: Dreidimensionales Schema zur Klassifizierung von Planspielen
Quelle: Vgl. Kriz 2012, S. 81.

Wird der Punkt „Simulation / Ressourcen“ betrachtet, ist das Wesentliche bei Planspielen die Realitätsdarstellung eines Modells, welches als Untersuchung und Nachbildung von Systemabläufen dient. Deren Durchführbarkeit sind in der Wirklichkeit aufgrund fehlender Zeit und aus Kostengründen nicht gegeben. Zu den Simulationsbeispielen zählen militärische Manöver, Katastrophensimulationen, Trainingssimulationen für Einsatzkräfte oder

[129] Vgl. Kriz 2011, S. 11.
[130] Vgl. Kriz; Manahl; Eiselen 2014, S. 38.
[131] Vgl. Klabbers 2006, S. 124.

Flugsimulationen. Der Bezug basiert dabei immer auf in der Wirklichkeit vorhandenen Ressourcen wie beispielsweise Zeit, Geld oder Energie.[132]

Bei der Dimension „Spiel / Regeln“ liegt der Fokus auf dem reinen Spiel. Dieses bildet im Gegensatz zur Simulation keine Realität ab. Meist wird bei den reinen Spielen eine eigene Wirklichkeit erzeugt, welche sich durch einen starken Wettbewerbscharakter abhebt. Oftmals ist hierbei gegen Vorurteile zu kämpfen, da eine Spielerei als unangebracht für Lernzwecke empfunden wird. Der Ursprung der Planspiele im Kriegsspiel sollte zwar von einer Ernsthaftigkeit überzeugen, wurde jedoch immer mit Glücksspielen gleichgesetzt. Aus diesem Grund wurde der Begriff „serious games“ erschaffen.[133]

Bei der dritten Dimension „Akteure / Rolle“, wird die Rolle als Funktion erläutert, welche von Personen im Planspiel eingenommen werden. Durch diese Rollen werden Freiräume in der Ausgestaltung und persönliche Situationsinterpretationen geschaffen. Unter einem Spielenden wird eine physikalische Person verstanden, die sich am Spielverlauf beteiligt. Der Akteur hingegen bezeichnet eine Abstraktion die eine Gruppe, Organisation oder ein Individuum darstellen kann. Demzufolge nehmen die Spielenden als Akteure teil.[134]

Simulationsspiele beziehen sich auf die reale Lebenswelt und beinhalten Akteure, Regeln und Ressourcen. Es werden während des Spielverlaufs Folgen von Entscheidungen und Verhaltensmustern abgebildet. Zudem simulieren sie die Folgen von Entscheidungen und Verhaltensweisen.[135]

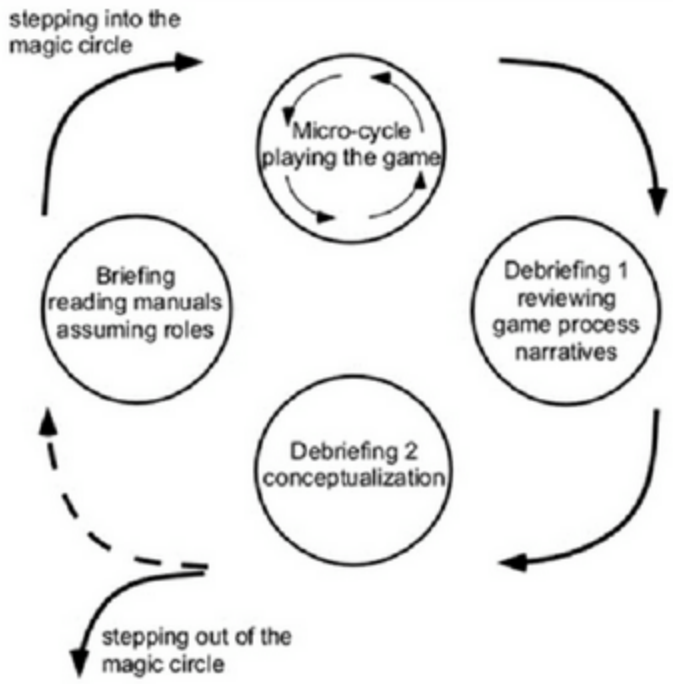
Wird der Planspiel-Makrozyklus betrachtet, wie auf der nachfolgenden Darstellung, so wird ersichtlich, dass Simulationsspiele in einem Wechsel von Aktion und Reflexion durchgeführt werden. Es wird die Forschung mit wissenschaftlichen Modellen, Übungsfällen, authentischen Situationen und Übungshandlungen kombiniert.[136]

Durch die Nachbesprechungen und Reflexionen der Handlungen werden Einblicke in die Planung der Zukunft gegeben. Zudem wird durch die Übertragung durch Folgeprozesse eine Wirkung im realen System erzielt.[137]

Der Makrozyklus eines Spiels umfasst vier grundlegende Phasen. Als erstes das Briefing, das die Einführung und die Bildung von Teams, die Erklärung von Regeln und Zeit für Fragen beinhaltet. Als zweites geht es um das Spiel selbst. Der dritte und vierte Schritt wird als Debriefing eins und zwei bezeichnet. Hierbei handelt es sich um die Überprüfung der Spielerzählungen und der Konzeptualisierung.[138]

---

[132] Vgl. Kriz 2012, S. 82.
[133] Vgl. Schwägele; Zürn 2012, S. 61–62.
[134] Vgl. Schwägele; Zürn 2012, S. 62–63.
[135] Vgl. Kriz 2019.
[136] Vgl. Klabbers 2006, S. 124.
[137] Vgl. Kriz 2019, S. 6.
[138] Vgl. Moseley; Whitton 2014, S. 126.



Darstellung 23: Planspiel Makrozyklus von Klabbers (2006)
Quelle: Vgl. Kriz 2019, S. 6.

2.3.1 Variantenvielfalt von Planspielmethoden

Wie bereits von Ameln und Kramer beschrieben, sind Planspiele so vielfältig wie die Wirklichkeit, nicht nur in der Art, sondern auch im Hintergrund und der Anzahl von Spielerinnen und Spielern. Beginnend von Brettspielen, wie „Spiel des Lebens“, bis hin zu technisch aufwändigen Simulationsspielen, die computerunterstützt sind. Beim Hintergrund wird unterschieden zwischen soziodynamisch orientierten Planspielen bis hin zu Organisationssimulationen mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund. Auch in der Anzahl der Teilnehmenden gibt es eine große Variantenvielfalt. Von Spielen für einzelne Personen bis hin zu Großgruppenspielen.[139]

In der Darstellung 24 sind vier unterschiedliche Kriterien ersichtlich, die für die Entwicklung und Auswahl von Planspielen entscheidend sind.

[139] Vgl. Ameln; Kramer 2016, S. 154.

Darstellung 24: Planspielformen
Quelle: eigene Darstellung basierend auf Blötz 2015, S. 47.

In der Klassifikation nach Art des Spielmediums wird bestimmt, in welcher Form die Interaktion zwischen dem Simulationsmodell und den Teilnehmenden erfolgt. Dies bedeutet, über welches Medium die Entscheidungen sowie die Rückmeldungen über die entsprechenden Auswirkungen erfolgen. Wird beispielsweise von einem Computer als Medium ausgegangen, so gibt es zwei Vorgehensweisen. Handelt es sich um ein interaktives Computerplanspiel, so wird die Eingabe selbständig und direkt am Gerät vorgenommen. Eine umgehende Simulation am Computer ist die Folge und es gibt keinerlei Zeitverzögerungen. Handelt es sich hingegen um ein formulargestütztes Computerplanspiel, so werden die Entscheidungsformulare an einen zentralen Rechner übermittelt, auf welchem die Planspielsoftware installiert ist. Die Auswertungen erfolgen dann auf dem zentralen Gerät und können erst anschließend den Teilnehmenden für die nächste Runde zur Verfügung gestellt werden.[140]

[140] Vgl. Blötz 2015, S. 47.

Handelt es sich um ein interaktives Onlineplanspiel, so sind die Teilnehmenden direkt mit einer passenden Planspielsoftware auf dem entsprechenden Server verbunden. Die Eingaben werden wie beim interaktiven Computerplanspiel sofort ausgewertet. Die Berichte und Ergebnisse werden also direkt zurückgemeldet.[141]

Bei Brettplanspielen werden Spielbretter und Spielfiguren als Medium zur Interaktion genutzt. Diese Variante ist nicht an eine Software gebunden, hingegen gibt es Spielanleitungen in denen Rahmenbedingungen und Spielregeln festgelegt werden.[142]

Das zweite Auswahlkriterium ist der im Planspiel dargestellte Modellbereich. Wird beispielsweise das Entscheidungs-, Führungs-, und Planungsmodell eines allgemein gehaltenen Betriebes ausgeführt, handelt es sich um General-Management-Spiele, Unternehmensplanspiele oder Business-Simulationen. Es wird stets die Gesamtperspektive der Unternehmensführung ohne direkten Branchenbezug betrachtet. Bei Branchen-Planspielen wird das Modell eines Wirtschaftszweiges detaillierter betrachtet.[143]

Werden die Arbeitstechniken, Organisationstechniken und Planungstechniken eines betrieblichen Funktionsbereiches, wie beispielsweise der Produktionswirtschaft, besonders beachtet, so handelt es sich um ein Funktionsplanspiel. Dieses Modell weist gleichermaßen Stärken und Schwächen auf.[144]

Während sich bei Verhaltens- sowie Rollenplanspielen kein mathematisches Modell im Hintergrund befindet, verhält sich dies bei Betriebswirtschafsplanspielen genau gegenteilig. Diese stützen sich zudem auf ausgefeilte Betriebswirtschaftstheorien. Die Basis der Verhaltensplanspiele wird aus qualitativen Konzepten von verhaltenswissenschaftlich orientierten Theorien, der Organisationstheorie oder der Managementlehre gebildet. Soll eine gezielte Einführung sowie Förderung von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen erwirkt werden, eignet sich das Verhaltensplanspiel am besten.[145]

Grundsätzlich handelt es sich bei den Planspielen um starre und unveränderliche Modelle. Die Teilnehmenden lernen die Inhalte, die vom Entwickler als richtig angesehen werden. Aufgrund dieses Lernverhaltens wird von einem geschlossenen Planspiel gesprochen. Bei den offenen Planspielen werden drei Varianten unterschieden. Als erstes ist kein festes Modell vorgegeben, sondern die teilnehmenden Personen entwickeln während des Spielens ihr eigenes Modell. Die Realitätsausschnitte, die währenddessen entstehen, sind individuell in der Gruppe auswertbar. Der Lernprozess findet während der Modellentwicklung statt. Als zweites beinhaltet das Spiel eine modellhafte Darstellung. Diese wird von den Spielern und Spielerinnen ausführlich erforscht. Die dritte Variante bildet Mischformen von offenen und geschlossenen Planspielmodellen.[146]

Als drittes Auswahlkriterium wird die tutorielle Begleitung betrachtet. Die Kernaufgabe dieses Kriteriums bildet die zu leistende Reflexionsarbeit zur Auswertung des Gelernten. Zur

[141] Vgl. Blötz 2015, S. 47–48.
[142] Vgl. Blötz 2015, S. 48.
[143] Vgl. Ameln; Kramer 2016, S. 154–155.
[144] Vgl. Sarges 2013, S. 702.
[145] Vgl. Blötz 2015, S. 48–49.
[146] Vgl. Blötz 2015, S. 49.

tutoriellen Begleitung zählen trainergeführte Planspiele, Planspiele ohne Trainer und Online-Tutorials.[147]

Das vierte Konstruktionskriterium bildet das soziale Arrangement. Es wird von Gruppenplanspielen gesprochen, wenn die Durchführung im Rahmen der Unterrichtsveranstaltung erfolgt und die Teilnehmenden als eine Gruppe fungieren. Es wird zudem noch zwischen einem Parallelbetrieb und einem echten Wettbewerb unterschieden. Handelt es sich um einen Parallelbetrieb, gilt für alle teilnehmenden Gruppen die gleiche Organisation mit den gleichen Bedingungen. Die getroffenen Entscheidungen der jeweiligen Gruppen haben keinen Einfluss aufeinander. Wird allerdings ein Gruppenplanspiel mit Wettbewerb durchgeführt, erhält jede Gruppe ein anderes Unternehmen gleicher Branche. In dieser Konstellation beeinflussen die getroffenen Entscheidungen der teilnehmenden Gruppen einander, da sich alle auf demselben Markt befinden. Es herrscht somit eine direkte Konkurrenz untereinander.[148]

Beim Individualplanspiel spielt eine Einzelperson gegen das Computerprogramm. Die Aufgaben und verfügbare Zeit unterscheiden sich nicht von Gruppenplanspielen. Auch hier ist es möglich, dies im Rahmen eines Parallelbetriebs oder Wettbewerbes abzuhalten.[149]

Durch die miteinander sehr gut kombinierbaren Entwicklungs- sowie Auswahlkriterien, ergeben sich mehrere hundert Planspielkonfigurationen. Am Häufigsten werden derzeit Gruppenplanspiele im betriebswirtschaftlichen Rahmen gefunden. Eine steigende Wichtigkeit kommt den computerunterstützten Individualplanspielen zu, da hier das Preis-Leistungs-Verhältnis hervorragend ist. Für Klein- und Mittelbetriebe ist dies folglich die erschwinglichste Bildungsalternative.[150]

[147] Vgl. Ameln; Kramer 2016, S. 154–155.
[148] Vgl. Blötz 2015, S. 49–50.
[149] Vgl. Ameln; Kramer 2016, S. 157.
[150] Vgl. Blötz 2015, S. 51.

2.3.2 Planspielmethoden für Transformationsprozesse

Planspiele werden in den verschiedensten Varianten in neuen Themenbereichen jenseits der betriebswirtschaftlichen Themenstellungen eingesetzt. Immer mehr Zuwachs erlangte in den letzten Jahren der Einsatz von Planspielen in Transformationsprozessen. Es werden verschiedene Ziele und Aufgaben innerhalb eines Prozesses von ihnen erfüllt, beginnend bei der Sensibilisierung der Beschäftigten für die Veränderungsnotwendigkeit über die Qualifizierung der ganzen Organisation, bis hin zur Führungskräftevorbereitung auf anstehende Herausforderungen im Change-Prozess.[151]

Grundsätzlich ist hier eine Unterscheidung zwischen der oberen, mittleren und unteren Führungsebene zu treffen. Aufgabe der oberen Ebene ist die Erkennung und Evaluierung notwendiger Änderungen und der damit einhergehenden strategischen Freiheitsgrade. Hier ist es durchaus möglich, dass Planspiele bereits in einem sehr frühen Stadium des Wandels zur Anwendung kommen. Ziel ist es dabei mögliche Strategieoptionen durchzuspielen und Veränderungsmöglichkeiten zu thematisieren.[152]

Bei der mittleren Managementebene steht die Thematik der Beeinflussung eines Veränderungsprozesses durch die Führungskraft, sowohl inhaltlich als auch aufgabenbezogen, im Fokus. Ein bekanntes Planspiel zur Überwindung von Widerständen und Begleitung von Veränderungsprozessen ist „TOPSIM-Change Management“. Spezielle inhaltliche Fragestellungen können mit diesem Instrument besonders gut dargestellt und vermittelt werden.[153]

Handelt es sich um die untere Managementebene, so fühlen sich die Beschäftigten oft in der Opferrolle der Veränderung. Große Wichtigkeit besteht hier in dem Verständnis der Veränderungsnotwendigkeit von passiv Betroffenen. Die benötigte Performance muss von diesen Personen aus eigener Überzeugungskraft und Qualifikation erfolgen. Im Fokus steht hier demzufolge die Veränderungsprozessbewältigung aus Sicht der betroffenen Beteiligten.[154]

Sollen in einer Organisation Veränderungsprozesse angetrieben werden, eignet sich sowohl für die entsprechende Sensibilisierung als auch Einführung in diese Thematik das Planspiel „SysTeamsChange“ besonders gut.[155]

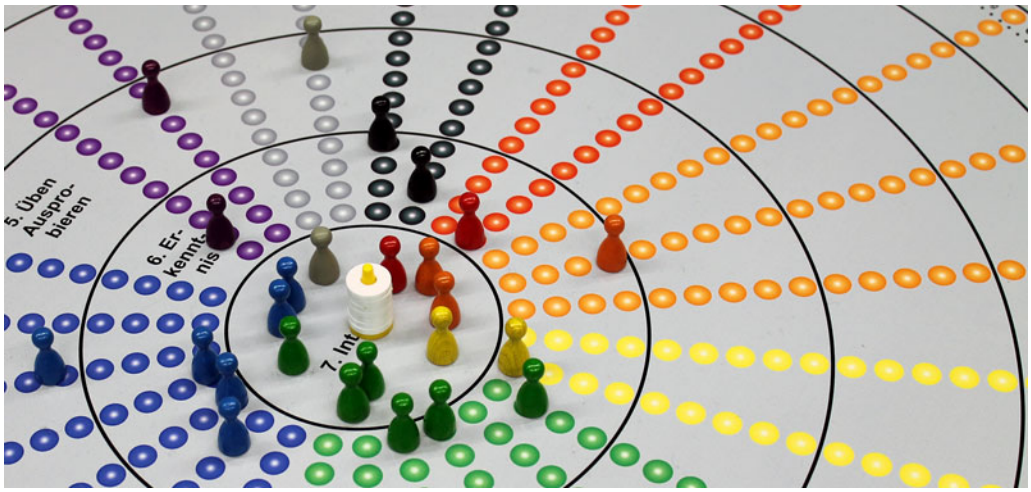
---

[151] Vgl. Kriz 2007, S. 275.
[152] Vgl. Schroeter 2002, S. 43.
[153] Vgl. Kriz 2007, S. 280–281.
[154] Vgl. Yagyu 2011, S. 187.
[155] Vgl. Kriz 2007, S. 291.

2.4 Planspiel „SysTeamsChange“

Beim Planspiel „SysTeamsChange“ handelt es sich um ein computerunterstütztes haptisches Brettspiel zum Veränderungsmanagement. Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden sowohl auf die Umsetzung als auch auf die nachhaltige Planung von Veränderungen ideal vorbereitet. Dies soll in einer motivierenden und fordernden Lernumgebung stattfinden. Die Spielenden sollen die Faktoren, welche zu einer aufstrebenden Transformation gehören, erleben und neben der prozesslogischen und sachlogischen Ebene auch die emotionale und psychologische Wirkung erfahren.[156]

Die Teilnehmenden schlüpfen hierbei in die Rolle eines sogenannten Change-Agent-Teams. Es besteht die Möglichkeit, mit mehreren derartigen Teams parallel zu spielen. Während des Spielprozesses müssen Entscheidungen getroffen werden, die einen Bezug auf die Organisationsentwicklung einer simulierten Organisation haben.[157]

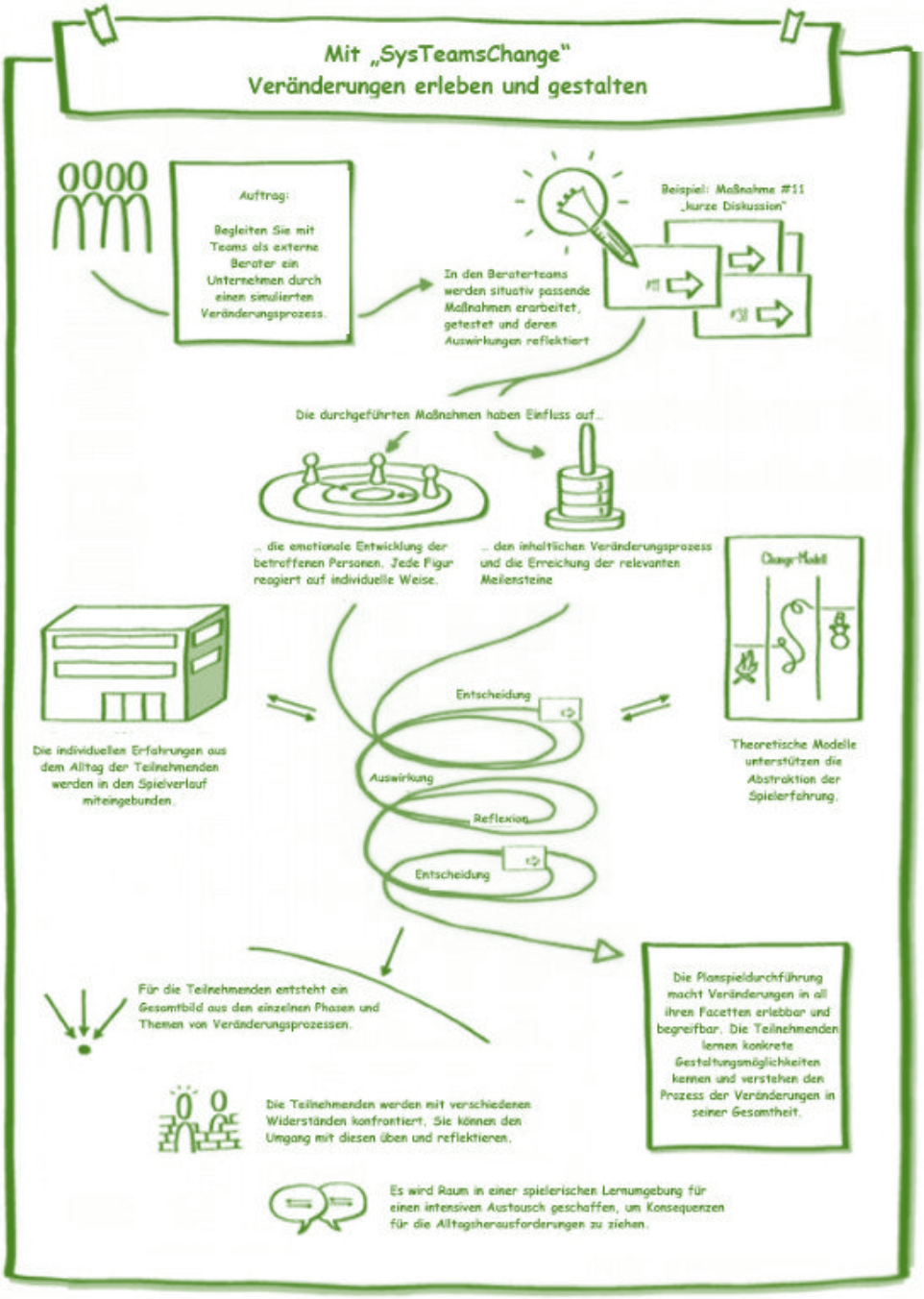


Darstellung 25: Spielbrett „SysTeamsChange“
Quelle: Vgl. Kriz 2019.

Im Planspiel wird ein bedeutsamer Veränderungsprozess simuliert, in welchem virtuelle Figuren integriert sind. Diese Figuren symbolisieren Mitarbeitende sowie Lieferanten eines mittelständischen Unternehmens mit individuellen Persönlichkeitsstrukturen hinsichtlich Motivationslagen und Widerständen gegen den Wandel. Jede Spielfigur reagiert anders auf die zur Verfügung stehenden Maßnahmen. Ziel ist es, die richtigen Maßnahmen mit den richtigen virtuellen Figuren zur richtigen Zeit anzuwenden, um alle erfolgreich durch die sieben Phasen des Veränderungsprozesses zu führen. Die jeweiligen Auswirkungen der getroffenen Maßnahmen auf die Motivation und den Widerstand werden durch ein Computerprogramm modelliert. Die umfangreiche Simulation basiert auf verschiedenen Theorien, welche im nachfolgenden Kapitel genauer erläutert werden.[158]

[156] Vgl. Schmidt 2019, S. 6–7.
[157] Vgl. Kriz 2007, S. 291.
[158] Vgl. Schmidt 2019, S. 7.

Simulationen und Spiele zählen zu den Kennzeichen der menschlichen Kultur und unterstützen das Verständnis und die Veränderung der Kultur. Durch das Durchspielen des Planspiels sowie der ständigen Reflexionen ausgewählter relevanter Situationen, kommt es zu einer Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden. Ein Lernen in einer fehlerfreien Umgebung ist durch solche Methoden gewährleistet, was schlussendlich zu einer Verbesserung der Kompetenzen für die Praxis führt.[159]



Darstellung 26: Planspiel „SysTeamsChange"
Quelle: eigene Darstellung basierend auf Playful Insights 2019.

[159] Vgl. Kriz 2019.

2.4.1 Einsatz des Planspiels „SysTeamsChange“

„SysTeamsChange“ ist ein flexibles Planspiel, welches vielfältig eingesetzt werden kann. Das Planspiel wurde bereits in Unternehmen, Hochschulen und der Unternehmensberatung im nationalen und internationalen Umfeld als Führungskräftetraining, zur Begleitung und Strukturierung von Transformationsprozessen sowie als Beratungsinstrument angewandt.[160]

Wird es beispielsweise in einem Ausbildungsprogramm verwendet, so können entsprechende Aktionen und Übungsmodule, die zum Lehrinhalt passen, ausgewählt werden. Zudem ist es möglich Eigenheiten der Organisation, in der die Teilnehmer tätig sind, im Planspiel zu integrieren. Aus diesem Grund eignet sich „SysTeamsChange“ auch zur Teamentwicklung.[161]

Kommt es im Fachtraining zum Einsatz, so wird den Teilnehmenden die umfangreiche Change-Management Theorie gelehrt. Die gewonnenen Kenntnisse können im selben Zuge während des Planspiels ausprobiert werden.[162]

Kommt es zur Anwendung des Planspiels aufgrund einer Veränderungsprozessbegleitung, so werden sowohl Führungskräfte als auch entsprechende Verantwortliche auf zukünftige Maßnahmen vorbereitet. Zugleich wird ein Verständnis für kritische Konstellationen aufgebaut.[163]

In der Beratung tatsächlicher Transformationsprozesse ist es möglich „SysTeamsChange“ auch als Großgruppenintervention heranzuziehen, um die Teilnehmenden für den bevorstehenden Wandel zu sensibilisieren und zu motivieren.[164]

Insbesondere zur Teamentwicklung und bei der Bildung neuer Projektteams ist dieses Planspiel auch sinnvoll einsetzbar.[165]

2.4.2 Verlauf des Planspiels „SysTeamsChange“

Das Brettplanspiel ist für vier bis sechs Teilnehmer und Teilnehmerinnen mit Spielbrett, Spielfiguren und Spielchips, welche die Ressourcen symbolisieren, ausgestattet.[166] Hinzu kommt ein mit sehr vielen Details versehenes und gut durchdachtes Begleitmaterial, mit Informationen zur theoretischen Grundlage und praktischen Anwendung. Das im Planspiel dargestellte Unternehmen wird durch 26 Beschäftigte aus den verschiedensten Bereichen repräsentiert. Wird von einem typischen Seminartag ausgegangen, umfasst dieser eine ungefähre Spieldauer von zwei Tagen.[167]

---

[160] Vgl. Schmidt 2014, S. 1.
[161] Vgl. Kriz; Hansen 2008, S. 3.
[162] Vgl. Schmidt 2019, S. 7.
[163] Vgl. Schmidt 2019, S. 7.
[164] Vgl. Schmidt 2014, S. 1.
[165] Vgl. Kriz 2007, S. 293.
[166] Vgl. Kriz; Hansen 2008, S. 3.
[167] Vgl. Schmidt 2019, S. 6–7.

Den Teilnehmern wird die Rolle der Organisationsberatung zuteil. Sie müssen versuchen, in Teams, ein mittelständiges Unternehmen während des Veränderungsprozesses zu begleiten und alle Spielfiguren erfolgreich durch die sieben Phasen zu führen. Insbesondere geht es darum, die richtigen Handlungen im richtigen Moment mit einer begrenzten Ressourcenauswahl zu setzen. Die Teilnehmenden beschäftigen sich während des gesamten Planspiels mit bis zu 60 Maßnahmen, welche typisch für Organisationen in einem echten Veränderungsprozess sind.[168]

Gestartet wird mit einer Einführung, in welcher die Grundlagen des Change-Managements vertieft werden. Nach einer Ersterklärung des Planspiels werden verschieden lange Spielsequenzen durchgeführt, welche verschiedene Phasen des Spiels umfassen. Zwischen jeder Einheit gibt es Reflexionen über die gemeinsam gemachten Erfahrungen, sowie die daraus errungenen Erkenntnisse. Es werden Analysen, der im Spiel gesetzten Aktionen und deren Zusammenhänge, erstellt und diskutiert. Zudem werden weitere theoretische Inhalte vermittelt, sowie Zeit für die Planung von Maßnahmen unter Budgetrestriktionen für die nächste Spielrunde zur Verfügung gestellt.[169]

Während des Planspiels müssen sich die Teilnehmenden immer für jeweils eine Aktion entscheiden und drei bis sieben dazugehörige Spielfiguren definieren.[170] Unmittelbar nach der gesetzten Maßnahme wird vom Computer ein Feedback über die Entscheidungsauswirkung erstellt. Je nach Auswertung des Computers kann die Aktion erfolgreich gewesen sein oder nicht. Bei einer erfolgreichen Feedbackkarte sind die Personen aufgelistet, bei welchen sich die Maßnahme besonders positiv ausgewirkt hat. Zudem ist die Anzahl der Felder, die mit dieser Spielfigur auf dem Spielbrett vorgerückt werden darf, ersichtlich.[171] Nicht nur tatsächliche Methoden werden dadurch praktisch kennengelernt, sondern auch der Nutzen bestimmter Handlungen in einer Organisationsentwicklung. Ebenfalls werden durch die zugeordneten Übungsmodule wesentliche Inhalte von System- und Teamkompetenz vermittelt. Die 60 Aktionen können im Zuge des Spiels sofort wieder von den Teams verwendet werden. Sie kosten allerdings unterschiedliche Ressourcenpunkte. Diese Spielchips, welche die Ressourcen Zeit und Geld symbolisieren, dürfen also nur in einer festgelegten Anzahl pro Runde ausgegeben werden.[172]

Der Computer, welche die Feedbackkarten auswirft, nachdem die gesetzte Maßnahme des jeweiligen Teams eingegeben wurde, darf ausschließlich vom Planspieltrainer verwendet werden. In den jeweiligen Teams wird ein Sprecher ernannt, der sich mit den Aktionskarten zum Trainer am Computer wendet. Dieser muss dann dort auch mit den Spielchips die geforderte Zahlung tätigen.[173]

In den Debriefingphasen werden nicht nur die gesetzten Aktionen reflektiert, sondern auch die Gruppendynamik der Teams. Die Konsequenzen dieser Diskussionen können im nachfolgenden Spielverlauf sofort vom jeweiligen Spielteam umgesetzt werden.[174]

---

[168] Vgl. Kriz; Hansen 2008, S. 4.
[169] Vgl. Kriz 2019.
[170] Vgl. Kriz; Hansen 2008, S. 3.
[171] Vgl. Kriz 2019.
[172] Vgl. Kriz; Hansen 2008, S. 3.
[173] Vgl. Kriz 2019.
[174] Vgl. Kriz; Hansen 2008, S. 3.

2.4.3 Integrierte Theorien im Planspiel „SysTeamsChange“

Das vom Wirtschafts- und Organisationspsychologen Prof. Dr. Willy Kriz entwickelte Planspiel „SysTeamsChange“ ist unter der Berücksichtigung von über 50 aktuellen Managementtheorien wissenschaftlich fundiert. Die Grundlage für das Planspiel bilden die von Kurt Levin erforschten Phasen der Veränderung. Eine große Rolle spielt dabei die emotionale und psychologische Wirkung des Organisationsentwicklungsprozesses auf die Betroffenen. Im Fokus stehen dabei die Gefühle, Gedanken und Verhaltensreaktionen.[175]

Schock, Ablehnung, rationale Einsicht, emotionale Akzeptanz, Lernen, Erkenntnis und Integration sind die sieben Phasen, die im Planspiel „SysTeamsChange“ enthalten sind. Diese Stufen werden von den virtuellen Akteuren der Organisation durchquert. Die jeweiligen persönlichen Wege, die bei jeder Spielfigur unterschiedlich sind, hängen von Persönlichkeitsfaktoren und Situationseinschätzungen der Betroffenen ab. Auch das Führungskräfteverhalten und Organisationsentwicklungsverhalten, welche maßgeblich für die Mitgestaltung der Veränderungssituation sind, haben einen Einfluss auf den Weg.[176]

Eine weitere bedeutende Rolle spielen bei „SysTeamsChange“ auch die Theorien der verschiedenen Widerstandsarten von Doppler und Lauterburg. Diese Thematik ist allerdings nicht nur über die sieben Phasen, sondern auch aufgrund der Persönlichkeitseigenschaften der virtuellen Figuren erkennbar. Es werden unterschiedliche Arten und Ursachen von Widerständen simuliert.[177]

Auch die Theorie der lernenden Organisationen wird integriert. Lernende Organisationen sind in der Lage sich den selbstorganisierten Umgebungsbedingungen schneller anzupassen. Nach Senge et al. wird die Befähigung zum organisationalen Lernen von mehreren Komponenten beeinflusst. Dazu zählen nicht nur die individuellen Wertehaltungen und Kompetenzen, sondern auch neue Organisationsstrukturen, neuwertige Konzepte und Methoden sowie neue Leitgedanken. Als zentrale Prinzipien der lernenden Organisation beschreiben Senge, Schley sowie Argyris und Schön fünf Disziplinen. Diese fünf Faktoren gliedern sich in gemeinsame Visionen, Austausch von persönlichen mentalen Modellen, individuelle Professionalisierung, systemisches Denken und kooperatives Handeln. Für die Teamarbeit ist dieses Konzept bedeutend, da sich effektive Teamarbeit auf die Realisierung dieser fünf Disziplinen stützt. Zudem sind das gemeinsame Lernen und kollektives Wissensmanagement eine Grundvoraussetzung für das Lernen gesamter Organisationen. In Teams verrichtet sich die Nutzung, Repräsentation und Kommunikation von Wissen. Sichtbar werden diese Zusammenhänge im Planspiel „SysTeamsChange“. Dort werden sie erlebbar gemacht. Zudem können alle Aktionen des Spieles den fünf Disziplinen zugeordnet werden. Prinzipielles Ziel von „SysTeamsChange“ ist die Erzeugung einer lernenden Organisation.[178]

---

[175] Vgl. Kriz; Hansen 2008, S. 4.
[176] Vgl. Kriz 2007, S. 294–295.
[177] Vgl. Kriz; Hansen 2008, S. 5.
[178] Vgl. Kriz 2007, S. 294–297.

Durch die sechzig im Planspiel vorhandenen Aktionen werden unterschiedliche Organisationsentwicklungstheorien angesprochen, wie beispielsweise die Modelle von Lewin (1963), Lippitt et. al. (1958), Sievers (1978), Kotter (1996), Becker & Langosch (1995), Dalin, Rolff & Buchen (1996) sowie Pieper & Schley (1983).[179]

3. Empirische Untersuchung

Einerseits findet für diese Masterarbeit eine theoretische Ausarbeitung statt, die mittels passender Literatur zu den behandelten Themen aufbereitet wird. Andererseits erfolgt eine empirische Untersuchung, um einen tieferen Einblick in die Materie zu erlangen. Im folgenden Kapitel werden die Vorgehensweise und das Forschungsdesign für die qualitative empirische Forschung dargelegt.

3.1 Methodologie und Methodik

Die Erhebung der benötigten Informationen erfolgt mittels einer empirischen Forschungsmethode, welche sich mit einer erfahrungsorientierten Vorgehensweise befasst. Der Begriff Empirie hat seinen Ursprung im griechischen Sprachgebrauch und bedeutet Erfahrung. Somit ist die logische Schlussfolgerung, dass sich die gewonnenen Erkenntnisse dieser Erhebungsmethode aus Erfahrungswerten ableiten. In der empirischen Forschung werden Behauptungen beziehungsweise Hypothesen der Realität gegenübergestellt. Eine vollständige Überprüfung der Gegenwart ist dabei jedoch nicht möglich. Aufgrund des Vergleiches und der Bestätigung des Wahrheitsgehaltes der Hypothese kann bei korrekten Stichprobengrößen ein Rückschluss auf die Allgemeinheit in der Realität erfolgen.[180]

Es ist notwendig zu Beginn jeder Masterarbeit eine Entscheidung über die Datenerhebung zu treffen. Es kann entweder die qualitative oder quantitative Forschung ausgewählt werden. Ziel ist es dadurch die Offenheit der Themenstellungen zu beachten, um neue Erkenntnisse zu erlangen und somit Wissenslücken zu beseitigen.[181]

Während das Augenmerk der quantitativen Forschung auf der Prüfung bestehender Hypothesen liegt, legt die qualitative Forschung ihren Fokus auf die Entdeckung neuwertiger theoretischer Aussagen.[182] Ein Ziel der qualitativen Forschung ist es, ausreichende und detaillierte Informationen zu einem bestimmten Thema zu sammeln, um diese im Anschluss entsprechend zu interpretieren. Zur nötigen Informationsbeschaffung genügt eine repräsentative Anzahl von Experteninterviews, welche wertvolle Interpretationen und Rückschlüsse auf das Thema zulassen. Damit wird die Beantwortung offener Thesen und vorliegender Forschungsfragen ermöglicht.[183]

[179] Vgl. Kriz 2007, S. 297–299.
[180] Vgl. Brüsemeister 2008, S. 13.
[181] Vgl. Kuckartz u.a. 2008, S. 11–12.
[182] Vgl. Brüsemeister 2008, S. 19.
[183] Vgl. Brüsemeister 2008, S. 9.

3.2 Forschungsdesign

Für die empirische Untersuchung der vorliegenden Masterarbeit wurde die qualitative Forschungsweise ausgewählt, da neue Erkenntnisse gewonnen werden sollen und keine bestehenden Studien aufgefunden werden konnten. Nachstehend werden im Ablauf die Datenerhebungs- sowie Auswertungsmethoden für die Forschungsdurchführung festgelegt.

Als Datenerhebungsmethode wurde für diese Masterarbeit das Experteninterview herangezogen, welches eine spezielle Form des Leitfadeninterviews darstellt. Qualitative Interviews eignen sich insbesondere für die Erfassung und Erforschung subjektiver Ansichten, besonderer Einstellungen, diverser Werte, angeeignetem Wissen und persönlicher Erlebnisse.[184]

Für die Interviews wurden zwei unterschiedliche Gruppen von Experten und Expertinnen definiert. Zum einen wurden Personen mit allgemeiner Expertensicht und unterschiedlichen Einsatzkontexten ausgewählt, zum anderen Personen aus einem Unternehmenskonzern. Für die Auswertung der Interviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet.

Im anschließenden Kapitel „Qualitative Forschung“ werden die qualitative Inhaltsanalyse sowie das Experteninterview ausführlicher und umfassender beleuchtet.

4. Qualitative Forschung

Um die in dieser Masterarbeit gestellten Forschungsfragen beantworten zu können, wird im vorliegenden Kapitel die Konzeption eines qualitativen Interviewleitfadens behandelt, in welchem die Ansichten von Fachexpertinnen und Fachexperten zum Planspiel „SysTeamsChange“ zum Ausdruck kommen. Die empirische Forschung basiert auf der Datenerhebung durch Interviews, wodurch Zusammenhänge und Wirkungen erkannt werden können. Aufgrund der Wahl der Erhebungsmethode des leitfadengestützten Experteninterviews werden subjektive Einschätzungen, Meinungen und Haltungen von Personen aufgezeichnet.[185]

4.1 Experteninterviews

Das Merkmal qualitativer Interviews liegt auf der persönlichen und mündlichen Befragungsform. Der Vorteil gegenüber quantitativen und standardisierten Interviews ist die offene und persönliche Gestaltungsform der Befragungen, die eine Standardisierung unmöglich macht. Die geschaffene Atmosphäre während des Gesprächs wirkt vertrauter und die Intensität mit dem Thema bei diesen Interviews ausgeprägter.[186]

[184] Vgl. Reinders 2012, S. 95.
[185] Vgl. Mayer 2013, S. 36.
[186] Vgl. Berger-Grabner 2016, S. 132–133.

Die Besonderheit der Experteninterviews ist, dass sie sich nicht durch spezielle Methoden auszeichnen, sondern durch die speziellen Zielgruppen. Nach Gläser und Laudel definiert der Begriff des Experten *„die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode dieses Wissen zu erschließen“*[187].

Wie auf der nachfolgenden Darstellung veranschaulicht wird, gelten für das Experteninterview die allgemeinen und grundsätzlichen Prinzipien sozialwissenschaftlicher Forschung.

Darstellung 27: Prinzipien sozialwissenschaftlicher Forschung
Quelle: eigene Darstellung basierend auf Gläser; Laudel 2010, S. 30-34.

Beim Prinzip der Offenheit muss der Prozess der empirischen Forschung offen für plötzliche und ungeahnte Erkenntnisse sein. Demzufolge dürfen beobachtete Gegebenheiten nicht voreilig beurteilt werden.[188] Der befragten Person muss entsprechende Freiheit gegeben werden, damit diese sich selbst entfalten kann.[189] Das Prinzip des theoriegeleiteten Vorgehens befasst sich mit bereits vorhandenem theoretischem Wissen. Nach Jochen Gläser u. a. gestaltet sich diese Art des Vorgehens in der Forschung schwierig. Ein Befolgen von Regeln bei der Erzeugung von Wissen ist beim Prinzip des regelgeleiteten Vorgehens ein zwingendes Merkmal. Die sozialwissenschaftliche Forschung muss wiederherstellbar sein. Die Nachvollziehbarkeit der Art der Maßnahmen, sowie die zugrunde gelegten erforderlichen Informationen dafür müssen überprüfbar sein. Beim Prinzip des Verstehens, wird ein Verständnis hinsichtlich der Denk- und Handelsweisen der Interviewpartner vorausgesetzt. Deren Interpretationen der Thematiken müssen verstanden werden.[190]

Die Ergebnisse und Interpretationen der empirischen Untersuchungen ergänzen die vorliegende Masterarbeit und werden in die Auswertung eingearbeitet.

[187] Vgl. Gläser; Laudel 2010, S. 12.
[188] Vgl. Gläser; Laudel 2010, S. 30.
[189] Vgl. Helfferich 2011, S. 114–115.
[190] Vgl. Gläser; Laudel 2010, S. 31–33.

4.2 Auswahl der Interviewpartner und Gesprächssituation

Vor der Interviewdurchführung war es erforderlich zu definieren, wer als Experte und Expertin für die Forschungsfrage angesehen wird. Die Auswahl der Interviewpartner wurde somit im Rahmen der Experteninterviews beabsichtigt getroffen. In der Marktforschung wird diese Vorgehensweise als typische Auswahl definiert. Experten und Expertinnen charakterisieren Personen, die einen autorisierten Zugang zu Personengruppendaten oder Entscheidungsprozessdaten, welche entscheidend für das Forschungsinteresse sind, aufweisen. Ebenso kann der Expertenstatus hervorgerufen werden, wenn eine Verantwortlichkeit für Entwürfe, Untersuchung oder Implementierung der Problemlösung vorliegt.[191]

Die Teilnehmenden wurden aufgrund ihrer Tätigkeit, ihrer Erfahrungen sowie des Wissens über das Planspiel „SysTeamsChange“ ausgewählt. Das Besondere an der vorliegenden Masterarbeit ist, dass zwei unterschiedliche Gruppen von Experten und Expertinnen zur Befragung herangezogen wurden. Es wurde mit der einen Gruppe eine allgemeine Expertensicht aus unterschiedlichen Expertenperspektiven mit verschiedenem Einsatzkontext gewährleistet und mit der anderen Gruppe, als zusätzliche spezielle Vertiefung, das Wissen und die Erfahrung aus einem der marktführenden deutschen Hightech-Unternehmen abgedeckt.

Durch die Befragung dieser zwei unterschiedlichen Gruppen soll das Wissen aus verschiedenen Erfahrungswerten zusammengetragen werden. Durch das Einholen der vielen Blickwinkel ist es möglich den Fokus auf etwaige Handlungsempfehlungen für Verbesserungen im Einsatz des Planspiels zu richten.

Die Gruppe der Befragten mit unterschiedlichem Einsatzkontext umfasst fünf Personen und soll die Betrachtungsweise aus verschiedenen Anwendungsbereichen ermöglichen. Die Befragung des deutschen Hightech-Unternehmens soll den Blickwinkel aus Unternehmensseite beleuchten. Dieses Unternehmen wurde insbesondere deswegen ausgewählt, da hier ein sehr hoher Erfahrungswert hinsichtlich der Anwendung und Teilnahme des Planspiels „SysTeamsChange“ vorliegt. Die Teilnehmeranzahl dieser Gruppe umfasst sechs Personen.

Alle Experteninterviews wurden nach entsprechenden Terminvereinbarungen per Videokonferenz durchgeführt. Ursprünglich war geplant, dass alle Befragten in deren Unternehmen interviewt werden, um eine natürliche Situation zu schaffen. Aufgrund der zum Zeitpunkt der Durchführung der Interviews bestehenden gesetzlichen Maßnahmen im Zuge der COVID19 Pandemie musste allerdings auf eine Kommunikation mittels diverser Online-Kommunikationsprogramme zurückgegriffen werden. Den Teilnehmer und Teilnehmerinnen wurde vorab ein Informationsblatt übermittelt, auf welchem der Titel der Masterarbeit, die Forschungsfrage und das Forschungsvorhaben ersichtlich war.

Die positiven Aspekte eines Online-Interviews stellen sicherlich die terminliche und örtliche Flexibilität sowie die verminderte Hemmschwelle bezüglich etwaiger Gesprächswiederholungen oder Verständnisproblemen dar. Der negative Aspekt bei einer derartigen Befragungsform liegt auf der Zeitspanne der geführten Interviews. Diese ist einerseits mit einem

[191] Vgl. Kaiser 2014, S. 36–37.

Zeitlimit beschränkt, andererseits verringert sich die beiderseitige Konzentration schneller bei der Beteiligung an einem Online-Interview.

Zu Beginn des Interviews erfolgte nochmals eine kurze Vorstellung des Inhaltes der vorliegenden Masterarbeit und der Befragung. Zusätzlich wurde auf die Anonymitätswahrung der Teilnehmenden hingewiesen, um die Verschwiegenheit sicherzustellen. In einem weiteren Schritt wurde vor Befragungsbeginn eine Einwilligung über die Interviewaufzeichnung mittels Sprachmemo eingeholt. Diese temporären Sprachaufzeichnungen dienten als Transkriptionsgrundlage und wurden nach Vollendung und Veröffentlichung der Forschungsarbeit zu Datenschutzzwecken vernichtet.

In der nachfolgenden Tabelle wird ein Überblick über die Interviewpartner geboten. Aufgrund der Anonymisierung der Experteninterviews werden als Referenz keine Namen angegeben. Nachfolgend wird daher das Geschlecht der Befragten, deren Funktion sowie das Datum und die Dauer der Befragung aufgelistet.

Teilnehmer/in	Geschlecht der Befragten	Beruf bzw. Tätigkeit	Datum der Befragung	Dauer der Befragung
T1	männlich	Geschäftsführender Gesellschafter eines Beratungs- und Consultingunternehmens	03.04.2020	29:00 min
T2	männlich	Geschäftsführender Gesellschafter und Trainer eines Beratungs- und Consultingunternehmens	06.04.2020	38:36 min
T3	männlich	Geschäftsführer eines Beratungs- und Consultingunternehmens	06.04.2020	17:49 min
T4	männlich	Pädagogischer Mitarbeiter und Projektentwickler	14.04.2020	20:14 min
T5	männlich	Direktor Organisationstransformation	09.04.2020	38:01 min
T6	weiblich	HR Business Partner	29.04.2020	20:53 min
T7	männlich	Direktor Programm-Management und strategischer Projekte	30.04.2020	18:11 min
T8	männlich	Direktorenführung	05.05.2020	21:37 min
T9	männlich	Mitarbeiter bei Veränderungsprojekten im Produktionsbereich	06.05.2020	28:18 min
T10	weiblich	Trainings Designerin und Beraterin	08.05.2020	16:17 min
T11	weiblich	Manager Change, Communication & Training	08.05.2020	21:23 min

Bei den Teilnehmenden mit den Nummern eins bis fünf handelt es sich um die Personen mit allgemeiner Expertensicht aus unterschiedlichen Expertenperspektiven mit verschiedenen Einsatzkontexten. Die Teilnehmenden mit den Nummern sechs bis elf zählen zu der Gruppe der befragten Personen, die das Wissen und die Erfahrung eines deutschen Hightech-Unternehmens abdecken.

4.3 Interviewleitfaden

Um die vorab definierten Forschungsfragen zu beantworten, wurde bezugnehmend auf den theoretischen Aspekt ein halbstrukturiertes Leitfadeninterview für die teilnehmenden Experten und Expertinnen erarbeitet. Für den Interviewleitfaden wurden Leitfragen entworfen, die Aufschluss über die allgemeine Situation, fachlich spezielle Fragestellungen sowie entsprechende Handlungsempfehlungen in den jeweiligen Bereichen geben sollten.

Beim Interviewleitfaden handelt es sich um ein Datenerhebungsinstrument. Zugleich ist dessen Resultat eine Übersetzung des Forschungsproblems sowie der theoretischen Annahmen.[192] Der Leitfaden soll im Rahmen des Interviews wesentliche Punkte ergänzen, die vom Befragten nicht angesprochen werden. Es wird zwischen drei unterschiedlichen Interviewformen bei der Informationserhebung durch Experteninterviews differenziert. Zum einen gibt es die offenen Interviews, die auf keinen Leitfaden aufbauen, die narrativen Interviews, in denen die Erläuterungen der Befragten längere Zeit in Anspruch nehmen können und die Leitfadeninterviews, in denen der Leitfaden eine Übersicht der gestellten Fragen bildet.[193]

Für die Entwicklung eines Leitfadens wird die Grundsatzentscheidung des Forschungsdesigns und der Experteninterviewstellenwert vorausgesetzt. Darauf aufbauend werden drei zentrale Funktionen mit Hilfe des Interviewleidfadens erfüllt. Zuerst soll eine Strukturierung der tatsächlichen Gesprächssituation im Interview erfolgen. Zudem müssen bedeutende Hinweise für die Situation des Gespräches enthalten sein, um nichts Essentielles zu vergessen. Zuletzt bildet der Interviewleitfaden ein Dokument, welches dem Interviewer beziehungsweise der Interviewerin einen Co-Expertenstatus zukommen lässt.[194]

Der Leitfaden basiert auf einem theoretischen Konzept, welches offene Fragen einbezieht, um andere Sichtweisen zuzulassen. Durch die Nutzung des Leitfadens in allen Experteninterviews gibt es eine Vergleichbarkeit der Aussagen aller Befragten.[195] Die Formulierung und Reihenfolge der Fragen können nach Belieben verwendet werden.[196]

Zu Beginn der Befragung wurde eine allgemeine Eisbrecherfrage gestellt, um den Redefluss der Experten und Expertinnen anzuregen. Im Anschluss folgen fünfzehn Hauptfragen mit teilweise eingefügten Unterfragen. Im Anhang der Masterarbeit ist der Interviewleitfaden enthalten.

[192] Vgl. Kaiser 2014, S. 52.
[193] Vgl. Gläser; Laudel 2010, S. 39–40.
[194] Vgl. Kaiser 2014, S. 53–54.
[195] Vgl. Mayer 2013, S. 38.
[196] Vgl. Gläser; Laudel 2010, S. 42.

4.4 Datenaufbereitung und Auswertung

Für die Datenauswertung wird bei der vorgelegten Masterarbeit ein verkürztes Verfahren von der Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet. Im folgenden Kapitel wird näher auf die Datenaufbereitung sowie die Datenauswertung eingegangen. Auf die Auswertung aufbauend folgt im Anschluss eine Darstellung, Diskussion und Interpretation der Ergebnisse.

4.4.1 Transkription

Die Experteninterviews wurden in dieser wissenschaftlichen Arbeit mittels Sprachmemos auf dem Mobiltelefon aufgezeichnet und anschließend als Grundlage für die Auswertung mithilfe des Programms „Maxqda 2020“ transkribiert. Bei einigen Befragten wurde auf die Höflichkeitsform verzichtet, was in der Transkription nicht verändert wurde. Die Interviews wurden auf Hochdeutsch geführt.

Die Transkription erfolgte wörtlich und wurde absatzweise nummeriert. Eine Übertragung in normales Schriftdeutsch gilt als weitgehende Protokolltechnik. Dialekte werden bereinigt, Satzbaufehler behoben und der Stil wird leicht geglättet.[197] Durch die wörtliche schriftliche Fassung erfolgt die Herstellung eines vollständigen Dokumentes von Textmaterial, welches verbal erhoben wurde. Dieses bietet eine optimale Grundlage einer detaillierten interpretativen Auswertung.[198]

Auf die Transkriptionstechniken wird nicht weiter eingegangen, da für die Auswertung nicht die Stimmlagen der Interviewten, deren Pausen und sonstigen parasprachlichen Auffälligkeiten von Bedeutung sind, sondern nur der Inhalt des Gesprächs.[199]

Die Transkripte der Interviews befinden im Anhang dieser Masterarbeit. Die erhobenen Daten werden tabellarisch durch die Bildung von Kategorien dargestellt, um die Auswertung der transkribierten Daten zu vereinfachen. Ziel der Kategorisierung war es sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede, Widersprüche und Abweichungen zwischen den Befragungen herauszufinden. Die Kategorisierung erfolgte ebenfalls anonym und wurde dem Anhang beigefügt.

[197] Vgl. Mayring 2016, S. 91.
[198] Vgl. Mayring 2016, S. 89.
[199] Vgl. Mayer 2013, S. 47.

4.4.2 Auswertungsmethode: Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring wurde in der vorliegenden Masterarbeit als Auswertungsmethode herangezogen. Entwickelt wurde diese Technik im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts in den Vereinigten Staaten von Amerika, um die sich entfaltenden Massenmedien wie beispielsweise Zeitungen und das Radio zu analysieren.[200]

Das Ziel der sich entwickelnden qualitativen Inhaltsanalyse ist die systematische Analyse von Texten durch die schrittweise Bearbeitung der Daten mit Kategoriensystemen. Durch diese Kategorisierung werden essentielle Aspekte festgelegt, die aus den erhobenen Daten extrahiert werden sollen.[201]

Mayring differenziert drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse: Die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Bei der Zusammenfassung werden die Kerninhalte erhalten und textkürzende Techniken, sogenannte Paraphrasen, angewandt. Durch die Explikation werden Textstellen durch zusätzliche Informationen und Recherchen ergänzt. Bei der dritten Form handelt es sich um die Strukturierung. Dabei werden die Daten anhand vorab bestimmter Kategorien beurteilt.[202]

In der Auswertung der Ergebnisse spielt die induktive Kategorisierung eine wesentliche Rolle. Ziel ist es, aus den Transkriptionen systematische Aspekte zu finden, um eine Auswertung zu ermöglichen. Verwendung findet dabei das Ablaufmodell nach Mayring.[203]

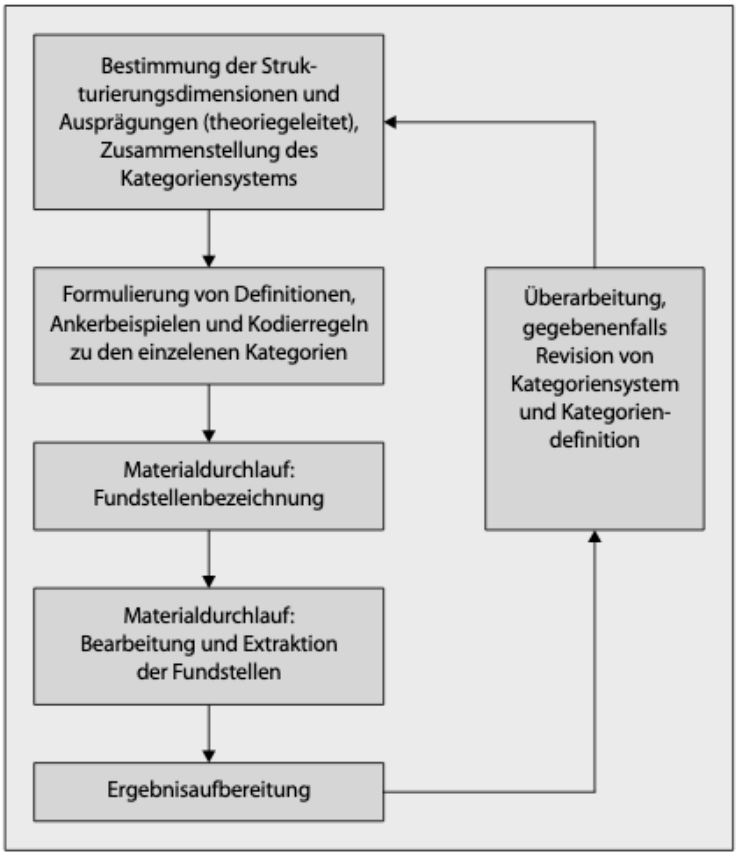
Beim Ablaufmodell werden die vorhandenen Daten vorab gesichtet und in Kategorien zusammengefasst. Durch Rückkopplungsschleifen wird überprüft, ob die ausgewählten Kategorien durchgängig gültig und anwendbar sind. Sollten sich während der Prüfung Änderungen der Kategorienzuordnung ergeben, muss jedes Interview erneut bearbeitet und zugeordnet werden. Nur so kann eine Durchgängigkeit der Auswertung gewährleistet werden. Die Kategorisierungen bilden Überbegriffe für die Auswertung. Um eine mögliche Zusammenfassung vorhandener Kategorien zu einer Übergruppe zu ermöglichen, bedarf es einer exakten Definition der ausgewählten Kategorien. Danach wird ein Teil des vorhandenen Materials neu erarbeitet, ohne die bereits vergebenen Kategorien in Betracht zu ziehen. Eine Stabilität des Verfahrens kann erst dann vorliegen, wenn eine hohe Übereinstimmung der neuen Beurteilung der Unterlagen mit der ersten Auswertungsvariante vorliegt. Die Überprüfung kann durch die neuerliche Sichtung des Materials durch eine zweite Person erfolgen. Die Unterschiede sind zu diskutieren, wenn es zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen sollte. Eventuell müssen sogar die Kategorien neu vergeben werden und das Material erneut komplett gesichtet werden.[204]

Unterschiedliche Fachexperten gelangen zu der Ansicht, dass sich dieses Verfahren in mehreren Studien erfolgreich bewährte. Aufgrund der Auswertungstechniken eignet es sich zudem zur Auswertung von qualitativ erhobenen Daten. Hervorgehoben werden die Stärken bezüglich der Offenheit, Fähigkeit im Umgang mit Komplexität, theoriegeleiteten Ana-

[200] Vgl. Mayring 2016, S. 114.
[201] Vgl. Mayring 2016, S. 114.
[202] Vgl. Mayring 2016, S. 115.
[203] Vgl. Mayring 2016, S. 115–117.
[204] Vgl. Mey; Mruck 2010, S. 602–605.

lyse und der Integration quantitativer Analyseschritte. Sind größere Datenmengen vorhanden und sollen diese systematisch sowie generalisiert ausgewertet werden, ist dieses Verfahren vorteilhaft. [205]

In der nachfolgenden Darstellung ist das Ablaufmodell strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ersichtlich.



Darstellung 28: Ablaufmodell strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse
Quelle: Mayring 2016, S. 121.

Beim Vorgehen zur Ermittlung der Kategorien wird die Abfolge der Schritte mehrfach durchlaufen, bis eine komplette Aufbereitung und Kategorisierung des vorliegenden Materials vorliegt. Schlussendlich wird das Endergebnis der jeweiligen Kategorien aufbereitet.

Für die Datenauswertung der vorgelegten Masterarbeit wurde ein verkürztes Verfahren von der Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet.

[205] Vgl. Mey; Mruck 2010, S. 610–611.

4.4.3 Gütekriterien

Das Forschungsvorhaben muss qualitativen Gütekriterien entsprechen, da die Resultate der qualitativen Experteninterviews aufgrund der persönlichen Komponenten keine zwangsläufige Allgemeingültigkeit aufweisen.[206] Die Validität und Reliabilität bilden die klassischen Gütekriterien in der qualitativen Forschung. Die Validität schätzt ein, ob Ist- und Sollzustand der erfassten Daten gleich ist. Es wird die Gültigkeit der Ergebnisse angesprochen. Bei der Reliabilität geht es um die Genauigkeit des Vorgehens selbst. Diese ist bedeutend für die Zuverlässigkeit der Ergebnisse.[207]

Handelt es sich um qualitative Methoden, so sind weitere Gütekriterien erforderlich. Dazu gibt es Ansätze von Mayring, Flick und Steinke. In der vorliegenden Masterarbeit kommt der Ansatz von Mayring zur Anwendung. Für jeden spezifischen Fall müssen diese Gütekriterien begründet werden.[208]

Die empirische Forschung der vorliegenden Masterarbeit soll insbesondere folgenden Gütekriterien zugrunde liegen:

- **Verfahrensdokumentation**
  Der gesamte Prozess der Untersuchung muss dokumentiert werden, da der gesamte Forschungsprozess nachvollziehbar sein muss. Dies betrifft sowohl die Erhebungsmethoden als auch die Transkriptionsregeln und Auswertungsmethoden.[209] Diese Verfahrensdokumentation wurde bei dieser Masterarbeit angewandt.

- **Regelgeleitetheit**
  Bei diesem Gütekriterium wird eine teilweise systematische Herangehensweise gefordert, trotz der Flexibilität der qualitativen Forschung.[210] Bei der vorliegenden Masterarbeit wurde auf die Regelgeleitetheit geachtet.

- **Nähe zum Gegenstand**
  Der Leitgedanke qualitativer Forschung ist die Nähe zum Gegenstand. In der qualitativen Untersuchung sollten die beforschten Subjekte an der Alltagswelt anknüpfen.[211] Die im Rahmen dieser Masterarbeit befragten Experten und Expertinnen sind mit dem Forschungsgebiet vertraut und wurden zudem in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld interviewt. Zudem hegen alle Befragten ein großes Interesse am Forschungsergebnis.

[206] Vgl. Mayer 2013, S. 55–56.
[207] Vgl. Mayring 2016, S. 141.
[208] Vgl. Mayring 2016, S. 140–142.
[209] Vgl. Mayring 2016, S. 144–145.
[210] Vgl. Hussy; Schreier; Echterhoff 2010, S. 24.
[211] Vgl. Mayring 2016, S. 146.

- **Argumentative Interpretationsabsicherung**
  Bei Ansätzen mit qualitativer Orientierung haben Interpretationen einen entscheidenden Stellenwert, da sich hier die Beweisbarkeit schwierig gestaltet. Jegliche Interpretationen müssen argumentativ begründet werden, wodurch eine logische Nachvollziehbarkeit die Folge ist.[212] Bei der vorliegenden Masterarbeit wurde die argumentative Interpretationsabsicherung gewährleistet.

- **Triangulation**
  Dieses Gütekriterium bedeutet, dass die Verbindung mehrerer Analysegänge mit der Qualität der Forschung eine Vergrößerung bewirkt.[213] Es wurden fünf Experten und Expertinnen aus einem internationalen Unternehmen befragt. Zusätzlich wurden sechs Experten aus anderen Branchen und Organisationen interviewt. Aufgrund der zeitlichen Legitimierung wurden keine weiteren Forschungsmethoden verwendet.

- **Kommunikative Validierung**
  Mit kommunikativer Validierung wird die Interpretationsüberprüfung durch erneutes Befragen und Diskutieren der Beforschten verstanden. Somit erlangen die Ergebnisse eine Gültigkeit.[214] Teilweise wurden die Transkripte mit den Experten abgestimmt um die getätigten Aussagen zu überprüfen und Ergänzungen vorzunehmen. Über diese Vorgehensweise wurde entsprechend Rücksprache mit der Betreuungsperson gehalten.

[212] Vgl. Mayring 2016, S. 146.
[213] Vgl. Hussy; Schreier; Echterhoff 2010, S. 24.
[214] Vgl. Mayring 2016, S. 147.

5. Ergebnisse und Diskussion

Im vorliegenden Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse aus den Experteninterviews dargestellt und mit den aus der Theorie erlangten Kenntnissen verglichen. Im Kapitel 5.1 erfolgt die Beschreibung der gebildeten Kategorien des Auswertungsverfahrens samt errungener Betrachtungsweisen der Befragten. Die Verknüpfung mit der theoretischen Ausarbeitung sowie Analyse der Resultate wird im Kapitel 5.2 erstellt.

5.1 Darstellung der Ergebnisse

Die Kategorien wurden, wie bereits im Vorfeld beschrieben, anhand der Forschungsfragen erstellt. Weitere Kategorien ergaben sich bei der Interviewanalyse. Die Resultate aus den jeweiligen Kategorien werden in den nachfolgenden Kapiteln zusammengefasst und durch Zitate der Experteninterviews gestützt.

Wie bereits im Kapitel 4.1 erwähnt, wurden zwei unterschiedliche Gruppen von Experten und Expertinnen zur Befragung heranzogen. Es wurde mit einer Gruppe (Teilnehmende 1-5) eine allgemeine Expertensicht aus unterschiedlichen Expertenperspektiven mit verschiedenen Einsatzkontexten gewährleistet. Mit der anderen Gruppe (Teilnehmende 6-11) wurde das Wissen und die Erfahrung aus einem deutschen Hightech-Unternehmen als zusätzliche besondere Vertiefung abgedeckt.

Um beide Gruppen in der Ergebnisdarstellung miteinander vereinfacht vergleichen zu können, wird die Gruppe von Personen mit allgemeiner Expertensicht aus unterschiedlichen Expertenperspektiven mit verschiedenen Einsatzkontexten als „Befragungsgruppe 1“ bezeichnet. Die Gruppe von Personen mit Wissen und Erfahrungen aus demselben deutschen Hightech-Unternehmen wird als „Befragungsgruppe 2“ betitelt.

5.1.1 Durchführungshintergründe des Planspiels „SysTeamsChange“

Die Kategorie „**Durchführungshintergründe des Planspiels „SysTeamsChange““** beschäftigt sich mit den Teilnahmebeweggründen am Change-Management Planspiel. Es soll ein erster Einblick darüber gegeben werden, welche Anlässe ausschlaggebend für eine Beteiligung sind. Bei den Befragten beider Befragungsgruppen waren es unterschiedliche Beweggründe, um am Planspiel teilzunehmen oder dieses im Unternehmen durchzuführen.

Manche hatten bereits Kenntnisse vom Spielinhalt oder erinnerten sich an positive Erzählungen, was ihre Neugier und ihr Interesse weckten. Andere wiederum führten das Planspiel durch, da dieses einen Bestandteil von Qualifizierungsmaßnahmen im Unternehmen bildet. Eine befragte Person der Befragungsgruppe 2 wurde zu einer Teilnahme verpflichtet.

Im Folgenden einige zentrale Zitate dieser Kategorie.

„Naja gut, die Organisationen müssen sich immer in irgendeiner Form an Veränderungen anpassen. Das ist, glaube ich, einer der primären Gründe. Also gar nicht mal, ich möchte die Veränderung gestalten oder eine Veränderung anstoßen, sondern ich stehe unter erheblichem Druck und brauche Leute, die es verstehen und die es vorantreiben können. Und ich versuche sozusagen die Oberhand zu bekommen, in so einem Prozess. Dafür ist es natürlich ein cooles Tool, einfach um Verständnis dafür zu erzeugen.“ (T2, Absatz 8)
„Also, ich kann jetzt immer nur Bezug nehmen oder ich möchte nur Bezug nehmen auf unser ganz besonderes Setting und wir setzen es ein, in einer vorbereitenden Qualifizierung für zukünftige Schulleiterinnen und Schulleiter.“ (T4, Absatz 4)
„Es ist lustig, es macht Spaß, es hat einen gewissen kompetitiven Anteil, es ist interaktiv, es emotionalisiert und es baut dann einfach so viel Wissen da rein und damit schafft man zweierlei Dinge. Erstens, man lernt wirklich sehr, sehr viel dazu und zweitens, man kann diesen "content" dann nutzen, um es in einem "Workshop Setup", der nur einen halben Tag dauern muss, sogar noch kürzer, in die eigene Realität zu übertragen und dadurch, dass es Spaß gemacht, dass es emotionalisiert war, bleibt es auch noch hängen. Und von daher sage ich als Erwachsenenpädagoge, ein Planspiel ist mit, die beste Form des Lernens.“ (T5, Absatz 6)
„ich bin ja Berater, Inhouse Berater, das heißt meine Motivation ist dann relativ einfach zu sagen:" Okay, wir haben ein Konzept, was wir ausprobieren wollen mit den Mitarbeitern, wo wir Change also sozusagen in die Organisation tragen wollen, und zwar auf eine spielerische Art und Weise. " Meine Motivation war so sehr, wenn man es auf persönlicher Ebene sieht, eine Leichtigkeit zu geben, würde ich mal sagen.“ (T8, Absatz 8)
„… einerseits haben wir geschlossen im Team daran teilgenommen, also es war jetzt eh mehr oder minder keine freie Auswahl, aber ich hatte schon Lust, weil ich einfach sehr viel darüber gehört habe …“ (T10, Absatz 6)
„Na ja, also ich bin verantwortlich für das Thema Change-Management, Kommunikation und Training bei einem der Großprojekte …“ (T11, Absatz 4)

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass dieses Tool zur Erzeugung von Wissen und Verständnis im Bereich des Change-Managements sowie zur Qualifizierung gesehen wird. Ne-

ben diesen kognitiven Aspekten wurde auch die Wichtigkeit der emotionalen Aspekte angesprochen. Hierbei werden der Spaßfaktor am Spiel und die damit verbundene Motivationserzeugung im Vordergrund gesehen.

5.1.2 Anwendungsbereiche des Planspiels „SysTeamsChange“

Die Kategorie „**Anwendungsbereiche des Planspiels „SysTeamsChange“**“ beinhaltet alle Aussagen der Interviewteilnehmenden über die Gebiete, in denen das Planspiel bereits verwendet wurde. Generell wurde das Planspiel bereits in Unternehmen, Hochschulen und der Unternehmensberatung als internationales Führungskräftetraining, zur Begleitung und Strukturierung von Transformationsprozessen sowie als Beratungsinstrument eingesetzt.

Laut Experten und Expertinnen der Befragungsgruppe 1 findet das Planspiel „SysTeamsChange“ vor allem in der Führungsebene Anwendung. Auch der Anwendungsbereich im Schulsektor und der Beratung wurde von einigen Befragten explizit genannt.

Nachfolgend einige Zitate zu dieser Kategorie.

„Zu neunzig Prozent führen wir das Planspiel mit Führungskräften durch, in Unternehmen, die eben ihre Abteilung durch Veränderungsprozesse führen müssen. Zum Beispiel in Führungskräfteprogrammen. Wir haben es auch schon mit Teilnehmern durchgeführt, die im Change-Prozess stecken geblieben sind, zum Beispiel bei einer Bank in Österreich.“ (T1, Absatz 14)
„Und auf der anderen Seite überall da, wo es um Führungskräfteentwicklung geht. Also dann in der Wirtschaft draußen, in den Firmen, alle Personen, die Teams führen, die im Bereich der Organisation oder Personalentwicklung arbeiten, aber auch an strategischer Stelle sind. Also wo man ganz klar von Managementpositionen spricht. Auch in diesem Kontext ist Change ein ganz wichtiger Faktor, der da eine Rolle spielt und dafür eignet sich dieses Tool eigentlich speziell.“ (T3, Absatz 6)
„Also für mich ist "SysTeamsChange"...so habe ich es auch benutzt, also man kann es ja zum Beispiel auch für gruppendynamische Prozesse nehmen. Man kann es aber auch für komplette Führungskräfte Weiterbildungen nehmen, um Führungskräften aufzuzeigen, was "new work" und "new leadership" ist.“ (T5, Absatz 22)
„Ja, so. Bereich ist Fertigung und Entwicklung. Spezifisch für die mittlere bis Senior - Führungsebene.“ (T6, Absatz 8)

„Das waren jetzt so die verschiedenen, vom Mitarbeiter bis zum Vorstand, die verschiedenen Ebenen, wo wir sie eingesetzt haben und dann haben wir es auch in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt. Ein Beispiel bei Wahlbereichen in Industrieunternehmen, ganz klar, aber wir haben auch eine eigene Version gebaut nur für Schulen.“ (T1, Absatz 16)
„Also, ich kann jetzt immer nur Bezug nehmen oder ich möchte nur Bezug nehmen auf unser ganz besonderes Setting und wir setzen es ein in einer vorbereitenden Qualifizierung für zukünftige Schulleiterinnen und Schulleiter.“ (T4, Absatz 4)
„Dann haben wir aber angefangen selbst "SysTeamsChange" zu verkaufen. Im größeren Umfang als Beratung und haben dann zum Beispiel Beratungen ausgebildet, die dann wiederum das Ganze in ihren ganzen Change Projekten eingesetzt haben.“ (T5, Absatz 8)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Anwendungsbereich von „SysTeamsChange“ sehr umfangreich ist. Die Experten und Expertinnen sehen den Einsatz bei Bereichen der Fertigung und Entwicklung, der Beratung und Qualifizierung sowie der Leitung. Die Verwendung in der Führungsebene wurde von beiden Befragungsgruppen am häufigsten gesehen.

5.1.3 Schwierigkeiten und Höhepunkte von „SysTeamsChange“

In der Kategorie „**Schwierigkeiten und Höhepunkte von „SysTeamsChange**““ sind alle Aussagen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen aufgenommen, welche als große Schwierigkeiten des Planspiels „SysTeamsChange“ wahrgenommen wurden. Viele Beteiligte, sowohl aus der Befragungsgruppe 1 als auch aus der Befragungsgruppe 2, erachten gerade den Beginn des Spiels als problematisch, da viele Aktionskarten vorliegen, welche eine hohe Bandbreite an Interventionsmöglichkeiten darstellen. Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Teilnehmenden mehr Herausforderungen im Umfang mit dem Planspiel selbst sehen. Die Interviewten der Befragungsgruppe 1 äußern sich zudem spezifisch zur Differenz zwischen emotionalen und inhaltlichen Veränderungsprozessen sowie zur Akzeptanz, dass keine vorgefertigte Lösung vorliegt. Von einem Interviewten der Befragungsgruppe 1 wurde explizit das Debriefing als Herausforderung bei Trainings genannt.

Anschließend einige wesentliche Zitate zu den Schwierigkeiten von „SysTeamsChange“.

„Ja, eine Herausforderung das ist aber gut, das empfinden die Teilnehmenden gar nicht so, aber eine Herausforderung ist zu akzeptieren, dass wir kein Küchenrezept liefern.“ (T1, Absatz 18)
„Dieser Spagat zwischen einem emotionalen Veränderungsprozess und einem inhaltlichen Veränderungsprozess. Der inhaltliche Veränderungsprozess ist so, dass wo sich die Meisten noch irgendwie zuhause fühlen. Ich mache vermeintlich klassisches Projektmanagement. Ich mache Zieldefinition. Ich packe Arbeitspakete. Ich teile auf. Ich lasse die Leute laufen. Ich kontrolliere. Ich führe ein.“ (T2, Absatz 12)
„Also, Herausforderung Nummer eins ist relativ am Anfang. Die Auseinandersetzung mit den Aktionskarten, die zum Einsatz kommen, weil die eine doch sehr, sehr hohe Bandbreite an Interventionsmöglichkeiten eben abbilden, die zum Zug kommen sollen. Man muss sich aus diesen Karten auch entscheiden. Das ist die erste Herausforderung. Die zweite Herausforderung ist dann in den Teams die Entscheidungsfindung.“ (T3, Absatz 10)
„Das heißt die Herausforderung für den Trainer bei einem Planspiel liegt eigentlich immer in den "debriefings". Und in den "debriefings" entscheidet sich, ob der Transfer stattfindet oder nicht.“ (T5, Absatz 10)
„Zu viele Informationen, die prozessiert werden müssen mit wenig Zeit (…).“ (T6, Absatz 14)
„Ganz am Anfang. Zwischen was müssen wir tun, was sollen die Karten, was ist das Ziel, wie kommen wir da hin, was macht der Spielleiter, was macht der, der da hinten nämlich die Fragen beantwortet. Der ganze Ablauf einfach, der war natürlich unbekannt und später dann natürlich die Inhalte:" Was ist damit gemeint? Wohin sollen wir damit?" Aber ja, im Laufe der vier Stunden haben wir das dann schon verstanden und nachvollziehen können, aber am Anfang waren das große Fragezeichen …“ (T10, Absatz 14)

Bei den **Höhepunkten** ging hervor, dass vor allem der spielerische Aspekt des Planspiels „SysTeamsChange“ als positiv von der Befragungsgruppe 2 empfunden wurde. Einer der

Befragten äußerte sich zudem zufrieden über die Interaktion im Team sowie die theoretische Abhandlung von Praxisgeschehnissen. Auch die entstehenden Emotionen, die einen positiven Einfluss auf den Lerneffekt erzielen, wurden explizit als Höhepunkt benannt.

Nachfolgend einige Zitate zu den Höhepunkten von „SysTeamsChange“.

„Am besten gefiel mir der spielerische Teil.“ (T8, Absatz 14)
„Ist schon wieder eine Weile her, aber am besten, wenn ich mir jetzt daran erinnere, war das halt schon diese spielerische Herangehensweise, aber dann doch der ernste Charakter am Ende, also so die Geschwindigkeit, dass man halt bestimmte Probleme, aber auch Entwicklungen in einer überschaubaren Zeit erkennen kann. Es war gar nicht so wichtig, dass man es am Ende bis zur vollständigen Lösung geschafft hat, bei uns zumindest war es so, aber es hat einem in einer überschaubaren Zeit geholfen, die Problematik zu verstehen und auch ausreichend zu reflektieren.“ (T9, Absatz 12)
„Also was ich ganz gut fand, also zu sehen, dass man viele Dinge tatsächlich theoretisch abhandeln kann, die sonst nur in der Praxis zu finden sind, aber auch ein bisschen Interaktion mit dem Team fand ich ganz interessant. Wie wir uns abgestimmt haben, unterschiedliche Ideen und natürlich auch die Lücken, also obwohl man schon viele Projekte gehalten hat oder geführt hat, so irgendwie. Ja, ich kenne das ja auch von mir, also man macht es nicht immer nach der Struktur, wie sie im Buche steht und deswegen fand ich es ganz spannend zu sehen, wie sollte es eigentlich sein.“ (T10, Absatz 12)
„(...) Also ich glaube, zwei Sachen waren am besten, tatsächlich. Das Thema Spiel an sich, also dass es halt etwas ist, wo etwas passiert, wo irgendwo eine..., also man hat da Spaß dabei, man lacht dabei, man hat Emotionen dabei, was eigentlich für das Thema Lernen einfach perfekt ist, ja und die zweite Sache war jetzt für mich ganz pragmatisch wirklich auch diese..., also man kriegt nur eine unmittelbare Rückmeldung eigentlich über seine Entscheidungen.“ (T11, Absatz 8)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die einzige Gemeinsamkeit der Befragungsgruppen bezüglich der empfundenen Herausforderungen von „SysTeamsChange“ die vielen Aktionskarten mit der hohen Bandbreite an Interventionsmöglichkeiten darstellt. In beiden Gruppen gab es Experten und Expertinnen, die sich diesbezüglich äußerten. Zu den Höhepunkten des Planspiels kann gesagt werden, dass die Interviewten des deutschen Hightech-Unternehmens vor allem den spielerischen Aspekt schätzten. Durch die entstehenden Emotionen und den Spaßfaktor wird der Lerneffekt deutlich erhöht.

5.1.4 Verbindung zwischen „SysTeamsChange“ und Realität

Die Kategorie „**Verbindung zwischen „SysTeamsChange“ und Realität**“ beinhaltet alle Aussagen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen über die in der Organisation umgesetzten Erlebnisse aus dem Planspiel. „SysTeamsChange“ ist darauf ausgelegt, die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sowohl auf die Umsetzung als auch auf die nachhaltige Planung von Veränderungen ideal vorzubereiten. Ziel des Spiels ist es, die Faktoren, die zu einer aufstrebenden Transformation gehören, zu erleben und neben der prozesslogischen und sachlogischen Ebene auch die emotionale und psychologische Wirkung zu vermitteln.[215]

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass alle Interviewten einen Zusammenhang zwischen dem Planspiel und der Realität herstellen konnten. Bei einem Befragten der Befragungsgruppe 1 wurde der Transfer im Bereich der Reflexion und Erweiterung vorhandener Kompetenzen hergestellt. Die richtige Einbindung von Kommunikation im Unternehmensalltag wurde von einem Interviewten der Befragungsgruppe 2 genannt.

Im Folgenden einige passende Zitate zur Verbindung zwischen „SysTeamsChange“ und Realität.

„Die Teilnehmer lernen zum Teil neue Kompetenzen, aber hauptsächlich dient das Planspiel der Reflexion und Erweiterung vorhandener Kompetenzen.“ (T1, Absatz 24)
„Das ist, was ich persönlich mich regelmäßig in meiner Rolle als Changemanager beschäftige, die Stakeholder immer wieder im Kopf zu haben und regelmäßig Post checke, Monitorfokusgruppe austausche, offiziell und inoffiziell zu halten.“ (T6, Absatz 20)
„Zwei Sachen. Einmal, dass dort der gesamte Kreis der Stakeholder aufgemalt wird, inklusive Regionen, die Frau des Chefs oder zwei, die eine Beziehung haben, also man macht sich klar, dass Menschen außerhalb des eigenen engsten Kreises eine wichtige Rolle spielen. Schon der Betriebsrat und so weiter mit drauf und die zweite Sache war Visualisierung von Ungleichzeitigkeit, dass manche "rucki zucki" durch diese Change-Kurve durch sind und andere da hinten zurückbleiben.“ (T7, Absatz 14)
„Die engste Verbindung ist, wie nehme ich Leute mit. Das ist an sich das Wichtigste. Was ich immer wieder raus ziehe, was ich immer wieder betone oder was die Leute auch erleben, das ist manchmal hinten rum durch den Kopf geschossen, einfach und nicht besser ist, als anders, beziehungsweise wie wähle ich die Kommunikation. Das ist der einfache Ausdruck. Wie ich in Gesprächen und Kommunikation Leute einbinden, das ist so Der.“ (T8, Absatz 20)

[215] Vgl. Schmidt 2019, S. 6–7.

„Bestätigt darin, dass man in diese Kommunikation in die Organisation und alle Stakeholdergruppen sage ich jetzt mal, auf jeden Fall nicht überkommunizieren kann. Ich habe auch immer wieder gesehen, sobald man diese Kommunikation vernachlässigt, auch in der Breite oder sowas, dann wird man irgendwie bestraft, weil man auch nicht..., etwas, was man nicht kommuniziert, das dann trotzdem als Kommunikation in irgendeiner Form wirken konnte.“ (T9, Absatz 24)

„Also was mir dann halt einfach vertraut vorkam, waren so Sachen wie, im Sinne von Realität, da gab es diese Interaktionsmatrix und dann gab es ja auch so bisschen diese Stakeholder Matrix. Das sind halt Elemente, die ich einfach sehr gut kenne, mit denen wir auch regelmäßig arbeiten. Das hat auch tatsächlich geholfen, als wir uns die irgendwann geholt haben und mit der gearbeitet haben.“ (T11, Absatz 24)

Zusammenfassend kann positiv festhalten werden, dass bei allen Befragten ein Transfer in das eigene Handeln im Unternehmen hergestellt werden konnte. Das Tool bewirkt eine Bewusstseinsentwicklung für regelmäßige Routineabläufe, wie beispielsweise die Beachtung der Interessen der Stakeholdergruppen und ständige Post-Checks. Zudem wird die Wichtigkeit der Kommunikationsabläufe aufgezeigt. Auch neu erlernte Kompetenzen wurden in der Realität erfolgversprechend angewandt.

5.1.5 Learnings von „SysTeamsChange“

Die Kategorie „**Learnings von „SysTeamsChange**“ beinhaltet alle Aussagen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen über die gelernten Inhalte des Planspiels. Die Entwicklung von „SysTeamsChange“ basiert auf über 50 aktuellen Managementtheorien und baut auf der Drei-Phasen Theorie von Kurt Levin auf. Das Planspiel enthält, wie in Kapitel 2.4.3 beschrieben, sieben Phasen eines Veränderungsprozesses, die während des Spielverlaufs von den teilnehmenden Personen durchquert werden. Dabei wird Führungskräfteverhalten sowie Organisationsentwicklungsverhalten miteinbezogen. Auch die Theorien der Widerstandsarten, der lernenden Organisation und der Organisationsentwicklung sind integriert.

Die Befragten beider Befragungsgruppen benannten als Learning allerdings nicht die hinterlegten Theorien an sich, sondern vielmehr die praxisorientierte Bewusstseinsentwicklung und Verhaltenssensibilisierung. Ein Interviewter der Befragungsgruppe 1 nannte explizit die geschaffene Aufmerksamkeit durch „SysTeamsChange“. Die systemische Blickweise und Geduldsentwicklung wurden von anderen derselben Gruppe in den Fokus gerückt. Von der Befragungsgruppe 2 wurde die Sensibilisierung im Bereich der Kommunikation verdeutlicht.

Nachfolgend einige zentrale Aussagen zur Kategorie der Learnings.

„Den Teilnehmern wird etwas bewusst, also es ist eigentlich jetzt weniger ein Lernen von Inhalten im Klassischen Sinn. Gut, die Teilnehmer lernen auch nebenbei ein paar Theorien, damit auch diejenigen zufrieden sind, aber die was Kognitives brauchen, aber eigentlich lernen sie, sie ihr eigenes Verhalten zu reflektieren." (T1, Absatz 22)
„Rein so aus einem emotionalen, aus einem direkten Feedback, ist es sicherlich Verständnis dafür zu kriegen, warum es wichtig ist, Emotionen mitzunehmen, warum es wichtig ist, soziale Situationen anzuschauen, den Menschen in dem Veränderungsprozess wahrzunehmen. Und wie ich den emotionalen, sozialen Teil mit dem inhaltlichen Teil kopple. Ein Verständnis dafür, dass die Dinge nicht so simpel sind und dass sie einfach Zeit brauchen, und dass die Zeit, die man sich nehmen muss, keine verlorene Zeit ist, sondern möglicherweise Zeit ist, die ich gewonnen habe und damit auch ein Erfolgsgarant, dass Veränderung überhaupt stattfinden kann oder auch den Output liefert, den ich haben möchte." (T2, Absatz 18)
„Also, das Erste, was kommt, ist die systemische Blickweise, die einfach ganz gut aufgezeigt wird. Das ich eben nicht nur auf einzelne Personen schauen soll, sondern ganz viel eben auch auf das gesamte System schauen soll und man soll am System arbeiten. Das ist das Erste. Der zweite Punkt ist das Thema der Umgang mit Widerstand. Also, wo kann Widerstand auftreten, welche Personen reagieren wie auf verschiedene Maßnahmen und in welchen Ausprägungen gibt es Widerstand und was sind eben typische Herangehensweisen im Umgang mit Widerstand. Das ist der zweite Punkt. Und der dritte Punkt ist der Zeitfaktor. Ja, dass dann größerer Veränderungsprozess auch sehr viel Zeit braucht und dass man sehr viel auf Kommunikationsebene arbeiten muss zu Beginn, wenn ich die Chance haben möchte am Ende dann auch wirklich erfolgreich in die Umsetzungsphase zu kommen. Wenn ich zu schnell bin, dann verliere ich möglicherweise die meisten Menschen und dann kann ich auch selten zum Erfolg kommen, tatsächlich. Das wäre der Punkt drei, der da eine ganz wichtige Rolle spielt." (T3, Absatz 14)
„Ich habe gehört, Geduld zu entwickeln, Geduld mit sich selbst und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Organisation zu haben. Das Gefühl auch etwas ausprobieren zu können und zu dürfen. Und was ich immer wieder gehört habe, es ist so wichtig oder wir haben gelernt, wie wichtig es ist, Gespräche zu führen. Gespräche, Gespräche, Gespräche." (T4, Absatz 10)

„Ja, der Transfer war tatsächlich mehr Aufmerksamkeit, mehr..., also in unseren Projektplänen mehr Kommunikation, …“ (T5, Absatz 20)

„Also tatsächlich auch mir war nicht bewusst, welchen Effekt tatsächlich eine offene und eine frühzeitige Kommunikation zu einem Zeitpunkt, wo man vielleicht denkt, man kann doch gar nicht so viel kommunizieren, doch hat, auch der Vorbeugung von Gerüchten und wie es auch Menschen motiviert und vorwärts bringt.“ (T11, Absatz 28)

Zusammenfassend kann zu dieser Kategorie festgehalten werden, dass das Planspiel „SysTeamsChange“ ein umfangreiches Spektrum an Lerninhalten aufweist. Im Vordergrund stehen nicht die theoretischen Aspekte selbst, sondern vielmehr die Sensibilisierungen und Bewusstseinsschärfungen für das Verhalten und die Arbeitsweisen im eigenen Unternehmen.

5.1.6 Benötigte Führungskräftekompetenzen für Veränderungsprozesse

Die Kategorie „**benötigte Führungskräftekompetenzen für Veränderungsprozesse**“ beschäftigt sich mit den erforderlichen Fähigkeiten von Führungspersonen, um einen Veränderungsprozess erfolgreich begleiten zu können. Es soll ein erster Einblick gegeben werden, welche Anforderungen an eine Führungskraft gestellt werden.

Die hohe Wichtigkeit von Führungseigenschaften bei Veränderungsprozessen wurde von einigen der Experten und Expertinnen aus beiden Befragungsgruppen ausdrücklich hervorgehoben. Dies umfasst ein Grundverständnis der Führungsthematik und entsprechende Führungserfahrung. Ebenso wurden die Reflexionskompetenz sowie Kommunikationsfähigkeit von beiden Befragungsgruppen betont. Ein Befragter der Gruppe 2 wies noch auf die Bedeutung des Zuhörens hin.

Im Folgenden einige zentrale Zitate zu den benötigten Führungskompetenzen für Veränderungsprozesse.

„Auch das Thema Führung ist etwas, was man schon mitbringen sollte. Auch eine gewisse Führungserfahrung hilft, weil man auch da sehr schön reflektieren kann.“ (T3, Absatz 16)

„Führungskompetenz, um solche Transformationen überhaupt zu durchblicken, Elemente zu kennen und durchführen zu können. Wohlwissend, das ist kein linearer Prozess, sondern immer ein festes Reinzuguckens, sich Anschauens, Reflektierens, Weitergucken.“ (T8, Absatz 24)

„Also dieses sich stellen, also Leadership im Sinne von, ja, ich gebe das Ziel vor, weiß aber ganz genau, also dieser Spruch:" Culture eats strategy for breakfast“.“ (T9, Absatz 32)
„Die Hauptkompetenz allerdings ist Reflexionskompetenz, also fähig zu sein, eigene Handlung zu reflektieren. Dabei entsteht auch das Verständnis, dass solche Veränderungsprozesse Zeit brauchen, die man sich nehmen muss, wenn man erfolgreich sein will.“ (T1, Absatz 26)
„Erstens, Selbstreflektionskompetenz. Das ist das Wichtigste.“ (T3, Absatz 16)
„Generell bei Veränderungen, wie es sie bewegt und was man wiederum tun kann, und zwar man selbst als Führungskraft und da kommen wir in den Bereich Reflektion und Personalkompetenz, um das wiederum aufrecht zu erhalten.“ (T5, Absatz 20)
*„(…) und das Dritte ist wirklich diese abstrakte "thinking", diese Reflexion. Teilzunehmen, zurückanschauen, was hat gut funktioniert und was hat nicht gut funktioniert.“ (*T6, Absatz 26)
„Das sind bei uns ganz konkret... das ist kommunikative Kompetenz. Das ist eine Kompetenz, die nennen wir in NRW, Management, Rollenklarheit und Innovation und insbesondere so die Kompetenzen Kommunikation, Management und Rollenklarheit, die finde ich in diesem Planspiel wieder.“ (T4, Absatz 12)
„Extrem viele soziale und personale Kompetenzen. Ich bleibe mal im Kompetenzrahmen von Erpenbeck Heise und von daher sind es soziale und personale Kompetenzen, die sie brauchen. Das ist auch meistens das, was fehlt. Die vermeintlich weiche Seite, die ich jetzt inzwischen schon gerne die essenzielle Seite nenne, weil sie den Unterschied macht, also nicht der reine Zahlenfokus, sondern der Menschfokus und die Möglichkeit mit Menschen zu interagieren auf sprachlicher Basis. Menschliche...oder dass ja nicht nur Sprache, auch Körpersprache...und gleichzeitig sich dessen bewusst zu sein, was an psychologischen Dingen in Menschen vorgeht.“ (T5, Absatz 20)
„Zuhören ist mega wichtig, also wirklich mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten umgehen können.“ (T7, Absatz 24)

Von einigen anderen Befragten wurden das richtige Mindset sowie das fachliche Knowhow in den Fokus für benötigte Führungskompetenzen bei Veränderungsprozessen gesetzt.

Nachfolgend befinden sich einige Aussagen dazu.

„Wir haben da zum einen fachliche Kompetenzen, die Theorien vermitteln, deshalb in im Planspiel über 25 OE-Theorien simuliert. Von den 6 Phasen der Veränderungen über die verschiedenen Widerstandstypen und einiges mehr. Das ist so die Basis. Zum anderen lernen die Teilnehmer viel von Ihren Kollegen und deren Erfahrungen mit Veränderungsprozessen." (T1, Absatz 26)
„Ich glaube, das Erste ist zuerst Mal, das richtige Mindset zu haben. Veränderung braucht ein Mindset, das offen ist. Das zwar mehr Richtung hat..., wo ich hinmöchte. Das auch bindet, mitnimmt, andere miteinbezieht, aber es braucht auch gleichzeitig die Fähigkeit loszulassen und selber nicht alles unter Kontrolle zu haben, sondern sich darauf einzulassen, dass ich Menschen um mich herum habe, die ich ja bewusst selber auch ausgewählt habe, weil sie etwas können, weil sie etwas besonders gut wissen, weil sie Profis sind, in ihrem Fach. Und also das ist, glaube ich, das Erste, mit dem Mindset klar zu kommen." (T2, Absatz 20)
„Menschenkenntnis, also wie ticken meine Leute, wie unterschiedlich sind sie, wer braucht was, um eine Veränderung zu verstehen, Veränderung umzusetzen, Veränderung zu leben, wer hat damit mehr Probleme, wer hat damit weniger Problemen, wer braucht mehr Anleitung, wer braucht weniger Anleitung, also wirklich eintauchen in die Psyche der Leute." (T10, Absatz 22)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Kompetenzen im Bereich der Führungsinhalte, Reflexion, Kommunikation und entsprechendem fachlichen Knowhow im Change-Management benötigt werden, um den Wandel erfolgversprechend zu bewältigen und die Mitarbeitenden erfolgreich hindurch zu begleiten.

Die Unterkategorie „**Kompetenzförderung durch „SysTeamsChange**" umfasst alle Aussagen über die Steigerung der benötigten Kompetenzen von Führungskräften in Veränderungsprozessen mithilfe des Planspiels „SysTeamsChange". Durch das Spielen des Planspiels sowie der ständigen Reflexionen ausgewählter relevanter Situationen soll die Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden gesteigert werden. Ein Lernen in einer fehlerfreien Umgebung ist durch diese Methode gewährleistet, was schlussendlich zu einer Verbesserung der Kompetenzen führt. Sieben der befragten Teilnehmer und Teilnehmerinnen sahen eine Kompetenzentwicklung durch die Teilnahme am Planspiel. Die Kompetenzförderung

durch „SysTeamsChange“ wurde von einigen Interviewten der Befragungsgruppe 1 als bedingt empfunden. Zwei Personen der Befragungsgruppe 2 empfanden keine Entwicklung der Führungskräftekompetenzen.

Zur Kategorie Kompetenzförderung durch „SysTeamsChange“ nachfolgend einige essentielle Zitate.

„Reflektieren und dann auch, dass sie verschiedene Dinge bedenken und behandeln können.“ (T1, Absatz 28)
„Vom Mindset her, ja. Von einem Verständnis her, ja.“ (T2, Absatz 22)
„Das werden sie, ja.“ (T5, Absatz 22)
„Ja.“ (T6, Absatz 28)
„(…) die Awareness für verschiedene Geschwindigkeiten und für Kommunikation, die wurde gefördert, ganz sicher.“ (T7, Absatz 30)
„Ja.“ (T8, Absatz 28)
„Na ja, sagen wir mal so, so wie wir es gemacht haben, würde ich mal das Wort „starke Sensibilisierung“ für die Problematik benutzen für jemanden, der das zum ersten Mal spielt. Wenn jemand das als Erfahrener im Umgang mit solchen Change-Projekten spielt, dann denke ich, dann trifft die Aussage auf jeden Fall zu, ja.“ (T9, Absatz 35)
„Bedingt. Das gilt, wie bei allen Lernsachen. Was tatsächlich am Ende rauskommt, das kann man nur schwierig auch vorhersagen und auch zielgerichtet eben bewirken, aber durch die Art und Weise, wie das Planspiel gestaltet ist, fällt einem das doch relativ leicht und deswegen würde ich schon sagen, dass das Planspiel auch genau diese Kompetenzen fördert, weil es wirklich zwei Tage ja auch nur genau darum geht.“ (T3, Absatz 18)
„Ja, gefördert ist vielleicht für mich so der falsche Begriff. Das ist so eine Sicht, die wir in unserer Qualifizierung eigentlich so nicht haben. Ich würde sagen, die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, diese Kompetenzen für sich zu entwickeln,

in und mit diesem Planspiel. Dann wäre es für mich so die richtige Formulierung.“ (T4, Absatz 14)
„Ich weiß nicht, ob man eine Kompetenz erhöht bei dem Spiel. Ich glaube, das ist eher ein Rundumschlag. Zu verstehen, was alles zu beachten ist. Ich glaube nicht, dass jemand der vorher schlechte Menschenkenntnis hatte, das danach irgendwie beherrscht.“ (T10, Absatz 24)
„Nicht unbedingt, glaube ich, wenn ich ehrlich bin. Ich glaube, das Planspiel hilft unglaublich gut, um ein Gefühl für unterschiedliche Mechanismen in so einem Change-Prozess zu bekommen.“ (T11, Absatz 38)

Bei der Unterkategorie „**Skalenbewertung Kompetenzförderung**“ werden die Aussagen der Teilnehmenden über die Einstufung der Förderung beschrieben. Diese beinhaltet die Stufen eins bis fünf. Eins bedeutet, dass keine Förderung der Kompetenzen gegeben ist. Die Stufe fünf hingegen steht für eine starke Entwicklung. Vier der Experten und Expertinnen äußerten sich bei der Frage nach einer Einstufung. Davon befanden sich drei der teilnehmenden Personen im höheren Skalenbewertungssektor.

Im Folgenden die zentralen Zitate zu dieser Unterkategorie.

„Ich glaube, wenn wir rezeptive Menschen haben, die wirklich lernen durch die Erfahrung, dann kann man bis zu fünf.“ (T6, Absatz 30)
„… vier bis fünf.“ (T8, Absatz 28)
„Da würde ich schon eine fünf geben.“ (T9, Absatz 36)
„Drei.“ (T11, Absatz 40)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der überwiegende Teil der Experten und Expertinnen aus beiden Befragungsgruppen einer Kompetenzförderung durch „SysTeamsChange“ zustimmt. Somit eignet sich das Tool, um Kompetenzen im Bereich Führungsinhalte, Reflexion, Kommunikation und entsprechendem fachlichen Knowhow im Change-Management zu entwickeln.

5.1.7 Umgang mit Emotionen und Widerständen

Die Kategorie „**Umgang mit Emotionen und Widerstand**“ beinhaltet alle Aussagen der Interviewten über die Verhaltensweisen in Bezug auf Emotionen und Widerständen in ihren Organisationen sowie während des Planspielverlaufes „SysTeamsChange“. Zusammenfassend wurde hierbei genannt, dass oft Ärger und Frustration, Zurückhaltung und Angst, Vermeidung einer Beschäftigung mit dieser Problematik sowie Ungeduld und Abneigung die Folge von Emotionen und Widerständen seien. Eine Person der Befragungsgruppe 2 nannte für einen guten Umgang mit Emotionen die Möglichkeit der Diskussion. Die Fehlersuche im System, anstatt in der eigenen Entscheidungsfindung, wird von einem Befragten der Gruppe 1 als typische Herangehensweise im Umgang mit Emotionen und Widerständen beschrieben.

Nachfolgend einige wertvolle Zitate zur Kategorie Umgang mit Emotionen und Widerständen.

„Das ist sehr unterschiedlich je nachdem mit wem man genau spielt, aber was immer wieder kommt, ist so der Moment, ja, dann versetzen wir den, dann entlassen wir den, dann entfernen wir den aus dem System mit raus, weil Widerstand ist ja immer schlecht.“ (T2, Absatz 28)
„Es kommen ganz schnell negative Emotionen den Personen gegenüber raus, die im Widerstand mit drinhängen und wir diskutieren halt viel darüber, warum entstehen die und warum sind die halt auch wichtig und ich fange nochmal an die deutlich differenzierter anzugehen.“ (T2, Absatz 28)
„Habe ich jemanden vor mir, der sehr klar und schnell vorausgeht...der kommt mit Widerständen auch nicht klar, weil dann wird ein Widerstand ganz schnell an Kritik an den eigenen Weg aufgefasst oder eine Ablehnung dessen, was gerade passiert.“ (T2, Absatz 34)
„In der Regel Unverständnis und da ist irgendwas am System kaputt. Das ist so die erste Reaktion, die kommt. Das ist relativ typisch. Wenn etwas nicht so läuft, wie ich es erwarte, dann versucht man tendenziell den Fehler im Spielsystem zu suchen, anstatt den Fehler bei sich selbst und bei seinen eigenen Entscheidungen zu suchen. Das ist so die ganz typische Herangehensweise.“ (T3, Absatz 26)
„Das heißt am Anfang ist oft noch irgendwie Ärger und Frustration, warum das nicht funktioniert.“ (T3, Absatz 26)

„Schwierig, weil die meisten Führungskräfte nicht in der Lage sind mit Emotionen umzugehen. Muss man ganz offen sagen.“ (T5, Absatz 30)

„Teilweise die sind frustriert, weil diese Resistenzen manifestieren sich mit wie: "Wir haben nie gehört." Erstes Mal, dass sie das hören, wussten es nicht. Unsere Führungskräfte sind frustriert:" Wir haben es schon gesagt. Wir haben schon viele Male kommuniziert, warum so." Nur das ist eine „big“ Frustration, teilweise Ungeduld, weil unsere Führungskräfte wollen am Ziel sein, an das Ende sofort, so schnell wie möglich.“ (T6, Absatz 40)

„Emotionen in Transformationsprozessen werden ungern gesehen.“ (T8, Absatz 32)

Von Fachexperten aus beiden Befragungsgruppen wurden als Umgangsweise mit Emotionen und Widerständen die Vermeidung, Zurückhaltung und Angst benannt. Diese sollen als Schutz dienen, um unangenehme und konflikthaltige Themen zu umgehen.

Anschließend einige Zitate dazu.

„Emotionen spielen hier eine besondere Rolle, um an die wahren Probleme zu kommen. In offiziellen Besprechungen versuchen ja alle Beteiligten auf der Sachebene zu bleiben und keine Emotionen zu zeigen. Deshalb kommen konflikthaltige Themen erst gar nicht zur Sprache.“ (T1, Absatz 40)

„Auch eine Zurückhaltung...ich habe das an manchen Stellen auch in gewisser Weise als Angst interpretiert. Es hat jetzt weniger mit dem Prozess der Veränderung und mit Widerständen zu tun, aber die Angst davor etwas falsch machen zu können, aus ihrer Rolle heraus.“ (T4, Absatz 18)

„Emotionen und Widerstand (...) wird weitergehend vermieden. Emotionen sind vielen unangenehm, vor allen Dingen Führungskräften, weil sie nicht genau wissen, was sie damit machen sollen. Widerstand, der wird oft nicht ausgesprochen.“ (T7, Absatz 34)

„Eigentlich, wenn es negative Emotionen sind, dann halt wirklich vor der versammelten Mannschaft nicht ganz groß hochkochen zu lassen, das stört halt mehr so die Atmosphäre. Da sind die Meisten sehr gut drin.“ (T9, Absatz 40)

Der Umgang mit Emotionen und Widerständen unterscheidet sich aufgrund des persönlichen Wesens der jeweiligen Betroffenen. Dies wird von Personen aus beiden Befragungsgruppen ähnlich betrachtet.

Einige zentrale Zitate dazu.

„Wie gehen die um mit den Widerständen der simulierten Personen … Das ist sehr unterschiedlich (…)“ (T2, Absatz 28)
„Naja, es ist, glaube ich, eine Frage, was für eine Führungskraft habe ich am Ende des Tages vor mir. Habe ich jemanden vor mir, der sehr klar und schnell vorausgeht...der kommt mit Widerständen auch nicht klar, weil dann wird ein Widerstand ganz schnell an Kritik an den eigenen Weg aufgefasst oder eine Ablehnung dessen, was gerade passiert. Habe ich eine Führungskraft, die grundsätzlich mehr eine Situation antizipieren kann, sich emotional in einen reindenken kann, für den Emotionen eine große Rolle spielen, im eigenen Führungsstil. Der kommt damit deutlich besser klar und der kommt auch mit dem Tool deutlich schneller klar.“ (T2, Absatz 34)
„Sehr unterschiedlich. Da tickt jeder anders. Der Eine schimpft vor sich hin, der Andere schimpft zu Hause, der Dritte nimmt es nicht wahr, der Vierte schluckt es herunter, der Fünfte geht in die Konfrontation, der Sechste sucht das Feedbackgespräch, also ganz divers.“ (T10, Absatz 34)
„… also es gibt wirklich diejenigen, die finde ich da ein besseres Händchen haben. Die versuchen die ernst zu nehmen, ja, auch ein gewisses Verständnis zu zeigen, aber eben trotzdem weiterzugehen. Es gibt auch diejenigen, die einfach ganz grundsätzlich, das ist, aber glaube ich eher eine Persönlichkeitsthematik, mit dem Thema Widerstand eine Kritik und auch eine Bedrohung verbunden sehen und dann dementsprechend auch reagieren.“ (T11, Absatz 46)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im generellen Umgang mit Emotionen und Widerständen sowohl Ärger und Frustration, Zurückhaltung und Angst als auch Vermeidung mit einer Auseinandersetzung die Folgen sind. Da emotionale Aspekte und Widerstände für die meisten Personen unangenehmen Themenbereiche darstellen, ist eine Vermeidung von Konfrontationen der schützende Ausweg. Die Umgangsmethoden unterscheiden sich stark nach den individuellen Charakterzügen der Betroffenen.

5.1.8 „SysTeamsChange“ zur Überwindung von Widerständen

In der Kategorie „„**SysTeamsChange“ zur Überwindung von Widerständen**“ sind alle Aussagen der Teilnehmenden über die Eignung des Planspiels zur Überwindung von Widerständen beinhaltet. Einige der Befragten erachten „SysTeamsChange“ als geeignetes Planspiel zur Überwindung von Widerständen. Generell kann somit aus den getroffenen Aussagen die Erkenntnis gewonnen werden, dass dieses spezielle Change-Management Planspiel einen wesentlichen Einfluss auf die Handhabung mit Widerstreitern ausübt.

In allen Organisationen gibt es zwangsläufig Konfrontationen mit Widerständen, auch unabhängig von Veränderungsprozessen, sowohl zwischen den Mitarbeitenden als auch gegenüber den Führungskräften. Daher ist es erforderlich einen richtigen Umgang mit dieser Thematik zu pflegen, um die Prozesse erfolgreich vorantreiben zu können. Würden die Widerstände unbeachtet bleiben oder falsch angenommen werden, so könnte dies zu gravierenden negativen Folgen führen. Umso bedeutender ist es, eine Methode in der Organisation zu implementieren, um einen fachgemäßen Umgang mit derartigen Emotionen zu lehren.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass aus beiden Befragungsgruppen Experten und Expertinnen die Anwendung des Planspiels „SysTeamsChange“ als geeignet für die Überwindung von Widerständen betrachten.

Im Folgenden einige zentrale Zitate zur Überwindung von Widerständen.

„Extrem gut.“ (T1, Absatz 38)
„Ja, also dafür finde ich es großartig. Aus dem ganz einfachen Grund, weil die Teilnehmenden selber den Widerstand erleben.“ (T3, Absatz 28)
„Ob es wirklich dazu dient sie zu überwinden...ja, zumindest sie anders zu erleben, als etwas primär angstmachendes oder stresshervorrufendes.“ (T4, Absatz 20)
„Sehr gut.“ (T5, Absatz 28)
„Das Spiel unterstützt uns sehr.“ (T6, Absatz 36)
„Ich denke, die Bearbeitung von Widerständen...gut.“ (T8, Absatz 34)

Fünf der befragten Experten und Expertinnen erläuterten anhand von konkreten Beispielen, inwieweit das Planspiel „SysTeamsChange“ zur Überwindung von Widerständen dient. Konkret wurde von einem Befragten der Befragungsgruppe 1 erläutert, wie die Generierung von Widerständen abnimmt, wenn die Betroffenen ein besseres Selbstverständnis entwickeln. Durch die Berührung mit der Thematik des Change-Managements in einem spielerischen Umfeld, sammeln die Teilnehmenden Erfahrungen mit Widerstandsgeschehnissen. Es wird ein Verständnis des Erlebten geschaffen, wodurch sich der eigene Handlungsumgang verändert. Dies hilft dabei Widerstände abzubauen.

Anschließend folgen einige konkrete Beispiele.

„Es kann allerdings nicht darum gehen, als Führungskraft die eigenen Mitarbeiter manipulativ aus dem Widerstand zu bringen. Dies wäre übrigens auch kontraproduktiv für die Nachhaltigkeit des Change-Prozesses. (…) Die waren alle zuerst im Schock und manche schon im Widerstand. Sobald sie im Seminar erlebt hatten, dass Widerstand ein ganz normaler Zustand ist, der auch vorbeigeht und nichts mit ihrer Persönlichkeit zu tun hat, sind die meistens der Teilnehmer auch schon durchgelaufen in die rationale Einsicht. Und das ist nicht nur für sie gut, sondern auch für das Unternehmen. Widerstand zeichnet sich ja durch Handlungsunfähigkeit aus. Alleine schon zu wissen, dass es allen anderen genauso geht, hilft schneller durch die Phase durch.“ (T1, Absatz 38)

„Aus dem ganz einfachen Grund, weil die Teilnehmenden selber den Widerstand erleben. Ja, sie wollen Figuren vorwärtsbewegen. Das ist die Aufgabe im Spiel. Es klappt aber nicht. Und dann kommt Frustration und dann versucht man, wenn das erste Gespräch nichts gebracht hat, dann führt man noch ein Zweites und es passiert einfach nichts. Und das ist genau die Stelle, wenn ich emotional selber drin bin und praktisch das nicht verstehe, warum das so ist. Dann kann man sehr gut mit dem Lerneffekt arbeiten, weil dann kann man diese Themen diskutieren, ein anderes Verständnis für das Thema Widerstand auch finden und dann im Laufe des Spiels, wenn diese Empfehlungen eben angewendet werden und dann man sieht ganz konkret auch tatsächlich, die Leute bewegen sich, auch wenn ich sie nicht direkt adressiere. Das ist ein Riesenlerneffekt auf jeden Fall. Das heißt, Thema Widerstand ist perfekt durch die Simulation abgebildet.“ (T3, Absatz 28)

„ (…) also wir haben das Planspiel ja nicht nur genutzt, benutzen es nicht nur für Top Manager oder ich habe es nicht nur genutzt, sondern zum Beispiel auch für effective Groups. Ich behaupte, wenn Menschen verstehen, was in ihnen vor geht, generieren sie weniger Widerstand und für die meisten Menschen ist es absolut neu, die Kübler-Ross-Trauer-Kurve, Change-Kurve, die kennen die nicht. Wenn dann haben die einfach drüber gelesen und haben sich nie Gedanken darüber gemacht und wenn die das dann mal spielen und es wirklich erleben, dann gehen sie damit anders um, weil sie dann auf einmal sich auch besser verstehen können,

was in ihnen passiert und dementsprechend hilft es natürlich Widerstände abzubauen, und zwar sehr simpel, indem man es einfach mit den effective Groups spielt." (T5, Absatz 28)
„Zuerst mal die Bewusstheit, dass es diese Resistenzen gibt und wir anwenden konkret viele Fokusgruppen regelmäßig, um zu verstehen, welches sind diese Resistenzen, welches sind die offenen Fragen und dann kleinere und spezifische Change-Maßnahmen ad hoc zu planen." (T6, Absatz 36)
„Es schafft eine Gedankenordnung über die Kurve und die Kurve ist im Spiel selbst lebendig gemacht, das heißt nicht nur eine theoretische Kurve, sondern es ist eine praktische Kurve. Ich habe es erlebt und mit dem Erleben habe ich die Möglichkeit es zuzuordnen und kann damit Widerstände einschätzen und mit der Einschätzung der Widerstände habe ich auch die Möglichkeit und das geht über das Planspiel..., spielerischer auch, ein bisschen zumindest mal gibt das Ideen, wie man mit solchen Widerständen umgehen kann, das heißt, dass Kommunikation ein ganz wichtiges Element im Umgang mit Widerständen ist." (T8, Absatz 34)

Die Unterkategorie „**Skalenbewertung Widerstandsüberwindung**" beinhaltet alle Bewertungen der Experten und Expertinnen bezüglich der Eignung des Tools zur Überwindung von Widerständen. Diese erfolgte anhand einer Skala von eins bis fünf. Die Stufe eins bedeutet, dass keine Förderung vorliegt, während die Stufe fünf eine sehr starke Förderung ausdrückt. Drei der Befragten aus der Befragungsgruppe 2 äußerten sich zu einer Einstufungsbewertung.

Im Folgenden die Zitate zu dieser Unterkategorie.

„Sehr hoch, so vier oder fünf." (T6, Absatz 38)
„Also auf einer Skala von eins bis zehn würde ich mal sagen fünf." (T9, Absatz 46)
„Dann bin ich bei einer zwei oder einer drei." (T11, Absatz 50)

Die Bewertung der Befragten zur Widerstandsüberwindung liegt im Mittelfeld. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Planspiel von den Experten und Expertinnen zwar als hilfreich angesehen wird, allerdings zur reinen Überwindung von Widerständen

nicht ausreichend ist. Das Spiel trägt mehr zu einer Auseinandersetzung mit der Thematik bei und fördert die Bewusstseinsschärfung.

5.1.9 Effektive Einsatzbedingungen von „SysTeamsChange“

Die Kategorie „**Effektive Einsatzbedingungen von „SysTeamsChange**““ betrachtet alle Aussagen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen hinsichtlich der Rahmenbedingungen mit denen das Planspiel bei Transformationsprozessen in Organisationen eine möglichst hohe Wirkung erzielt. Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Teilnehmenden es als notwendig erachten, das Planspiel bereits im Vorfeld in der Organisation anzuwenden, um eine Vorbereitungsfunktion auf Veränderungsgeschehnisse aufzubauen. Auch eine Freiwilligkeit an der Teilnahmebereitschaft wurde explizit von einem Befragten der Befragungsgruppe 1 benannt. Gewisse Experten und Expertinnen der Befragungsgruppe 2 setzen darauf, dass eine gute Moderation als Rahmenbedingung unabdingbar ist. Aus der Befragungsgruppe 2 wurde die Wichtigkeit der ausgehändigten Unterlagen, theoretischen Erklärungen und Reflexion angesprochen.

Im Folgenden einige zentrale Zitate zur Kategorie „Effektive Einsatzbedingungen von „SysTeamsChange““.

„Konzerne, die unser Planspiel kennen, setzen es vor den Veränderungs- und Transformationsprozessen ein, um Vertrauen aufzubauen und die Führungskräfte vorzubereiten. Weil sie eben im Planspiel gelernt haben, dass "trust building" am Anfang extrem wichtig ist und eigentlich das ist, was immer vernachlässigt wird.“ (T1, Absatz 42)
„Naja, also grundsätzlich würde ich mal sagen, wenn ich ein Planspiel einsetze, brauche ich zunächst mal eine Freiwilligkeit, dass ich daran teilnehme. Das Tool schafft es zwar schnell Vorbehalte aufzulösen, aber nichtsdestotrotz, wenn ich nicht freiwillig reingehe in so ein Spiel, in so eine Situation, mich von Anfang darauf einlassen kann, kann ich dort nicht mehr mitnehmen. Und im Idealfall schaffe ich das, dass diese Tools, vor einem Veränderungsprozess, am Beginn von Veränderungsprozessen einzusetzen.“ (T2, Absatz 42)
„Aus meiner Ansicht gibt es einen "Traumcase" und das ist der, wenn man direkt zu Beginn eines Transformationsprojektes ein Spiel spielt, in der frühesten Phase. Wichtig, in der frühesten Phase mit den höchsten beteiligten Managern, weil wir ja wissen, dass die in die frühesten Phasen immer eingebunden sind und wenn man es dort spielt und dort diese Erkenntnis wächst und reift, da kommen wir wieder mehr auf diesen Punkt, ich lerne nochmal etwas von dem ich dachte, ich wüsste es schon, und dort einfach sieht, wie wichtig Partizipation und Offenheit in diesem ganzen Prozess ist.“ (T5, Absatz 32)

„So zuerst, man braucht gute Selektionen für die Teilnehmer und zweitens, eine gute Moderation. Genügend Zeit für die Reflexionen teils. Nicht nur Zeit für das Spiel, aber Zeit für die Reflexionen und gute Moderation, um zu helfen, den Kollegen diese Reflexion tiefer zu nehmen.“ (T6, Absatz 42)
„Anfangs, in einer sehr frühen Phase des Change-Projektes das einzusetzen. Das würde ich sagen, ist wahnsinnig wichtig.“ (T8, Absatz 38)
„Echte Projekte definitiv, also es sollten auf alle Fälle Leute machen, die kurz vor einem Projekt stehen oder am Anfang eines Projektes stehen.“ (T10, Absatz 44)
„Diese Unterlagen waren ganz spannend, weil dann waren da eben diese Kurve drin mit den Early Adopters und so weiter und auch so ein paar Erklärungen, die fand ich total hilfreich und bei denen war es eben auch wirklich so, da wurde eine Reflexion, eine ganz starke in der Gruppe gemacht.“ (T11, Absatz 54)

Zusammenfassend betrachtet sehen die Fachexperten und Fachexpertinnen aus beiden Gruppen der Befragten unterschiedliche Bedingungen, wie der Einsatz von „SysTeamsChange“ bei Transformationsprozessen in Organisationen effektiv sein kann. Eine, von mehreren genannten, Rahmenbedingungen, ist die Durchführung des Planspiels im Vorfeld des Veränderungsprozesses beziehungsweise in einem früheren Stadium. Auf eine gute Moderation zu achten und die Teilnahme am Spiel nicht zu erzwingen ist beim effektiven Einsatz des Tools ebenso erforderlich.

5.1.10 „SysTeamsChange“ zur Kompetenzentwicklung für Führungskräfte

Die Kategorie „„**SysTeamsChange“ als wirkungsvolle Methode für die Change-Management Kompetenzentwicklung für Führungskräfte**“ beinhaltet alle Aussagen der Interviewten zu dieser Thematik. Der überwiegende Teil der befragten Experten und Expertinnen aus beiden Befragungsgruppen sieht in diesem Tool ein effizientes Werkzeug zur Steigerung von Change-Management Kompetenzen für Führungskräfte.

Nachfolgend einzelne zentrale Aussagen zu dieser Kategorie.

„Ja, auf jeden Fall.“ (T1, Absatz 46)
„Um ein Verständnis zu kriegen, um meine eigene Rolle da drin zu reflektieren, um ein Überblick über ein Instrumentarium zu kriegen, um über meinem eigenen Mindset zu arbeiten, sicherlich.“ (T2, Absatz 44)
„Ja, auf jeden Fall.“ (T3, Absatz 34)
„Ja, ich glaube, ich habe das gerade eben schon versucht zu beschreiben. Ich denke, das ist es und wir haben in unserer Qualifizierung auch einen eher theoretisch orientierten Input zum Thema Change und diese Kombination...also weg von der rein theoretischen Behandlung des Themas hin zum...ich erfahre wirklich den Change in meinem eigenen Team, in diesem Spiel. Das ist etwas, was ich, glaube ich, für effektiv halte.“ (T4, Absatz 24)
„Ja, ich habe das auch so diversen "consultancies", "in-house consultancies" auch so verkauft.“ (T5, Absatz 34)
„Ich persönlich, ja, unbedingt.“ (T6, Absatz 44)
„Ja.“ (T7, Absatz 48)
„Ja.“ (T9, Absatz 56)

In der Unterkategorie „**Skalenbewertung wirkungsvolle Methode zur Change-Management Kompetenzentwicklung für Führungskräfte**“ werden die Aussagen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen über die Einstufung der Effektivität beschrieben. Diese beinhaltet die Stufen eins bis fünf. Eins bedeutet, dass keine Förderung der Kompetenzen gegeben ist. Die Stufe fünf hingegen steht für eine starke Entwicklung. Fünf der Experten und Expertinnen der zweiten Befragungsgruppe äußerten sich bei der Frage nach einer Einstufung. Vier davon tätigten eine positive Einstufung. Nur eine der befragten Personen tätigte eine Bewertung, die gegen eine Förderung der Kompetenzen spricht.

Anschließend die bedeutenden Zitate zur Skalenbewertung.

„Fünf. Ich stimme voll zu“ (T6, Absatz 46)
„Ja, fünf, weil das ging ja im Vergleich zu allen anderen in dieser Spielerei..., also man kann da so ein bisschen nachschärfen vielleicht an einigen Kärtchen und so, aber insgesamt ist das super geeignet.“ (T7, Absatz 50)
„Also vier an der Stelle.“ (T8, Absatz 40)
„Ja, fünf.“ (T9, Absatz 58)
„Eins.“ (T11, Absatz 60)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es sich beim Planspiel „SysTeamsChange“, vor allem durch die Kombination der theoretischen Aspekte mit den gesammelten Erfahrungen im Spiel, um ein effektives Tool zur Kompetenzentwicklung im Bereich Change-Management handelt.

5.1.11 Weitere Anwendungsbereiche für „SysTeamsChange“

Die Kategorie „**Weitere Anwendungsbereiche für „SysTeamsChange**““ beschäftigt sich mit dem Thema, für welche anderen Themenstellungen das Planspiel „SysTeamsChange“ in den Organisationen sinnvoll einsetzbar ist. Die Befragten beider Befragungsgruppen äußern sich zu dieser Fragestellung unterschiedlich. Einige sehen einen zweckmäßigen Einsatz bei Führungsthemen. Andere wiederum könnten sich eine sinnvolle Verwendung im Bereich der Strategieumsetzung oder in der Teamentwicklung vorstellen. Auch im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung wird das Tool von einem der Interviewten der Befragungsgruppe 1 als hilfreich betrachtet.

Im Folgenden zentrale Zitate zur Kategorie „weitere Anwendungsbereiche für „SysTeamsChange““.

„Wir setzen es eigentlich in den seltensten Fällen in einem kompletten Change-Projekt ein, sondern eigentlich sind wir in der Regel integraler Bestandteil von Führungskräfteentwicklungsprogrammen, weil eben die Unternehmen sagen, das einzig Beständige sei der Wandel und wir müssen mit diesem Wandel umgehen können und unsere Mitarbeiter in diesen Phasen des Wandels führen zu können.“ (T1, Absatz 48)
„Für die Reflektionen von Führungen in Veränderungsprozessen ist es wiederum ein cooler Ansatz. Das muss ich gut überlegen, was will ich wirklich und dann mir das Tool aussuchen.“ (T2, Absatz 46)
„Also, erster Punkt, ganz klar. Führung ist ja auch schon bisschen modelliert im Spiel selber. Also allgemeine Führungsthemen. Dann das Thema Personal- und Organisationsentwicklung ganz allgemein, tatsächlich.“ (T3, Absatz 36)
„Ja, auch da höre ich mal wieder auf das, was die Teilnehmenden in unseren Erprobungen gesagt haben, welches Feedback sie uns gegeben haben. Und da hieß es zum Beispiel, das könnten wir uns außerordentlich gut als Teamentwicklungsmaßnahme in Kollegien, also in Lehrer und Lehrerinnen Kollegien, könnten wir uns das vorstellen.“ (T4, Absatz 26)
„Bei der Strategieumsetzung, ja. Wenn Strategieumsetzung ein Teil der Strategieentwicklung ist, auf jeden Fall.“ (T8, Absatz 48)
„Genau, also Teambildung habe ich mir gerade wirklich auch überlegt, also so Abteilungsleiter, also neues Team. Da könnte ich mir sowas ganz gut vorstellen.“ (T11, Absatz 68)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich das Planspiel „SysTeamsChange“ auch sinnvoll in anderen Bereichen anwenden lässt. Sowohl im Führungsbereich als auch bei der Strategieumsetzung, Personal- und Organisationsentwicklung ist ein erfolgreicher Einsatz denkbar. Auch die befragten Experten und Expertinnen beider Befragungsgruppen kamen zum selben Ergebnis.

5.2 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel der vorliegenden Masterarbeit werden die Interviewergebnisse diskutiert und interpretiert. Die im ersten Teil der Arbeit ausgearbeitete Theorie soll mit den Resultaten der Experteninterviews entsprechend verknüpft werden, um somit die Forschungsfragen zu beantworten. Da dafür nicht alle Kategorisierungen gleichermaßen ausschlaggebend sind, wurden ausschließlich die Themenbereiche herangezogen, welche mehr Differenzierungen zwischen den verschiedenen Perspektiven aufweisen.

Folgende Kategorisierungen wurden für die Diskussion und Interpretation der Ergebnisse verwendet:

- Schwierigkeiten und Höhepunkte von „SysTeamsChange“
- Verbindungen zwischen „SysTeamsChange“ und der Realität
- Führungskräftekompetenzen und deren Förderung durch „SysTeamsChange“
- „SysTeamsChange“ zur Überwindung von Widerständen
- Effektive Einsatzbedingungen von „SysTeamsChange“
- Weitere Anwendungsbereiche für „SysTeamsChange“

5.2.1 Schwierigkeiten und Höhepunkte von „SysTeamsChange“

Alle befragten Experten und Expertinnen sehen sowohl Schwierigkeiten als auch Höhepunkte im Planspiel „SysTeamsChange“. Am häufigsten wurde genannt, dass die Auseinandersetzung mit den Aktionskarten sich als kompliziert und umfangreich gestaltet. Ebenso die Entscheidungsfindung, welche Karten wann eingesetzt werden. Wie in Kapitel 2.4.2 beschrieben, umfasst das Planspiel „SysTeamsChange“ bis zu 60 Maßnahmen, welche typisch für Organisationen in einem echten Veränderungsprozess sind. Diese sind auf den Aktionskarten beschrieben. Die Handlungen müssen in den richtigen Momenten mit einer begrenzten Ressourcenwahl gesetzt werden. Um eine verwendbare Ordnungsstruktur und Kategorisierung bilden zu können und den Zeitverlauf zu planen, wird den Spielenden ein vorab definiertes Zeitfenster zur Verfügung gestellt. Zudem werden pro Gruppe Pinnwände für eine Visualisierung angeboten.[216]

Um diese Herausforderung etwas abzuschwächen, wäre es sinnvoll, den Teilnehmern und Teilnehmerinnen mehr Zeit für die Beschäftigung mit den Interventionsmöglichkeiten einzuräumen. Eventuell sollte auch in Betracht gezogen werden, die zahlreichen Interventionsmethoden und Maßnahmen den Spielern einige Tage vor Spielbeginn zukommen zu lassen.

Explizit als Herausforderung wurde von einem der Befragten das Debriefing genannt, wie in Kapitel 5.1.3 nachzulesen ist, da sich dort entscheidet ob ein Transfer von Wissen und

[216] Vgl. Kriz; Hansen 2008, S. 4.

Kompetenzen stattfindet. Das Debriefing wird am Ende des Planspiels durchgeführt, um die eigenen Prozesse und Instrumente zu analysieren und davon neue Strategien und Ziele für die Organisation abzuleiten.[217]

Zur Thematik der Höhepunkte von „SysTeamsChange“ kann zusammenfassend gesagt werden, dass insbesondere der spielerische Aspekt des Planspiels als positiv empfunden wurde. Die befragten Experten und Expertinnen empfanden die spielerische Form der theoretischen Abhandlung von Praxisgeschehnissen sowie die stattfindende Interaktion im Team als angenehm, wie in Kapitel 5.1.3 detaillierter beschrieben wurde. Auch in der theoretischen Ausarbeitung wird deutlich, dass die Lernumgebung eines Planspiels eine fehlerfreundliche Umwelt darstellt.[218]

Nach Hesselmann ist die Interaktivität etwas Faszinierendes, wenn sie richtig angewendet wird. Mittels des Planspiels soll den Beschäftigten ein Lernen mit Spaß und Elan ermöglicht werden. Dadurch, dass die Teilnehmenden während des Weiterbildens gar nicht realisieren, dass sie lernen, wird ein Unterhaltungsfaktor assoziiert. Die große Stärke von Planspielen ist diese Unterhaltsamkeit. Insbesondere die junge Generation ist mit Spielen am Computer aufgewachsen. Gerade deshalb eignen sich Planspiele ideal zur Aus- und Weiterbildung. [219]

Wie in Kapitel 5.1.5 beschrieben ist, wurde der Lernerfolg durch „SysTeamsChange“ von den Befragten als sehr hoch wahrgenommen sowohl in den hinterlegten Theoriebereichen als auch in der praxisorientierten Bewusstseinsentwicklung und Verhaltenssensibilisierung. Im Planspiel sind viele Theorien integriert, die in Kapitel 2.4.3 detailliert nachzulesen sind. Zusammenfassend kann hierbei aufgrund der durchgeführten Interviews sowie der aufgearbeiteten Literatur ganz klar gesagt werden, dass durch das Planspiel „SysTeamsChange“ viele theoretische Aspekte auf eine spielerische Art und Weise erlernt werden und eine praxisorientierte Sensibilisierung stattfindet.

5.2.2 Verbindungen zwischen „SysTeamsChange“ und Realität

Bei allen befragten Experten und Expertinnen gab es einige Erlebnisse, die sich später in der Realität im eigenen Unternehmen widergespiegelt haben. „SysTeamsChange“ hat zum Ziel, die Spieler und Spielerinnen nicht nur auf die Umsetzung, sondern auch auf die nachhaltige Planung von Veränderungen ideal vorzubereiten. Wie in Kapitel 2.4 beschrieben, sollen Faktoren, welche zu einer aufstrebenden Transformation gehören, mittels des Planspiels erlebt und neben der prozesslogischen und sachlogischen Ebene auch auf die emotionale und psychologische Wirkung vermittelt werden.[220]

Hintergrund der Planspiele ist immer die Darstellung der Realität in einem Modell. Bereits der lateinische Fachbegriff „simolo“, welcher „simulieren“ bedeutet, verdeutlicht dies. Vor allem wird dem dynamischen Charakter hierbei eine hohe Bedeutung beigemessen. Diese

[217] Vgl. Kriz; Manahl; Eiselen 2014, S. 40.
[218] Vgl. Kriz 2012, S. 82.
[219] Vgl. Hessselmann 2011, S. 220.
[220] Vgl. Schmidt 2019, S. 6–7.

bevorzugte Simulation dient der Untersuchung und Nachbildung von Systemabläufen, die in der Realität aufgrund mangelnder Zeit und aus Kostengründen nicht durchgeführt werden können.[221]

Wie in Kapitel 5.1.4 beschrieben, lernten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Planspiels „SysTeamsChange“ zum Teil neue Kompetenzen, wie beispielsweise die Sensibilisierung bei der Teamentwicklung, die im Unternehmen angewendet werden konnten. Ebenso wurde von den befragten Experten und Expertinnen hervorgehoben, dass die Beachtung essentieller Handlungen sowie die Interessen der Stakeholder nicht zu vernachlässigen sind.

Das Planspiel schärft das Verständnis erforderlicher Kompetenzen. Dies stellt einen wesentlichen Bestandteil für einen Übertrag in die Realität dar. In den Organisationen interagieren immer unterschiedliche Stakeholder und Akteure mit verschiedenen Interessen und Perspektiven. Genau diese Interaktionen werden in den Planspielen simuliert, um eine Verbindung zwischen der Realität und der Simulation zu erzeugen.[222]

Als Modell der Realität befinden sich Planspiele immer auf einem gewissen Abstraktionsniveau. Der Bezug richtet sich nach bestimmten Inhalten eines Ausschnittes aus der Wirklichkeit. Ebenso steht die Methodik der Simulation im Fokus. Hierbei liegt der Bezug auf realen Systemen, Systemelementen, vorherrschenden Wechselwirkungen sowie Ressourcen.[223]

Abschließend kann aufgrund von Experteninterviews und ausgearbeiteter Literatur gesagt werden, dass das Planspiel „SysTeamsChange“ einen engen Bezug zur Wirklichkeit aufweist und die Teilnehmenden bei individuellen Punkten des Spiels immer einen Bezug zur eigenen Arbeitsweise im Unternehmen herstellen können.

5.2.3 Führungskräftekompetenzen und deren Förderung durch „SysTeamsChange“

Bei den durchgeführten Experteninterviews und der aufgearbeiteten Literatur wurde klar ersichtlich, welche Führungskräftekompetenzen für zukünftige Veränderungsprozesse benötigt werden. Die Befragten nannten sowohl die Reflexionskompetenz und Kommunikationsfähigkeiten wie auch das richtige Mindset sowie Fachwissen.

Wie bereits in Kapitel 2.2.3 beschrieben, stehen derzeit Themen wie Fachkräftemangel, demografische Entwicklung, Qualität öffentlicher Dienstleistungen, finanzieller Einsparungsdruck und gesteigerte Serviceansprüche im Fokus von Verwaltungsreformen.[224] Nicht nur die Welt steht unter einer immer schneller werdenden Veränderung, auch von den Un-

[221] Vgl. Kriz; Manahl; Eiselen 2014, S. 39.
[222] Vgl. Kriz; Manahl; Eiselen 2014, S. 39.
[223] Vgl. Kriz 2012, S. 84.
[224] Vgl. Parzer 2012, S. 1.

ternehmen wird erwartet, immer flexibler auf die komplexen, sich ständig ändernden Prozesse zu reagieren. Der Druck und die Anforderungen an die Führungskräfte steigen stetig weiter.[225]

Eine flexible Führungskraft, die individuell auf die Beschäftigten in ihrem Team eingehen kann und zugleich die persönlichen Interessen der Mitarbeitenden berücksichtigt, ist in Zukunft stark im Vorteil.[226] Von der Führungskraft wird die Reduktion von Missverständnissen, Vorurteilen, Disharmonie und Stresspotential erreicht, wenn diese den Hintergrund der Führung selbst versteht, die Fähigkeit eines Coaches und Mentors besitzt sowie im Team als Manager handelt.[227] Es ist nicht möglich, gegen den fortschreitenden Wandel allein mithilfe der Digitalisierung, technologischer Innovationen und der Globalisierung anzukämpfen. Eine kompetente Führungskraft vermag es jedoch den Wandel aktiv mitzugestalten. Somit ist es notwendig, stets alle leitenden Personen miteinzubeziehen.[228]

Durch eine explorative Studie im Jahr 2015 zu den Führungsherausforderungen von morgen wurde ersichtlich, dass zentrale Führungskompetenzen der Zukunft sowohl soziale als auch kommunikative Fähigkeiten sind. Auch der Umgang mit neuen Formen der sozialen Medien, Transparenz, Kommunikation sowie Vernetzungsfähigkeit zählen zu den künftigen Kompetenzen.[229]

Führungskräfte bekleiden vor allem bei Veränderungsprozessen eine essentielle Rolle. Ohne die Mitwirkung der Leitungsebene ist ein positiver Ausgang derartiger Prozesse sehr selten.[230] Nach Parzer ist es wichtig, die Kommunikationsfähigkeit, den Informationsfluss, die Eigenverantwortung sowie die Verhandlungsstrukturen festzulegen und zu stärken. Zudem ist auch die positive Vorbildfunktion eine wichtige Kompetenz, die von leitenden Personen benötigt wird, um erfolgreich durch einen Veränderungsprozess zu gelangen.[231]

Wie durch die oben beschriebenen Fälle ersichtlich ist, wird die Thematik der Führung immer komplexer. Die Herausforderung ist, die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten auf die Unternehmensanforderungen anzupassen. Die Unternehmen legen ihre Schwerpunkte daher oft auf Weiterbildungsthemen und treffen entsprechende Angleichungen.[232]

Aus diesem Kapitel ist abzuleiten, dass sich die Meinungen der befragten Experten und Expertinnen mit der aufgearbeiteten Literatur decken.

Eine Methode für die Steigerung der benötigten Kompetenzen bildet laut der befragten Experten und Expertinnen das Planspiel „SysTeamsChange“. Durch das Spielen des Planspiels sowie der ständigen Reflexionen ausgewählter relevanter Situationen soll die Kompetenzentwicklung der Spieler und Spielerinnen erhöht werden. Vor allem ein Lernen in einer fehlerfreien Umgebung wird durch diese Methode ermöglicht.[233]

---

[225] Vgl. Höhn; Pinnow; Rosenberger 2016, S. 1–2.
[226] Vgl. Kanning 2005, S. 14–16.
[227] Vgl. Dolan; Kawamura 2015, S. 251.
[228] Vgl. Dolan; Kawamura 2015, S. 254–255.
[229] Vgl. Eberhardt; Majkovic 2015, S. 12.
[230] Vgl. Kraus; Becker-Kolle; Fischer 2006, S. 40.
[231] Vgl. Parzer 2012, S. 2.
[232] Vgl. Arntz; Gregory; Zierahn 2016, S. 7–9.
[233] Vgl. Kriz; Manahl; Eiselen 2014, S. 40.

Auch aus der Theorie geht stark hervor, dass das Planspiel zum Training von Führungskräften eingesetzt wird, insbesondere zur Fortbildung und Kompetenzentwicklung. Vorwiegend findet dies in internen Workshops statt und ist Bestandteil des internen Ausbildungs- und Weiterbildungsprogrammes.[234]

Werden die Aussagen der Fachexperten und Fachexpertinnen, mit denen der theoretischen Ausarbeitungen verglichen, stellt das Planspiel „SysTeamsChange“ eine wirkungsvolle Methode für die Change-Management Kompetenzentwicklung für Führungskräfte dar.

5.2.4 „SysTeamsChange“ zur Überwindung von Widerständen

Die Experten und Expertinnen empfinden das Planspiel „SysTeamsChange“ zwar als hilfreich bei der Thematik Überwindung von Widerständen, allerdings nicht ausreichend für ein reines Instrument zur Bekämpfung von Widerständen. Laut Ihnen, wie in Kapitel 5.1.8 beschrieben, trägt das Spiel mehr zu einer Auseinandersetzung mit der Thematik bei und fördert vor allem die Bewusstseinsmachung.

Gerade in dieser Zeit, mit wachsendem Automatisierungsdruck, steigt die Geschäftigkeit in den meisten Unternehmen an. Neue Innovationsprojekte werden initiiert und die Thematik agiler Organisationen gewinnen immer mehr an Bedeutung. Derartiges Vorgehen scheitert jedoch meist kläglich, da auf die Unsicherheiten und Ängste der Menschen nicht eingegangen wird. Wird die evolutionsbiologische Neigung betrachtet, ziehen Menschen das Gewohnte dem Unbekannten vor und verfangen sich in festgefahrenen Richtungen. Widerstand ist das klassische Reaktionsverhalten auf derartige Situationen. Eine Konfrontation mit Widerständen erfolgt in allen Organisationen sowohl zwischen den Beschäftigten als auch gegenüber den Führungskräften, weshalb ein richtiger Umgang mit dieser Thematik immer mehr an Bedeutung gewinnt. Gerade bei Veränderungsprozessen wird ersichtlich, wie oft diese aufgrund von Widerständen scheitern.[235]

Wie in Kapitel 2.1.4.4 beschrieben, sind nach Doppler und Lauterburg einige Grundsätze beim Umgang mit Widerständen zu beachten.[236] Für Kotter und Schlesinger hingegen ist eine ideale Maßnahme für den Umgang mit Widerständen nicht existent, da sich Veränderungen in Anbetracht ihrer Art, ihres Umfangs sowie der Beteiligten differenzieren.[237]

Durch das Planspiel „SysTeamsChange“ erhalten die Spieler und Spielerinnen ein fundiertes Hintergrundwissen nicht nur über Interventionsmaßnahmen und Methoden, sondern auch über typische Probleme, wie beispielsweise die Entstehung von Widerständen und der beste Umgang mit diesen. Es muss im Spielverlauf genau geplant werden bei welchen Motivationslagen und Widerständen der simulierten Akteure, die richtigen Maßnahmen zu den richtigen Zeitpunkten gesetzt werden.[238]

---

[234] Vgl. Kriz; Manahl; Eiselen 2014, S. 40.
[235] Vgl. Sattlegger 2020, S. 1.
[236] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 363.
[237] Vgl. Vahs; Weiand 2013, S. 378.
[238] Vgl. Kriz 2012, S. 84.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich das Planspiel „SysTeamsChange“ für die Auseinandersetzung mit der Thematik Widerstände und wie am besten damit umgegangen wird, bedingt eignet. In Bezug auf die Sensibilisierung des Themas, wird von den befragten Fachexperten und Fachexpertinnen beider Befragungsgruppen bestätigt, dass das Planspiel zwar eingesetzt werden kann, als Instrument zur Überwindung von Widerständen wird es jedoch nicht gesehen.

5.2.5 Effektive Einsatzbedingungen von „SysTeamsChange“

Bei den durchgeführten Experteninterviews und der aufgearbeiteten Literatur wurde ersichtlich, dass es von den Befragten als wichtig befunden wird, das Planspiel bereits im Vorfeld in der Organisation anzuwenden, um eine Vorbereitungsfunktion auf Veränderungsgeschehnisse aufzubauen. Ebenso wird die Freiwilligkeit der Teilnahme und eine gute Moderation als notwendig erachtet.

Die Teilnehmenden lernen durch das Planspiel wirkliche Methoden und deren Nutzen in einer Organisationsentwicklung kennen. Durch die den Aktionskarten zugeordneten Übungsmodule, werden essentielle Aspekte von System- und Teamkompetenz gefördert. In den Phasen des Debriefings vom Planspiel „SysTeamsChange“ wird mit den Spielern und Spielerinnen die Sachebene und Gruppendynamik des Teams reflektiert und diskutiert. Somit können Konsequenzen direkt im nachfolgenden Spielverlauf angewendet werden.[239]

Auch in den Aussagen der Befragten aus der Befragtengruppe 2 wurde, wie in Kapitel 5.1.9 beschrieben, die Wichtigkeit der Reflexion aufgezeigt. Das Planspiel „SysTeamsChange“ gestaltet die Debriefingphasen sehr intensiv. Dadurch ist es den Spielern und Spielerinnen möglich, eigene Lernziele und Prioritäten zu definieren.[240]

Wie auch Crookall in seinem Buch thematisierte, gilt das Debriefing als wichtigster Bestandteil eines Planspiels. In diesem Bereich werden die Spielerfahrungen nicht nur zusammengefasst und diskutiert, sondern zugleich auch in essentielle Lerneffekte transferiert. Auch eine Vergleichsbetrachtung zwischen dem Gespielten und der realen Praxis wird gegeben, was der Reflexionsphase eine enorme Bedeutung verleiht.[241]

Es existiert eine umfangreiche Anzahl an Methoden fürs Debriefing. Die häufigsten Formen sind beispielsweise Debriefing mit und ohne Moderation, videounterstütztes Debriefing, schriftliches Debriefing mit Lernjournalen oder Fragebögen, Debriefing-Dialog, teamorientiertes Debriefing, Gesamtgruppen-Debriefing oder Debriefing mit expressiven Instrumenten. Keine der genannten Formen schließt eine andere aus. Der Vorteil liegt viel eher darin, dass die unterschiedlichen Ansätze konstruktiv miteinander kombiniert werden können.[242]

Beim Planspiel zählen zu den zentralen Prozessen des Debriefings die Spielanalyse, in welcher die Erlebnisse und Beobachtungen der Spielteilnehmenden beleuchtet werden, die Spielreflexion, welche den Spielverlauf und das Spielergebnis beurteilt, der Transfer, der

[239] Vgl. Kriz 2007, S. 3.
[240] Vgl. Kriz 2007, S. 3.
[241] Vgl. Crookall 1995, S. 235–242.
[242] Vgl. Kriz; Nöbauer 2008, S. 139.

den Zusammenhang zwischen Spiel und Realität betrachtet, sowie der Lerneffekt, welcher auf das Gelernte während des Spielverlaufs eingeht.[243]

Ebenso deckt sich die Meinung der Experten und Expertinnen, hinsichtlich der Freiwilligkeit der Teilnahmebereitschaft am Planspiel selbst, mit der Theorie. Nach Hitzler, Zürn und Trautwein ist besonders die Teilnahmefreiwilligkeit eine der wichtigsten Bedingungen für einen effizienten Planspieleinsatz. Für die Durchführung eines derartigen Spiels wäre es sinnvoll, vorab eine offene und vertraute Atmosphäre zu schaffen und genauer auf das Prinzip der Teilnahmefreiwilligkeit einzugehen. Ebenso wird erwähnt, dass die Teilnehmenden zudem an ihre Belastungsgrenzen stoßen und aufsteigende Emotionen sowie Frustrationen zulassen sollten.[244]

Eine gute Moderation des Planspiels wurde von den Befragten beim Experteninterview ebenfalls als notwendige Bedingung für einen effektiven Planspieleinsatz hervorgehoben. Auch dieser Faktor wird in der Literatur betont. Nach Oberle spielt die Moderation eine zentrale Rolle für ein gelungenes Planspiel. Von der Spielleitung werden die Spielenden in ihren Rollen und Aufgaben unterwiesen. Zudem müssen der Spielverlauf und die Kommunikation zwischen den Gruppen von der Moderation gewährleistet werden.[245]

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die von den Experten und Expertinnen genannten Faktoren zur effektiven Einsatzbedingung des Planspiels mit den aus der Literatur gewonnen Erkenntnissen deckungsgleich sind.

5.2.6 Weitere Anwendungsbereiche für „SysTeamsChange“

Alle Experten und Expertinnen, die an der Befragung teilnahmen, sehen weitere Anwendungsbereiche außerhalb vom Change-Management für das Planspiel „SysTeamsChange“. Einige der Interviewten sehen ein weiteres Einsatzgebiet bei Führungsthemen. Andere Befragte können sich wiederum eine sinnvolle Verwendung im Bereich der Strategieumsetzung oder in der Teamentwicklung vorstellen, wie in Kapitel 5.1.11 beschrieben wurde.

Grundsätzlich wird das Planspiel „SysTeamsChange“ vorrangig für die Planung von Veränderungsprozessen, die im Anschluss nachhaltig umgesetzt werden sollen, verwendet. Durch die aufgearbeitete Literatur wurde ebenfalls klar ersichtlich, dass „SysTeamsChange“ auch für Führungskräftetrainings, Begleitung und Strukturierung von Transformationsprozessen sowie als Beratungsinstrument angewandt wird. Speziell in der Weiterbildung von Gruppen, die als Coaches, Change Agents, Trainer und Trainerinnen und Berater und Beraterinnen, tätig werden wollen oder in der Führungseben beschäftigt sind, kommt dieses Spiel zum Einsatz. Auch bei Bildungsprogrammen wird das Planspiel zur Theorievermittlung genutzt. Im Führungsbereich, wird „SysTeamsChange“ zur Fortbildung und Vorbereitung von leitenden Personen angewandt.[246]

---

[243] Vgl. Kriz; Manahl; Eiselen 2014, S. 38.
[244] Vgl. Hitzler; Zürn; Trautwein 2011, S. 23.
[245] Vgl. Oberle 2015, S. 225–226.
[246] Vgl. Kriz 2012, S. 83.

Für die Sensibilisierung und Einführung in die Thematik des Change-Managements bildet das Planspiel ebenfalls einen guten Anwendungsbereich. Insbesondere bei Teamprozessen, Organisationsentwicklungen und Perspektivenvielfalt ist dies oft der Fall.[247] Wie in Kapitel 2.4.1 erörtert, eignet sich das Planspiel zudem für den Teamentwicklungsbereich bei der Bildung neuer Projektteams.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die Aussagen der interviewten Experten und Expertinnen mit den theoretischen Ausarbeitungen weitgehend decken. Aus beiden Fällen resultiert, dass der Einsatz des Planspiels „SysTeamsChange“ auch noch in anderen Anwendungsbereichen als sinnvoll und erfolgversprechend erachtet wird.

6. Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

„Ein Bild sagt mehr als tausend Worte, ein Planspiel sagt mehr als tausend Bilder“, äußerte Richard Duke, der US-amerikanische Planspielpionier und Gründer des internationalen Planspielfachverbandes ISAGA.[248] Die Bedeutung der Planspiele zum Kompetenzerwerb steigt fortwährend an. Vor allem die Bewusstseinsschaffung für eigene Handlungsspielräume wird durch derartige Spiele gefördert. Dadurch wird sowohl ein gemeinsames Verständnis als auch eine auf die Spielerfahrung beruhende Sprache geschaffen wodurch eine Art Orientierungslandkarte für das Planspiel entsteht.[249]

„SysTeamsChange“ wird von mehr als hundert Organisationen und Unternehmen auf unterschiedliche Art und Weise genutzt, wodurch dieses Planspiel zu einer führenden Position im Veränderungsmanagement gelangt ist. Durch das Spiel werden die individuellen Situationen reflektiert, Ansatzpunkte für einen erfolgversprechenden Wandel aufgezeigt und die Grundpsychologie der Transformationsprozesse begutachtet. Es wird fundiertes Wissen vermittelt, mit Spaß gelernt, Praxistransfer gesichert, Entscheidungen gefällt und im Team gehandelt.[250]

Bei den Experteninterviews wurden zwei unterschiedliche Gruppen von Experten und Expertinnen herangezogen, um das Wissen aus verschiedenen Erfahrungswerten zusammenzutragen und durch die unterschiedlichen Betrachtungsweisen einen besseren Einblick zu gelangen. Zwischen den Meinungen der Befragten aus den verschiedenen Gruppen ergaben sich keine wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der Betrachtung des Planspiels und dessen Charakteristika. Die Ansichten betreffend Schwierigkeiten und Höhepunkten von „SysTeamsChange“, Verbindung zwischen Spiel und Realität, benötigten Führungskräftekompetenzen, Verwendung zur Überwindung von Widerständen, effektiven Bedingungen für die Verwendung und weitere mögliche Anwendungsbereiche weichen nicht voneinander ab.

[247] Vgl. Kriz 2012, S. 84.
[248] Vgl. Lorenzi 2009, S. 1.
[249] Vgl. Kriz 2012, S. 82.
[250] Vgl. Schmidt; Klotzbücher 2020, S. 1.

Von den unter Kapitel 5.2 beleuchteten Themen, lassen sich einige Handlungsempfehlungen ableiten. Bei Betrachtung des Kategorisierungspunktes „Schwierigkeiten und Höhepunkte von „SysTeamsChange““, wird ersichtlich wie viele theoretische Faktoren durch das Planspiel auf eine spielerische Art und Weise erlernt werden. Zudem findet eine starke praxisorientierte Sensibilisierung statt. Wie die Auswertung der Aussagen der befragten Experten und Expertinnen aufzeigt, ist der Lernerfolg durch „SysTeamsChange“ hoch. Ebenfalls steigt der Bedeutungswert des Planspiels durch die Bewusstseinsentwicklung zu einigen essentiellen Thematiken von Transformationsprozessen. Demzufolge kann als Handlungsempfehlung eine laufende und immer wiederkehrende Anwendung des Spiels ausgesprochen werden.

Als große Herausforderung wird die Auseinandersetzung mit den zahlreichen Aktionskarten von den Experten und Expertinnen hervorgehoben. Es wäre ratsam eine Vorbereitungsphase für eine entsprechende Beschäftigung mit den Karteninhalten zu schaffen. Da auch der Zeitfaktor als Schwierigkeit aufgezeigt wurde, wäre eine Erhöhung der Planspieldauer zu empfehlen, um mehr Zeit für Verständnisgespräche und Debriefings einzuplanen.

Auch in Bezug auf die Verbindung zwischen „SysTeamsChange“ und der Realität erweist sich das Planspiel als erfolgversprechend. Sowohl die ausgewerteten Interviewergebnisse als auch Literatur zeigen auf, dass diese Verknüpfung stattfindet und eine bereichernde Wirkung erzielt wird. Somit kann auch mit Blick auf die Praxisorientierung eine Handlungsempfehlung bezüglich dieses speziellen Planspiels erfolgen. Gerade weil diese Verbindung als sehr intensiv angesehen wird und auch von allen befragten Experten und Expertinnen im Positiven benannt wurde, sollte „SysTeamsChange“ immer wieder gespielt werden. Durch eine mehrfache Teilnahme, werden die erlernten Erkenntnisse vertieft und mehr ausgeprägt, was sich auch auf die Anwendung in der eigenen Organisation positiv auswirkt.

Werden die Aussagen der Befragten mit denen der theoretischen Ausarbeitungen bezüglich der benötigten Führungskräftekompetenzen für Veränderungsprozesse und deren Förderung durch „SysTeamsChange“ verglichen, bildet das Resultat eine Befürwortung. Somit kann bestätigt werden, dass die benötigten Kompetenzen wie Reflexionskompetenz, Kommunikationsfähigkeit, ein richtiges Mindset sowie nötiges Fachwissen durch das Change-Management-Planspiel gesteigert werden. Dementsprechend ist anzuraten, dieses Tool vor allem in diesen Bereichen anzuwenden. Da eine Kompetenzentwicklung gegeben ist, wird ebenfalls geraten, das Planspiel nicht nur einmal durchzuführen, sondern regelmäßig in die Unternehmensabläufe zu integrieren.

Wird die Überwindung von Widerständen durch „SysTeamsChange“ in den Betrachtungswinkel gerückt, resultiert aus der Literaturrecherche und den Interviewergebnissen, dass sich das Planspiel für die Auseinandersetzung mit der Thematik Widerstände und wie am besten damit umgegangen wird sehr gut eignet. Jedoch nur in Bezug auf die Sensibilisierung des Themas. Als reines Instrument zur Überwindung von Widerständen wird das Planspiel „SysTeamsChange“ nicht gesehen. Demzufolge eignet sich eine Anwendung, wenn das Ziel in der Bewusstseinsentwicklung des Themas selbst liegt. Für viele Themenbereiche ist es erforderlich, etwas über die Ursachen, Merkmale und Umgangsmöglichkeiten von Widerständen zu wissen. Oftmals gelingt mit dem nötigen Knowhow auch eine gewünschte Überwindung. Jedoch sollte dies nicht als Ziel bei der Anwendung von „SysTeamsChange“ fokussiert werden. Als Handlungsempfehlung sollte in Betracht gezogen werden, parallele

oder nachfolgende Workshops zur Erkennung und Überwindung von Widerständen zu veranstalten. Es können auch geeignete Planspiele speziell zu diesem Thema angeboten werden. Diese könnten an den Tagen der Planspieldurchführung passend integriert werden.

Beim Kategorisierungspunkt „Bedingungen des effektiven Einsatzes von „SysTeamsChange“ bei Transformationsprozessen in Organisationen“ ergaben sowohl die Befragung als auch Literaturrecherche eine Anwendung des Planspiels im Vorfeld, eine Freiwilligkeit der Teilnahmebereitschaft, eine gute Moderation sowie die Wichtigkeit der Reflexion. Daher kann als Handlungsempfehlung ausgesprochen werden diese Faktoren nicht zu vernachlässigen und permanent sorgfältig zu überwachen. Es sollten alle Punkte bei einer geplanten Durchführung entsprechend berücksichtigt und vorbereitet werden, um einen erfolgreichen Spielverlauf sicherzustellen. Die Notwendigkeit dieser Bedingungen muss den Unternehmen bewusst werden.

Als Handlungsempfehlung bezüglich der Anwendungsbereiche für „SysTeamsChange“ wird angeregt das Planspiel unbedingt auch in anderen Organisationsbereichen zu verwenden. Nicht nur in der Literatur wird aufzeigt, dass die Durchführung auch bei anderen Themen vielversprechend ist, auch die Experten und Expertinnen sind der gleichen Meinung. Von beiden Seiten wurden für eventuelle Einsatzgebiete die Bereiche Führungsthemen, Strategieumsetzungen oder Teamentwicklungen genannt. Somit kann also empfohlen werden, sich bei der Anwendung nicht ausschließlich auf den Bereich des Change-Managements zu konzentrieren, sondern den Wert für andere Themenbereiche zu erkennen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass „SysTeamsChange“ ein sehr wertvolles Planspiel, mit vielen Facetten und Entwicklungsmöglichkeiten für zahlreiche Organisationsbereiche darstellt.

Nachfolgend werden nochmals die Handlungsempfehlungen zum verbesserten Einsatz des Planspiels „SysTeamsChange“ dargestellt, die sich aus den in der Diskussion beleuchteten Themen ableiten lassen.

• Anwendung von „SysTeamsChange“ bereits im Vorfeld von Veränderungsprozessen
• Fortlaufende immer wiederkehrende Anwendung des Planspiels
• Vertiefung der erlernten Erkenntnisse durch mehrfache Teilnahme an „SysTeamsChange“

• Schaffung einer Vorbereitungsphase zur Auseinandersetzung mit den zahlreichen Interaktionskarten
• Erhöhung der Planspieldauer, um mehr Zeit für Verständnisgespräche und Debriefing zu schaffen
• Blick auf die Praxisorientierung
• Freiwilligkeit der Teilnahmebereitschaft am Planspiel
• Gute Moderation während des Verlaufes des Planspiels
• Viele Reflexionsphasen
• Integration von parallelen oder nachfolgenden Workshops und spezieller Planspiele zur Erkennung und Überwindung von Widerständen
• Anwendungsbereich von „SysTeamsChange“ auf andere Organisations-bereiche ausweiten

7. Schlussbetrachtung

Die heutige Zeit wird von einer Umwelt geprägt, die einem raschen Wandel unterliegt. Um den schnell wechselnden Anforderungen gerecht zu werden, sind Veränderungen für Unternehmen nicht nur unumgänglich, sondern erforderlich. Daher zählen Veränderungsprozesse heute zu einem festen Bestandteil des Alltags. Unternehmen sind durch die ansteigende Geschwindigkeit des Wandels gezwungen, stets auf dem neuesten Stand zu bleiben und mit der neuartigen Entwicklung mitzuhalten.[251] Um dem Wandel nicht nur ausgeliefert zu sein, sondern aktiv mitwirken zu können, ist es essentiell, dass Prozesse, Menschen und Informationstechnologien in Betrieben zielgerichtet eingesetzt werden müssen.[252]

Nicht nur in eine Krise geratene Unternehmen müssen sich laufend verändern, auch erfolgreiche Betriebe werden damit konfrontiert, da ein Stillstand in dieser schnelllebigen Zeit verhängnisvolle Folgen nach sich ziehen würde. Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu durchlaufen ist es unabdingbar sich mit der Thematik des Change-Managements auseinanderzusetzen. Dadurch ist es möglich den Wandel gezielt, aktiv und bedarfsorientiert zu beeinflussen.[253]

Es gibt viele verschiedene Faktoren, die Veränderungsprozesse scheitern lassen, wie beispielsweise ineffizientes Arbeiten oder die Unkenntnis über Change-Vorgänge. Dies stellt Unternehmen vor große Herausforderungen.[254] Daher ist die Kompetenzentwicklung im Umgang mit Veränderungsprozessen für Mitarbeitende aller Hierarchieebenen und insbesondere Führungskräfte essentiell.[255] Vor allem für leitende Personen ist es erforderlich, sich in Veränderungssituationen gegenüber dem betroffenen Personenkreis richtig zu verhalten. Durch falsche Vorgehensweisen kann dem Unternehmen nachhaltig Schaden zugefügt werden. Werden Führungskräfte entsprechend auf den Wandel vorbereitet, ist es möglich Fehler im Verhalten zu verringern oder gar zu vermeiden.[256]

Durch speziell erstellte Planspiele für den Themenbereich des Change-Managements werden Führungskräfte, Change Manager und Managerinnen sowie Mitarbeitende für den Veränderungsprozess sensibilisiert. „SysTeamsChange“ stellt eines der marktführenden Planspiele in diesem Themenbereich dar und eignet sich für die Einführung oder entsprechende Sensibilisierung, wenn in einer Organisation Veränderungsprozesse angetrieben werden sollen.[257] Führungskräfte und deren Mitarbeitende werden in die Lage versetzt, mit diversen Situationen richtig umzugehen und sich auch bei Schwierigkeiten sowie Widerständen in Change-Prozessen kompetent zu verhalten.[258]

Die Grundlage für das Planspiel bilden die von Kurt Levin erforschten Phasen der Veränderung, vom erstmaligen Schock über die rationale und emotionale Einsicht bis hin zur Integration des Veränderungsprozesses. Eine große Rolle spielt dabei die emotionale und psychologische Wirkung des Organisationsentwicklungsprozesses auf die Betroffenen. Im

[251] Vgl. Hyrkin 2011, S. 16–17.
[252] Vgl. Doppler; Lauterburg 2019, S. 21.
[253] Vgl. Neumann 2007, S. 182.
[254] Vgl. Untermarzoner 2006, S. 1–6.
[255] Vgl. Parzer 2012, S. 19–20.
[256] Vgl. Kaiblinger 2019, S. 1.
[257] Vgl. Kriz 2007, S. 91.
[258] Vgl. Kaiblinger 2019, S. 1.

Fokus stehen dabei die Gefühle, Gedanken und Verhaltensreaktionen.[259] Im Planspiel „SysTeamsChange“ sind die sieben Phasen der Veränderung enthalten. Diese werden von den virtuellen Spielfiguren im Spielverlauf durchquert. Die jeweiligen individuellen Wege, die bei den Figuren differenzieren, hängen von Persönlichkeitsfaktoren und Situationseinschätzungen der Betroffenen ab. Auch das Führungskräfteverhalten und Organisationsentwicklungsverhalten, welche maßgeblich für die Mitgestaltung der Veränderungssituation sind, haben einen Einfluss auf den Weg. Auch die Theorien der lernenden Organisationen finden hier Integration. Durch die zahlreichen vorhandenen Aktionen werden zudem unterschiedliche Organisationsentwicklungstheorien angesprochen. [260]

Da es sich bei „SysTeamsChange“ um ein sehr flexibles Planspiel handelt, welches vielfältig eingesetzt werden kann, kam es bereits in Unternehmen, Hochschulen und der Unternehmensberatung national und international als Führungskräftetraining, zur Begleitung und Strukturierung von Transformationsprozessen sowie als Beratungsinstrument zur Anwendung.[261]

Um festzustellen, unter welchen Bedingungen das Planspiel „SysTeamsChange“ effektiv in Veränderungsprozessen in Organisationen eingesetzt werden kann, ob es sich bei diesem Spiel um ein wirkungsvolles Tool für die Kompetenzentwicklung für Führungskräfte eignet und aufgrund welcher Erfordernisse ein Mehrwert in anderen Einsatzbereichen erzielt werden kann, wurden Experteninterviews durchgeführt. Die Interviewteilnehmenden wurden aufgrund ihrer Tätigkeit, ihrer Erfahrungen sowie des Wissens über das Planspiel „SysTeamsChange“ ausgewählt. Es wurde eine Gruppe von Experten und Expertinnen mit allgemeiner Expertensicht aus unterschiedlichen Expertenperspektiven mit verschiedenem Einsatzkontext und eine Gruppe mit Wissen und Erfahrungen aus einem der marktführenden deutschen Hightech-Unternehmen zusammengestellt. Durch die Befragung dieser zwei unterschiedlichen Gruppen soll das Knowhow von verschiedenen Stellen zusammengeführt werden.

Alle befragen Experten und Expertinnen sahen sowohl Schwierigkeiten als auch Höhepunkte im Planspiel „SysTeamsChange“. Am häufigsten als Herausforderung benannt wurden die Auseinandersetzung mit den zahlreichen Aktionskarten und das Debriefing. Zu den Höhepunkten des Tools kann zusammenfassend festgehalten werden, dass insbesondere der spielerische Aspekt des Planspiels als positiv empfunden wurde. Die spielerische Form der theoretischen Abhandlung von Praxisgeschehnissen sowie die stattfindende Interaktion im Team wurden von den Befragten als angenehm wahrgenommen.

Durch das Planspiel wird ein enger Bezug zur Wirklichkeit aufgebaut, wodurch die Teilnehmenden bei einigen individuellen Punkten des Spiels immer einen Bezug zur eigenen Arbeitsweise im Unternehmen herstellen können. Es konnten sowohl neue Kompetenzen erlernt und später in der Praxis angewandt wie auch Sensibilisierungen für essentielle Themenbereiche geschaffen werden.

Nach den Meinungen der Experten und Expertinnen sowie der theoretischen Ausarbeitung, eignet sich das Tool zudem zur Steigerung der benötigten Führungskräftekompetenzen, wie beispielsweise Reflexionskompetenz, Kommunikationsfähigkeit, ein richtiges Mindset

[259] Vgl. Kriz; Hansen 2008, S. 4.
[260] Vgl. Kriz 2007, S. 294–295.
[261] Vgl. Schmidt 2014, S. 1.

sowie erforderliches Fachwissen. Diese Resultate beantworten die Forschungsfrage, ob „SysTeamsChange“ eine wirkungsvolle Methode für die Entwicklung von Change-Management Kompetenzen für Führungskräfte darstellt.

In Bezug auf die Überwindung von Widerständen wird nach Aussagen der Befragten lediglich eine Sensibilisierung des Themas durch „SysTeamsChange“ gewährleistet. Als reines Instrument zur Überwindung von Widerständen wird das Planspiel nicht gesehen.

Um bei Transformationsprozessen in Organisationen eine effektive Wirkung zu erzielen, ergaben die Befragung und Literaturrecherche eine Anwendung des Planspiels im Vorfeld, eine Freiwilligkeit der Teilnahme, eine gute Moderation sowie die Wichtigkeit der Reflexion. Für Unternehmen ist es besonders erforderlich, sich dieser Bedingungen bewusst zu werden. Mit diesen gewonnenen Erkenntnissen konnte die Forschungsfrage, unter welchen Bedingungen „SysTeamsChange“ effektiv in Veränderungsprozessen in Organisationen eingesetzt werden kann, erfolgreich beantwortet werden.

Die vielversprechende Durchführung von „SysTeamsChange“ in anderen Organisationsbereichen wird nicht nur in der Literatur erörtert. Auch die Experten und Expertinnen sind der gleichen Meinung. Als Beispiele für Einsatzgebiete wurden Führungsthemen, Strategieumsetzungen oder Teamentwicklungen von beiden Seiten genannt. Somit kann auch hier zusammenfassend festgehalten werden, dass der Anwendungsbereich erweitert werden sollte und nicht nur im Bereich des Change-Managements zum Einsatz kommt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich zwischen den Meinungen der befragten Experten und Expertinnen aus den zwei verschiedenen Gruppen keine wesentlichen Unterschiede hinsichtlich der Betrachtung des Planspiels und dessen Charakteristika ergaben.

Somit können unter der konsolidierten Betrachtung von Theorie und Praxis die Forschungsfragen wie folgt beantwortet werden:

Die Bedingungen des effektiven Einsatzes von „SysTeamsChange“ bei Transformationsprozessen in Organisationen umfassen eine Anwendung des Tools im Vorfeld, eine Freiwilligkeit der Teilnahmebereitschaft, eine gute Moderation während des Planspielverlaufes sowie die Wichtigkeit der Reflexion.

Die Erkenntnisse aus den Interviews und der theoretischen Ausarbeitungen bestätigen, dass „SysTeamsChange“ eine wirkungsvolle Methode für die Entwicklung von Change-Management Kompetenzen für Führungskräfte darstellt. Kompetenzen wie Reflexionskompetenz, Kommunikationsfähigkeit, ein richtiges Mindset und nötiges Fachwissen werden durch das Change-Management-Planspiel gesteigert.

„SysTeamsChange“ bringt bereits alle Erfordernisse mit, um erfolgreich in anderen Bereichen eingesetzt werden zu können. Durch die vielen hinterlegten Theorien im Planspiel selbst, eignet sich das Tool auch für Einsatzgebiete wie Führungsthemen, Strategieumsetzungen oder Teamentwicklungen. Dies wurde auch von den Experten und Expertinnen hervorgehoben.

Auch wenn der Fokus dieser Masterarbeit auf dem Planspiel „SysTeamsChange“ liegt, wurden durch die theoretische Ausarbeitung und die Ergebnisse aus den Experteninterviews,

Erkenntnisse im Bereich des Change-Managements, der Führungskräfteentwicklung und der Planspielmethodik gewonnen. In Bezug auf den Bereich des Change-Managements stellte sich heraus, wie bedeutsam das Thema Widerstand bei Veränderungsprozessen ist. Wird der Bereich der Führungskräfteentwicklung betrachtet wurde festgestellt, wie notwendig eine Kompetenzentwicklung in der Führung ist. Diese wird vor allem benötigt, um dem gegenwärtigen und künftigen Wandel, wie bereits in Kapitel 2.2.2. erläutert, entgegenzuwirken. Es hat sich herausgestellt, dass vor allem die Entwicklung der Reflexionskompetenz und Kommunikationsfähigkeiten als auch das richtige Mindset und Fachwissen der Führungskräfte bedeutend ist. Bezugnehmend auf die Planspielmethodik wurde die Erkenntnis gewonnen, wie erfolgreich die Berührung mit einer Thematik in einem spielerischen Umfeld ist. Teilnehmende sind in der Lage theoretische Inhalte einfacher zu lernen und sich längerfristig zu merken. Zudem wird es ermöglicht Handlungen in einer fehlerfreien Umgebung auszuprobieren und entsprechende Erfahrungen dadurch zu sammeln.

In der vorliegenden Masterarbeit ist es gelungen mithilfe von aussagekräftigen Antworten der Fachexperten und Fachexpertinnen sowie der aufgearbeiteten Literatur die gestellten Forschungsfragen zu beantworten. Zudem wurde erreicht einige Handlungsempfehlungen zum verbesserten Einsatz von „SysTeamsChange“ von den in der Diskussion beleuchteten Themen abzuleiten. Diese sind in Kapitel 6 detailliert beschrieben. Um dies konkret in den Unternehmen umzusetzen, sollten die Handlungsempfehlungen weitergegeben und entsprechend erläutert werden. Beginnend werden die Empfehlungen an die interviewten Fachexperten und Fachexpertinnen übermittelt.

Die Schwierigkeit in dieser Masterarbeit lag in den erschwerten Bedingungen der Befragungssituation der Experteninterviews. Die fehlende persönliche Präsenz des Interviewpartners vermittelte eine subjektiv empfundene Distanz. Durch die Onlinebefragung wurden die Antworten der Interviewfragen seitens mancher Teilnehmenden des Hightech-Unternehmens eher kurz und oberflächlich gehalten.

Die elf Experteninterviews können nicht als repräsentativ für alle Unternehmen gesehen werden. Mit den zwei unterschiedlichen Befragungsgruppen wurde sowohl die Sichtweisen externer Experten als auch die Erfahrungen eines deutschen Hightech-Unternehmens erforscht. Unterschiede zu anderen Branchen sowie Vergleiche im internationalen Bereich wurde mit der empirischen Untersuchung nicht abgedeckt.

8. Weiterer Forschungsbedarf

Diese Masterarbeit schafft im Bereich der Überwindung von Widerständen beim Planspiel „SysTeamsChange“ Platz für weitere Forschungen. Dass sich das Tool zur Sensibilisierung der Thematik sehr gut eignet, konnte anhand der Forschung bestätigt werden. Die Untersuchung ergab allerdings, dass sich das Spiel als reines Instrument zur Überwindung von Widerständen und Emotionen nur bedingt eignet. Somit könnte künftig untersucht werden, welche Optimierungspunkte im Planspiel integrierbar wären, um auch in diesem Bereich erfolgversprechende Ziele zu realisieren.

Um die Ergebnisse der qualitativen Forschung zu validieren und weiterzuentwickeln, könnte eine quantitative Forschung durchgeführt werden. Als Zielgruppe für die Untersuchung sollte ein breiterer Personenkreis aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen herangezogen werden. Durch die quantitativen Daten können die qualitativen Ergebnisse ergänzt und vertieft werden. Zudem könnten branchenspezifische Vergleiche ermittelt werden.

Zusätzlich wäre die Sichtweise und Meinungen von Betroffenen anderer Länder, in denen das Planspiel „SysTeamsChange“ bereits in Unternehmen präsent ist, eine mögliche Ergänzung. Hierzu könnte eine quantitative Forschung mit einer hohen internationalen Reichweite durchgeführt werden. Dies gäbe Aufschluss über die unterschiedlichen länderspezifischen und kulturrelevanten Vermittlungstechniken von Kompetenzen durch das Planspiel. Dies ist vor allem für einen globalen Einsatz von Bedeutung.

In der vorliegenden Masterarbeit wurde die Notwendigkeit der Entwicklung der Kompetenzen für Führungskräfte deutlich. Auch künftig wird die Führungskräfteentwicklung eine wesentliche Rolle für den Unternehmenserfolg einnehmen. Hierfür gibt es zahlreiche Maßnahmen und Programme, die jedoch zeit- und kostenintensiv sein können. Um diese effizienter zu gestalten, kann in einer weiterführenden Forschung die Wirkungsweisen der Entwicklungsprogramme im Detail begutachtet werden.

Mitarbeitende verschiedener Generationen haben zudem unterschiedliche Erwartungen und Vorstellungen, wodurch künftig andere Kompetenzen der Führungskräfte erforderlich werden. Um eine entsprechende Weiterentwicklung dieser benötigten Fähigkeiten zu ermöglichen, könnte eine Forschung in diesem Bereich angestrebt werden.

Die jüngeren Generationen sind im digitalen Zeitalter und mit Videospielen aufgewachsen. Demzufolge gehen sie leichter mit Planspielen um und haben bereits Erfahrungswerte in diesem Bereich. Ein spielerisches Lernen wird vor allem von den jüngeren Generationen bevorzugt und erzielt bei ihnen einen größeren Lerneffekt. Ältere Arbeitnehmer haben mitunter einen erschwerten Zugang zur Planspielwelt und verbinden damit sogar ein unbehagliches Gefühl. Eine künftige Untersuchung kann erforschen, mithilfe welcher Maßnahmen, Planspiele attraktiver für ältere Arbeitnehmer gestaltet werden können.

Literaturverzeichnis

Ameln, Falko von; Kramer, Josef (2016): Organisationen in Bewegung bringen: handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. 2., überarbeite Auflage. Berlin Heidelberg: Springer.

Arntz, Melanie; Gregory, Terry; Zierahn, Ulrich (2016): The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. Online im Internet: URL: https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-risk-of-automation-for-jobs-in-oecd-countries_5jlz9h56dvq7-en (Zugriff am: 21.06.2020).

Baltes, Guido (2017): Veränderungsintelligenz: agiler, innovativer, unternehmerischer den Wandel unserer Zeit meistern. Herausgegeben von Antje Freyth. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bartscher, Thomas; Stöckl, Juliane (2011): Veränderungen erfolgreich managen: ein Handbuch für Change-Manager und Interne Berater. Freiburg: Haufe-Mediengruppe.

Berger, Peter (2018): Praxiswissen Führung: Grundlagen, Reflexion, Haltung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Berger-Grabner, Doris (2016): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Blötz, Ulrich (2015): Planspiele und Serious Games in der beruflichen Bildung: Auswahl, Konzepte, Lernarrangements, Erfahrungen - aktueller Katalog für Planspiele und Serious Games 2015. Herausgegeben von Bundesinstitut für Berufsbildung. 5., überarbeitete Auflage. Bonn: BIBB, Bundesinstitut für Berufsbildung.

Bröckermann, Reiner (2016): Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. Schäffer-Poeschel.

Brüsemeister, Thomas (2008): Qualitative Forschung: ein Überblick. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Büser, Tobias; Gülpen, Barbara (2003): Führungskräfteentwicklung. Online im Internet: URL: http://bueser-akademie.de/media/archive3/Fuehrungskraefteentwicklung.pdf (Zugriff am: 29.05.2020).

Cacaci, Arnaldo (2006): Change Management - Widerstände gegen Wandel: Plädoyer für ein System der Prävention. Herausgegeben von Hans A. Wüthrich. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Capgemini Consulting (Hrsg.) (2012): Change Management Studie 2012 - Digitale Revolution - Ist Change Management mutig genug für die Zukunft? Berlin: Capgemini Consulting.

„Change Management in der Unternehmensstrategie“ (2019): Digital Impact Labs. Change Management in der Unternehmensstrategie. Online im Internet: URL: https://digitalimpact-labs.de/blog/change-management (Zugriff am: 18.03.2020).

Crookall, David (1995): Simulation and gaming across disciplines and cultures: ISAGA at a watershed. Herausgegeben von K. Arai. Thousand Oaks: Sage Publications.

Dolan, Simon L.; Kawamura, Kristine Marin (2015): Cross cultural competence: a field guide for developing global leaders and managers. United Kingdom; North America: Emerald.

Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2019): Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten. 14. Auflage. Frankfurt am Main: Campus.

Eberhardt, Daniela; Majkovic, Anna-Lena (2015): Die Zukunft der Führung: eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen. Wiesbaden: Springer.

Eck, Claus D. (Hrsg.) (2014): Führungskräfteentwicklung: Angewandte Psychologie für Managemententwicklung und Performance-Management. Berlin: Springer.

Felfe, Jörg; Franke, Franziska (2014): Führungskräftetrainings. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Freund, Dirk (2013): Wertschöpfende und innovationsorientierte Unternehmensführung. Berlin: Springer Gabler.

Fröse, Marlies W; Naake, Beate; Arnold, Maik (2019): Führung und Organisation: Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Wiesbaden: VS Verlag.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

Goschy, Wilhelm (2019): Studie Erfolg im Wandel 2019. Herausgegeben von Staufen AG. Köngen: Deutscher Change Readiness Index 2019.

Graf, Anita (2013): „Sich selbst wirkungsvoll führen." In: ZFO-Zeitschrift Führung und Organisation, (2013), S. 21.

Groth, Alexander (2011): Führungsstark im Wandel: Change Leadership für das mittlere Management. Frankfurt am Main: Campus.

Gutmann, Joachim; Gatzke, Eckard (2015): Talentmanagement: mit zahlreichen Arbeitshilfen und Literaturtipps. Freiburg: Haufe-Lexware.

Heitger, Barbara; Doujak, Alexander (2014): Harte Schnitte - Neues Wachstum: Wandel in volatilen Zeiten. Die Macht der Zahlen und die Logik der Gefühle im Change Management. 2., aktualisierte Neuauflage. München: mi-Wirtschaftsbuch.

Helfferich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden. Online im Internet: URL: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4 (Zugriff am: 17.04.2020).

Hentze, Joachim (Hrsg.) (2005): Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 4., neu bearbeitete Auflage. Bern: Haupt.

Hessselmann, Ursula (2011): „Sinnvolle Integration von Planspielen in Weiterbildungsmaßnahmen." In: Planspiele - Qualität und Innovation: neue Ansätze aus Theorie und Praxis. Herausgegeben von Sebastian Hitzler. Norderstedt: Books on Demand.

Hiesmayr, Elisabeth (2019): Was bedeutet die VUCA-Welt für Unternehmen? Online im Internet: URL: https://www.epunkt.com/blog/vuca-welt-unternehmen/ (Zugriff am: 30.11.2019).

Hitzler, Sebastian; Zürn, Birgit; Trautwein, Friedrich (Hrsg.) (2011): Planspiele - Qualität und Innovation: neue Ansätze aus Theorie und Praxis. Norderstedt: Books on Demand.

Höhn, Alexander; Pinnow, Daniel F; Rosenberger, Bernhard (2016): Vorsicht: Entwicklung! : Was Sie schon immer über Führung und Change Management wissen wollten Ein Streitgespräch. Online im Internet: URL: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1165393 (Zugriff am: 21.06.2020).

Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten (2011): Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung für Bachelorstudierende. 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin: Springer.

Hussy, Walter; Schreier, Margrit; Echterhoff, Gerald (2010): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften: für Bachelor. Berlin: Springer.

Hyrkin, Joe (2011): MbA in één dag John Kotter. Online im Internet: URL: https://issuu.com/denkproducties/docs/mba_miniboekje_john_kotter_los (Zugriff am: 19.10.2019).

Kaiblinger, Karl (2019): Change Management. Online im Internet: URL: https://planspielzentrum.eu/ihr-bedarf/change-management/ (Zugriff am: 14.09.2019).

Kaiser, Robert (2014): Qualitative Experteninterviews: konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer VS.

Kanning, Uwe Peter (2005): Soziale Kompetenzen: Entstehung, Diagnose und Förderung. Göttingen: Hogrefe.

Klabbers, Jan H. G. (2006): The magic circle: principles of gaming & simulation. Rotterdam: Sense Publishers. Online im Internet: URL: http://www.myilibrary.com?id=81228 (Zugriff am: 09.07.2020).

Kotter, John P. (2009): Das Prinzip Dringlichkeit: Schnell und konsequent handeln im Management. Campus Verlag.

Kotter, John P.; Schlesinger, Leonard A. (2008): „Choosing Strategies for Change." In: Harvard Business Review, (2008), Heft 7/8.

Kraus, Georg; Becker-Kolle, Christel; Fischer, Thomas (2006): Handbuch Change-Management: Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen; Einflussfaktoren und Beteiligte; Konzepte, Instrumente und Methoden. 2., überarbeitete Auflage. Berlin: Cornelsen.

Kristof, Kora (2010): Models of change: Einführung und Verbreitung sozialer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen in transdisziplinärer Perspektive. Zürich: vdf-Hochschulverlag

Kriz, Willy (2019): Lehrveranstaltung Change Management. Fachhochschule Vorarlberg. Dornbirn.

Kriz, Willy Christian (2012): „Die Wirklichkeit spielen. Gaming Simulation in der Organisationsberatung.“ In: Medien in der Beratung. Ästhetik, Methoden, Praxis. Hrsg. von K. Gsöllpointer. Wien: Facultas WUV, S. 129–142.

Kriz, Willy Christian (2016): Organisationsentwicklung & Change Management; M&A; Lernende Organisation. Fachhochschule Vorarlberg: Foliensatz Lehrveranstaltung Organizational Behaviour.

Kriz, Willy Christian (Hrsg.) (2007): Planspiele für die Organisationsentwicklung. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.

Kriz, Willy Christian (Hrsg.) (2011): Planspiele für die Personalentwicklung. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.

Kriz, Willy Christian; Hansen, Hanja (2008): „SysTeamsChange – ein Changemanagementplanspiel.“ In: Wandel und Kontinuität in Organisationen, (2008), Bd. 8, S. 12.

Kriz, Willy Christian; Nöbauer, Brigitta (2008): Teamkompetenz: Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis; mit einer Materialsammlung zu Teamübungen, Planspielen und Reflexionstechniken; mit 7 Tabellen. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Kriz, Willy; Manahl, Werner; Eiselen, Tanja (2014): „Umgang mit Komplexität spielerisch lernen.“ In: Das Magazin für Führung, Personalentwicklung und E-Learning, S. 68. Online im Internet: URL: https://www.haufe.de/download/wirtschaft-weiterbildung-052014-wirtschaft-weiterbildung-233118.pdf (Zugriff am: 20.06.2020).

Kuckartz, Udo u.a. (2008): Qualitative Evaluation: der Einstieg in die Praxis. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Kuhlmann, Heike; Horn, Sandra (2016): Integrale Führung: neue Perspektiven und Tools für Führung, Management, Persönlichkeitsentwicklung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kursawe, Christina (2007): Potenzial MitarbeiterInnen: Personalentwicklung für soziale Organisationen; eine qualitative Studie zu vorhandenen Konzepten und Trends. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.

Lauer, Thomas (2014): Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Lehner, Sabine (2015): Change Leadership: Systemtheorie und Emotionsmanagement als Säulen der Führungsarbeit. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lewin, Kurt (1936): Principles of Topological Psychology. McGraw-Hill Book Company, Incorporated.

Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe (2016): Personalmanagement. 3., aktualisierte Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Lorenzi, Lisa (2009): „Changing the Game“ - Energiewende strategisch planen. Online im Internet: URL: https://community.fhv.at/home/art.php?showart=42478 (Zugriff am: 28.06.2020).

Malik, Fredmund (2007): Management: das A und O des Handwerks. Aktualisierte Fassung des im FAZ-Verlag im Jahr 2005 erschienenen Titels. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Mayer, Horst O. (2013): Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung. 6., überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz.

Mentzel, Wolfgang (2013): Personalentwicklung: Wie Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich fördern und weiterbilden. München: C.H.Beck.

Mey, Günter; Mruck, Katja (Hrsg.) (2010): Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Mörbe, Steffen; Volejnik, Ulrike; Schoop, Simon (2011): Erfolgsfaktor Change Communications. Herausgegeben von Jan Lies. Wiesbaden: Gabler. Online im Internet: DOI: 10.1007/978-3-8349-6473-1 (Zugriff am: 16.05.2020).

Moseley, Alex; Whitton, Nicola (Hrsg.) (2014): New traditional games for learning: a case book. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.

Mudra, Peter (2004): Personalentwicklung: integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München: Vahlen.

Nagel, Reinhart; Wimmer, Rudolf (2014): Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. 6., aktualisierte und ergänzte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Neumann, Robert (Hrsg.) (2007): Management-Konzepte im Praxistest: State of the art, Anwendungen, Erfolgsfaktoren. Wien: Linde.

North, Klaus; Reinhardt, Kai; Sieber-Suter, Barbara (2018): Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln: mit vielen Praxisbeispielen. 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Oberle, Monika (Hrsg.) (2015): Die Europäische Union erfolgreich vermitteln: Perspektiven der politischen EU-Bildung heute. Wiesbaden: Springer VS.

Parzer, Philip (2012): „Führen in Veränderungsprozessen.“ In: KDZ Zentrum für Verwaltungsforschung - Grundlagen für Politik und Verwaltung, (2012), Bd. 3, S. 19-20.

Probst, Gilbert; Raisch, Sebastian (2004): „Die Logik des Niedergangs.“ In: Harvard Business Manager, (2004), S. 9. Online im Internet: URL: https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-30036706.html (Zugriff am: 23.02.2020).

Reinders, Heinz (2012): Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen: ein Leitfaden. 2., aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg.

Sarges, Werner (2013): Management Diagnostik. Göttingen: Hofgrefe Verlag.

Sattlegger, Werner (2020): Art of Life. Erfolgreicher Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen. Online im Internet: URL: https://www.the-art-of-life.at/journal/2020/1/9/digitalisierung-change-prozesse (Zugriff am: 21.06.2020).

Schmidt, Herbert (2019): „SysTeams Planspielreihe.“ In: SysTeams Planspielreihe, Online im Internet: URL: https://riva-online.com/wp-content/uploads/2012/11/riva-Broschuere-Sys-Teams-Planspielreihe.pdf (Zugriff am: 02.05.2020).

Schmidt, Herbert (2014): SysTeamsChange – Das führende Planspiel zum Veränderungsmanagement. Online im Internet: URL: https://www.systeamschange.de/ (Zugriff am: 09.04.2020).

Schmidt, Herbert; Klotzbücher, Ralf (2020): SysTeamsChange. Das führende Planspiel zum Veränderungsmanagement. Online im Internet: URL: https://www.systeams-change.com/ (Zugriff am: 21.06.2020).

Schroeter, Bernhard (2002): Operatives Controlling: Aufgaben, Objekte, Instrumente. Wiesbaden: Gabler.

Schwägele, Sebastian; Zürn, Birgit (2012): Planspiele - Lernen im Methoden-Mix: integrative Lernkonzepte in der Diskussion. Herausgegeben von Friedrich Trautwein. Norderstedt: Books on Demand.

Siebert, Jörg (2008): Führungssysteme zwischen Stabilität und Wandel: Ein systematischer Ansatz zum Management der Führung. Heidelberg: Springer-Verlag.

Sievers, Burkhard (1980): Das Phasenmodell der Organisationsentwicklung. Was Auftraggeber und Berater über den Ablauf des „geplanten organisatorischen Wandels“ wissen müssen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Steinle, Claus; Eggers, Bernd; Ahlers, Friedel (2008): Change Management: Wandlungsprozesse erfolgreich planen und umsetzen: mit Fallbeispielen. München Mering: Rainer Hampp Verlag.

Streich, Richard K. (2016): Fit for Leadership: Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. Wiesbaden: Gabler.

Süss, Daniel (2019): Angewandte Psychologie: Beiträge zu einer menschenwürdigen Gesellschaft. Herausgegeben von Christoph Negri. Online im Internet: URL: https://doi.org/10.1007/978-3-662-58409-5 (Zugriff am: 18.07.2020).

Thom, Norbert (2008): Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. Herausgegeben von Robert J. Zaugg. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Untermarzoner, Dagmar (2006): „Tabuthema Scheitern und Werte in Veränderungsprozessen.“ In: Wirtschaftsmagazin Perspektive blau, Online im Internet: URL: http://www.lemon.at/files/lemon/publikationen/artikel/Lemon_DU_2006_Scheitern_Werte.pdf (Zugriff am: 14.09.2011).

Urban, Fabian York (2008): Emotionen und Führung: theoretische Grundlagen, empirische Befunde und praktische Konsequenzen. Wiesbaden: Gabler.

Vahs, Dietmar (2019): Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch. Stuttgart, GERMANY: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH. Online im Internet: URL: http://ebookcentral.proquest.com/lib/vorarlberg/detail.action?docID=5988509 (Zugriff am: 31.03.2020).

Vahs, Dietmar; Weiand, Achim (2013): Workbook Change Management: Methoden und Techniken. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Von Kyaw, Felicitas; Claßen, Martin (2010): Change Management Studie 2010 - Business Transformation - Veränderungen erfolgreich gestalten. Herausgegeben von Capgemini Consulting. Berlin: Capgemini Consulting.

Weissman, Arnold; Augsten, Tobias; Artmann, Alexander (2014): Das Unternehmenscockpit: erfolgreiches Navigieren in schwierigen Märkten. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Yagyu, Shunji (2011): Das synchrone Managementsystem: Wegweiser zur Neugestaltung der Produktion auf Grundlage des synchronen Produktionssystems. Heidelberg: mi-Fachverlag.

Anhang

Inhaltsverzeichnis des Anhanges

Anhang 1 Informationsblatt für die Interviewteilnehmenden 112

Anhang 2 Leitfaden Experteninterview 113

Anhang 3 Kategorisierungen 116

Anhang 3.1 Kategorie 1 116
Anhang 3.2 Kategorie 2 118
Anhang 3.3 Kategorie 3 120
Anhang 3.4 Kategorie 4 122
Anhang 3.5 Kategorie 5 124
Anhang 3.6 Kategorie 6 126
Anhang 3.7 Kategorie 7 129
Anhang 3.8 Kategorie 8 131
Anhang 3.9 Kategorie 9 133
Anhang 3.10 Kategorie 10 135
Anhang 3.11 Kategorie 11 136

Anhang 4 Transkripte Experteninterviews 138

Anhang 4.1 Interview - Teilnehmer 1 138
Anhang 4.2 Interview - Teilnehmer 2 143
Anhang 4.3 Interview - Teilnehmer 3 149
Anhang 4.4 Interview - Teilnehmer 4 153
Anhang 4.5 Interview - Teilnehmer 5 156
Anhang 4.6 Interview - Teilnehmer 6 163
Anhang 4.7 Interview - Teilnehmer 7 166
Anhang 4.8 Interview - Teilnehmer 8 170
Anhang 4.9 Interview - Teilnehmer 9 174
Anhang 4.10 Interview - Teilnehmer 10 179
Anhang 4.11 Interview - Teilnehmer 11 183

Anhang 1 Informationsblatt für die Interviewteilnehmenden

Planspiel als Methode zur Entwicklung von Change-Management Kompetenzen in Organisationen

FH Vorarlberg
University of Applied Sciences

Die Masterarbeit

Die steigende Geschwindigkeit der Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes sowie eine zunehmende Transparenz der Unternehmensgeschehnisse zwingen Betriebe dazu, stets auf dem neuesten Stand zu bleiben und mit neuartigen Entwicklungen mitzuhalten. Die ansteigende Globalisierung der Weltwirtschaft, die rasant fortschreitende technische Entwicklung sowie viele weitere Faktoren gelten als Auslöser für die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen in Unternehmen. (Vgl. Hyrkin 2011, S. 16-17.)

Es ist notwendig, dass Prozesse, Menschen und Informationstechnologien in Organisationen zielgerichtet eingesetzt werden, um den Wandel aktiv mitgestalten zu können und diesem nicht nur reaktiv ausgeliefert zu sein. (Vgl. Doppler; Lauterburg 2002, S.21.)

Mitarbeitende aller Hierarchieebenen und insbesondere Führungskräfte müssen Kompetenzen entwickeln, wie Veränderungsprozesse bestmöglich umgesetzt werden können. Für die Einleitung von Veränderungsprozessen bedarf es entsprechender und vielfältiger Interventionsformen. Zudem stellen die Führungskräfte hierbei wesentliche Orientierungsgrößen dar. (Vgl. Parzer 2012, S.19-20.)

Mithilfe von speziell erstellten Planspielen für den Themenbereich des Change-Managements werden Führungskräfte, Change Manager und Managerinnen sowie Mitarbeitende für den Veränderungsprozess sensibilisiert. Mithilfe des Planspiels „SysTeamsChange" werden Führungskräfte und deren Mitarbeitende in die Lage versetzt, mit diversen Situationen richtig umzugehen und sich auch bei Schwierigkeiten und Widerständen in Change-Prozessen kompetent zu verhalten. (Vgl. Kaiblinger 2019, S.1.)

Für die Masterarbeit wird als Best Practise Beispiel das Planspiel „SysTeamsChange" verwendet, da es eines der marktführenden Planspiele zu dieser Thematik darstellt.

Doch hier stellt sich die Frage, wie das Planspiel „SysTeamsChange" effektiv in Veränderungsprozessen in Organisationen eingesetzt werden kann. In Organisationen gibt es unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten des Planspiels wie beispielsweise in der Personal-/Führungskräfteentwicklung, in Großgruppen zur Bewusstseinsbildung oder auch im Topmanagement zur Entwicklung von Change-Management Strategien.

Ziel dieser Arbeit ist es das Change-Management-Planspiel „SysTeamsChange" zu evaluieren und herauszufinden, ob und unter welchen Bedingungen das Planspiel eine wirkungsvolle Methode im Kontext von Veränderungsprozessen in Organisationen und für die Führungskräfteentwicklung darstellt. Zudem soll herausgefunden werden, wo sich Verbesserungspotential beim Einsatz des Planspiels „SysTeamsChange" verbirgt.

Aus dieser Zielsetzung haben sich folgende Forschungsfragen ergeben:

- „Wie und unter welchen Bedingungen ist das Planspiel „SysTeamsChange" für den Einsatz bei Transformations-prozessen in Organisationen effektiv?"
- „Ist das Planspiel „SysTeamsChange" eine wirkungsvolle Methode für die Entwicklung von Change-Management Kompetenz für Führungskräfte?"
- „Welche Erfordernisse müssen gegeben sein um vom Planspiel „SysTeamsChange" auch für andere Einsatzzwecke profitieren zu können? – wie beispielsweise in der Teambildung, Strategieentwicklung, Bewusstseinsbildung sowie Vertrauensbildung.

Verfahren

- **Ca. 3-5 Experteninterviews aus unterschiedlichen Organisationen**
- **Ca. 5 Experteninterviews eines Hightech-Unternehmens**
- **Aufwand:** 10 x 45-50 min = **max. 500 min** in Summe
- **Vollständige Anonymität ist garantiert, es ist keine Rückverfolgung der Daten möglich**
- **Zielgruppe**: Experten bzw. Expertinnen, welche in Organisationen die Durchführung des Planspiels "SysTeamsChange" verantworten / teilnahmen, Trainer und Trainerinnen, entsprechende Verantwortliche aus der HR-Abteilung sowie teilnehmende Führungskräfte

Was sind die Vorteile?

- **Detailliertes Feedback über die Resultate der Interviews** (anonymisiert)
- **Wirkungsgrad** des Einsatzes vom Planspiel **„SysTeamsChange"**
- Beitrag zur Forschung über die Wirkung vom Planspiel in Change-Prozessen
- Aushändigung der fertigen Masterarbeit (wenn gewünscht)

Kontakt
Melanie Gasser BA
Email: melanie.gasser@outlook.com

Betreuer: Prof. (FH) Mag. Dr. Willy Kriz
Fachhochschule Vorarlberg

Anhang 2 Leitfaden Experteninterview

Leitfrageninterview

Thema: Planspiel als Methode zur Entwicklung von Change – Management Kompetenzen in Organisationen

Forschungsfragen:

- Unter welchen Bedingungen ist das Planspiel „SysTeamsChange“ für den Einsatz bei Transformationsprozessen in Organisationen effektiv?
- Ist das Planspiel „SysTeamsChange“ eine wirkungsvolle Methode für die Entwicklung von Change-Management Kompetenz für Führungskräfte?
- Welche Erfordernisse müssen gegeben sein um vom Planspiel „SysTeamsChange“ auch für andere Einsatzzwecke profitieren zu können? – wie beispielsweise in der Teambildung, Strategieentwicklung, Bewusstseinsbildung sowie Vertrauensbildung“

Einstiegsvariante:

Danke, dass Sie sich Zeit für dieses Interview nehmen. Ich kann mir denken, dass es momentan vielfältige neuartige Herausforderungen zu bewältigen gibt. Wie geht es Ihnen in dieser momentanen Corona-Krise?

Einleitung (Eisbrecherfrage):

Was haben Sie für Erfahrungen allgemein zum Thema Planspiele als Methode für Personal und Führungskräfteentwicklung?

Hauptteil: Interviewfragen

F1	Was sind die Hintergründe für die Durchführung des Planspiels „SysTeamsChange“? a. Was erwarteten Sie sich davon?
F2	Wie oft haben Sie das Planspiel „SysTeamsChange“ im Unternehmen durchgeführt? a. In welchen Bereichen wurde dieses Planspiel im Unternehmen durchgeführt? b. Wie viel Zeit wurde für die Planspieldurchführung geplant?
F3	Was waren die größten Herausforderungen für die Führungskräfte und Mitarbeitenden während des Planspiels? a. Was waren die Highlights in der Planspieldurchführung? b. Was war für Sie der größte Mehrwert?
F4	Wie wurde der Zusammenhang des Planspiels mit der Realität von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern empfunden? a. Welches Feedback gab es? b. In welchem Bereich wurden die engsten Verbindungen gesehen?
F5	Was wurde speziell aus dem Planspiel gelernt? Bzw. Was wurde durch das Planspiel bewusst oder vertieft?
F6	Was konnte an Transfer für das eigene Handeln im Unternehmen als Erkenntnis mitgenommen werden? a. Inwiefern profitieren Sie in der derzeitigen Situation davon?
F7	Welche Kompetenzen werden von Führungskräften für derartige Veränderungsprozesse benötigt?
F8	Werden die benötigten Kompetenzen durch das Planspiel SysTeamsChange gefördert? a. Wie stark würden Sie die Förderung der Kompetenzen bei einer Skala von 1-5 einstufen, wenn 5 die höchste Förderung darstellt?
F9	Inwieweit wurde eine Verbesserung der Kompetenzen ersichtlich, bei künftig später stattgefundenen Veränderungsprozessen im Unternehmen, z.B. auch in der derzeitigen Situation?
F10	Wie war nach Ihrer Erfahrung der Umgang in Veränderungsprozessen mit emotionalen Reaktionen und Widerstand (wie beispielsweise Angst, Zorn, Unsicherheit und Sorgen)?

F11	Wie sehr eignet sich das Planspiel gerade um Widerstände zu bearbeiten oder überwinden? a. Wie würden Sie dies auf einer Skala von 1-5 einstufen, wenn 5 eine sehr gute Eignung bedeutet?
F12	Wie gingen Führungskräfte mit derartigen Emotionen der Beschäftigten um?
F13	Unter welchen Bedingungen ist das Planspiel „SysTeamsChange“ für den Einsatz bei Transformationsprozessen in Organisationen effektiv?
F14	Ist das Planspiel „SysTeamsChange“ eine wirkungsvolle Methode für die Entwicklung von Change-Management Kompetenz für Führungskräfte? a. Welche Einstufung auf einer Skala von 1-5 würden Sie treffen, wenn 5 bedeutet „stimme voll zu“, 3 bedeutet „stimme eher zu“ und 1 bedeutet „stimme gar nicht zu“?
F15	Für welche anderen Themenstellungen in den Organisationen lässt sich das Planspiel „SysTeamsChange“ auch sinnvoll einsetzen? a. Wie sehen Sie es im Bereich der Teambildung? b. Wie sehen Sie es im Bereich der Strategieentwicklung?

Anhang 3 Kategorisierungen

Anhang 3.1 Kategorie 1

Kategorie 1: Durchführungshintergründe des Planspiels „SysTeamsChange“

T1	10	Naja, was wir erwarten. Wir erwarten gleich viel wie von jedem anderen Training erwartet wird. Man erwartet sich Kompetenzen, die sich direkt im Job einsetzbar sind, sie weiterbringen und Probleme lösen.
T2	4	Also ist es dann schon, wenn ich mir "SysTeamsChange" anschaue, in letzter Zeit vor allem eben im Schulbereich, zumindest eben in der Hochschulreife.
T2	8	Naja gut, die Organisationen müssen sich immer in irgendeiner Form an Veränderungen anpassen. Das ist, glaube ich, einer der primären Gründe. Also gar nicht mal, ich möchte die Veränderung gestalten oder eine Veränderung anstoßen, sondern ich stehe unter erheblichem Druck und brauche Leute, die es verstehen und die es vorantreiben können. Und ich versuche sozusagen die Oberhand zu bekommen, in so einem Prozess. Dafür ist es natürlich ein cooles Tool, einfach um Verständnis dafür zu erzeugen.
T2	8	Jemanden zu begleiten, ein Verständnis für einen extrem komplexen Prozess zu geben.
T3	4	Also "SysTeamsChange", der Name trägt es ja schon in sich. Es geht um das Thema Changemanagement. Also was gibt es dafür Methoden und Herangehensweisen und alle Menschen, sage ich mal, die in ihrem privaten oder beruflichen Kontext mit dem Thema Veränderung und Führung ganz allgemein zu tun haben. Für die ist dieses Tool eigentlich gedacht, weil es eben Reflektionsmethode bietet, bestimmte Themen, die immer wiederkehren im Kontextchange zu reflektieren und auch zu hinterfragen.
T4	2	Der Hintergrund war der, dass ich damals unterwegs war, als Moderator in der Schulleitungsqualifizierung und einer unserer Mitmoderierenden hatte das erste Mal Kontakt zu Willy Kriz und Herbert Schmidt gehabt und hat das "STC" damals in der Schweizer Version noch kennengelernt. Und hat das im Grunde genommen als Instrument, als Methode, in unseren Kreis der Moderierenden mal im Rahmen einer Fort- oder Weiterbildung eingeführt.
T4	4	Also, ich kann jetzt immer nur Bezug nehmen oder ich möchte nur Bezug nehmen auf unser ganz besonderes Setting und wir setzen es ein, in einer vorbereitenden Qualifizierung für zukünftige Schulleiterinnen und Schulleiter.
T5	4	Warum...und das finde ich eben ist die ganz, ganz große Stärke von Planspielen. Planspiele schaffen es Menschen zu emotionalisieren, und zwar sehr, sehr schnell. Wir Menschen, ich meine, das kennen Sie. Sie haben bei Kritz Vorlesung. Diesen ganzen Spielbetrieb, den wir haben. Vor allem erwachsene Männer, sage ich immer. Ich selber bin inzwischen Vater eines dreijährigen Jungen. Die verbergen das gerne, aber wenn sie in so einer Spielumgebung dann sind, dann kommt es raus und das weiß ich, weil ich selbst diverse Dinge studiert habe, aber unter anderem auch Organisations- und Personalentwicklung mit einem stark erwachsenenpädagogischen Fokus. Ich weiß, dass Menschen schlichtweg nur Lernen, wenn Sie vollkommen emotionalisiert sind. Sie müssen durch diese Change-Curve bisschen durch. Sie müssen in ihr "valley of despair". Sie brauchen irgendeinen "battle". Sie brauchen irgendeine "challenge" und wenn sie das alles haben, dann bleibt das, was sie lernen, einfach viel besser hängen und alles vorher ist gesagt, nicht gehört, nicht verstanden, nicht einverstanden und damit weg. So und das ist, aus meiner Sicht, der riesen, riesen Vorteil von Planspielen und ich habe das eben 2011 das erste Mal in diesem Kontext erlebt und damit festgestellt, Feedback: "Super toll, hatte noch nie so einen guten Workshop".
T5	4	Wenn man aber in ein Planspiel Vertrauen hat als Teilnehmer, das ist die Grundvoraussetzung, das ist meine Definition von gut gemacht, dann hat man damit die Chance, dass es wirklich bei den Menschen hängen bleibt.
T5	4	Das heißt, man muss erwachsenen Männern meistens, sehr, sehr viel beibringen, obwohl sie glauben, dass sie schon alles wissen, weil sie meistens Manager, Top Manager sind. Sie wissen ja immer alles, sonst wären sie ja nicht da, wo sie sind und aus ihrer Wahrnehmung und dann muss in dem nächsten Schritt diesen Übertrag leisten. Den Übertrag in ihre Realität. Beides schafft man mit "SysTeamsChange" innerhalb von "no time", würde ich fast sagen.
T5	6	Also für mich ist ein Planspiel ein "icebreaker". Es ist sogar mehr als ein "icebreaker". Für mich haben wirklich Kunden gesagt: "Das", wir haben es zwar „Changegame“ genannt, weil wir es im internationalen Umfeld spielen, aber das "Changegame“ ist ein "Game changer"." Weil einfach so viele Fehlglaubenssätze, würde ich mal sagen, durch dieses Planspiel an sich aufgebrochen werden. Es ist lustig, es macht Spaß, es hat einen gewissen kompetitiven Anteil, es ist interaktiv, es emotionalisiert und es baut dann einfach so viel Wissen da rein und damit schafft man zweierlei Dinge. Erstens, man lernt wirklich sehr, sehr viel dazu und zweitens, man kann diesen "content" dann nutzen, um es in einem "Workshop Setup", der nur einen halben Tag dauern muss, sogar noch kürzer, in die eigene Realität zu übertragen und dadurch, dass es Spaß gemacht, dass es emotionalisiert war, bleibt es auch noch hängen. Und von daher sage ich als Erwachsenenpädagoge, ein Planspiel ist mit, die beste Form des Lernens. Weshalb bin ich davon überzeugt? Nicht nur, weil ich "SysTeamsChange" mag.

T6	6	So, das ist eine von den wenigen Trainings, das wirklich unterstützt, die Führungskräfte oder die Menschen, die dabei sind, zu lernen von der eigenen Erfahrung. Unterstützt eine tiefere Reflexion über die Befindlichkeiten, die im Change als Dimensionen kommen.
T7	4	Wir hatten einen Merger von zwei Businesslines und haben aus zwei vormaligen Einheiten mit zweihundert, dreihundert Leuten, eine Neue mit fünfhundert Leuten gemacht. Also eine Reorganisation in der zwei Businesslines gemerged wurden.
T8	8	ich bin ja Berater, Inhouse Berater, das heißt meine Motivation ist dann relativ einfach und sagen:" Okay, wir haben ein Konzept, was wir ausprobieren wollen mit den Mitarbeitern, wo wir Change also sozusagen in die Organisation tragen wollen, und zwar auf eine spielerische Art und Weise. " Meine Motivation war so sehr, wenn man es auf persönlicher Ebene sieht, eine Leichtigkeit zu geben, würde ich mal sagen.
T8	8	Noch eine vielleicht wichtige Motivation ist, wir haben es ja eingesetzt als nicht..., wir haben es eingesetzt in Teams, die selber Change machen sollen als Gemeinschaft, Gruppe. Hier noch die Motivation schon mal an etwas gemeinsam zu arbeiten, gemeinsam zu lernen, okay oh, wie die einzelnen Elemente sind und sind nacheinander zu tun.
T9	6	Ich habe Veränderungsprojekte. Das Eine ist ein größeres Projekt, das gerade abgeschlossen wird. Das hat drei Jahre angehalten.
T9	6	Da geht es darum aus der Fabrik in Villach und aus Dresden virtuell eine Fabrik zu machen und da geht es auch darum, dass man halt völlig andere Kulturen an den beiden Standorten haben, auch nicht nur Kulturen, sondern auch komplett andere Prozesse und Gegebenheiten. Jetzt hat man halt gesagt: "Okay, wir machen das jetzt gleich." und da ist auch wieder das Thema, wie überwinde ich da die Hürden, wie nehme die Leute mit auf die Reise, so dass das dann auch gelingen kann eins zu werden.
T9	8	Ah das Planspiel jetzt. Nein, das haben praktisch nur ein Tag durchgeführt.
T10	6	… einerseits haben wir geschlossen im Team daran teilgenommen, also es war jetzt eh mehr oder minder keine freie Auswahl, aber ich hatte schon Lust, weil ich einfach sehr viel darüber gehört habe …
T11	4	Na ja, also ich bin verantwortlich für das Thema Change-Management, Kommunikation und Training bei einem der Großprojekte …

Anhang 3.2 Kategorie 2

Kategorie 2: Anwendungsbereiche des Planspiels „SysTeamsChange“

T1	14	Na ja gut, das sind jetzt verschiedene Ebenen. Wir haben es, wenn wir jetzt von der Führungsebene ausgehen, mit den unterschiedlichsten Perspektiven durchgeführt. Wir es haben zum Beispiel bei Konzernen, mit den HR-Leuten durchgeführt, um zu identifizieren, wie sie denn für Change Prozesse aufgestellt sind. So zu sagen als Analyseinstrument für die eigene Organisation. Anschließend haben sie dann die Erkenntnisse umgesetzt und eine eigene Change-Abteilung gegründet, Change-Prozesse für ihr Unternehmen definiert. Also erstmal eine Analyse erstellt und dann gesehen, aha, in den und den Bereichen haben wir schon was, das funktioniert auch ganz gut. Da brauchen wir noch was. So haben wir Unternehmen mit dem Planspiel analysiert. Zu neunzig Prozent führen wir das Planspielmit Führungskräften durch, in Unternehmen, die eben ihre Abteilung durch Veränderungsprozesse führen müssen. Zum Beispiel in Führungskräfteprogrammen. Wir haben es auch schon mit Teilnehmern durchgeführt, die im Change-Prozess stecken geblieben sind, zum Beispiel bei einer Bank in Österreich.
T1	16	Das waren jetzt so die verschiedenen, vom Mitarbeiter bis zum Vorstand, die verschiedenen Ebenen, wo wir sie eingesetzt haben und dann haben wir es auch in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt. Ein Beispiel bei Wahlbereichen in Industrieunternehmen ganz klar, aber wir haben auch eine eigene Version gebaut nur für Schulen. Was ganz gut ist, dass Nordrhein-Westfalen wird alle künftigen Lehrer, künftigen Schulleiter durch dieses Planspiel schicken, was integraler Bestandteil der Schulleiterausbildung ist. So haben wir es halt umgebaut als Schulversion. Wir haben eine eigene Version für Krankenhäuser. Das sind so die verschiedenen Sparten, in denen wir mit dem Change Planspiel unterwegs sind und dann muss man auch wissen, dass jedes einzelne Seminar ein Unikat ist, weil wir immer mit den Teilnehmern an ihren eigenen Problemen arbeiten und dann kann der Schwerpunkt ganz, ganz unterschiedlich sein.
T2	10	Also, ich nehme jetzt mal den Schulentwicklungsbereich raus. Mit einer Schwierigkeit, dass dort die Zeiten extrem runtergedreht werden, auch das ist bei Daimler ähnlich. Empfohlen noch zuletzt, in dem Fall mindestens eineinhalb Tage, wobei das dann die reine Spielzeit ist.
T3	6	Also, wir haben einen Hauptanwendungsbereich. Das ist im Studium. Sowohl im Bachelorstudium als auch im Masterstudium. Und da kann man ganz generell sagen, alle Studiengänge, die einen Fokus auf BWL haben. Also wo irgendwo BWL mit drin ist, da kommt es sehr stark im Hochschulkontext zum Einsatz. Und auf der anderen Seite überall da, wo es um Führungskräfteentwicklung geht. Also dann in der Wirtschaft draußen, in den Firmen, alle Personen, die Teams führen, die im Bereich der Organisation oder Personalentwicklung arbeiten, aber auch an strategischer Stelle sind. Also wo man ganz klar von Managementpositionen spricht. Auch in diesem Kontext ist Change ein ganz wichtiger Faktor, der da eine Rolle spielt und dafür eignet sich dieses Tool eigentlich speziell.
T4	4	Also, ich kann jetzt immer nur Bezug nehmen oder ich möchte nur Bezug nehmen auf unser ganz besonderes Setting und wir setzen es ein, in einer vorbereitenden Qualifizierung für zukünftige Schulleiterinnen und Schulleiter. In Nordrhein-Westfalen ist es so, dass alle Menschen, die Schulleitung werden wollen, müssen durch ein dreitägiges Assessmentcenter durchgehen und dazu gibt es eine grundlegende Qualifizierung. Die dauert ungefähr acht, neun Monate, hundertvier Fortbildungsstunden sind das.
T5	8	Jetzt springe ich ganz schnell mal durch meine Historie, weil da ist immer das "SysTeamsChange" mit dabei. Am Anfang BMW, Audi und meistens Projektumgebung, kleinere Einsätze. Dann haben wir aber angefangen selbst "SysTeamsChange" zu verkaufen im größeren Umfang als Beratung und haben dann zum Beispiel Beratungen ausgebildet, die dann wiederum das Ganze in ihren ganzen Change Projekten eingesetzt haben. Hier hat man gesehen, dass es wunderbar funktioniert, weil es auch schnell erlernbar ist, aber weil für Beratungen das ein perfektes Instrument ist, um damit dann wiederum auch Kundenakquise zu machen und damit für ihre Projekte einen sehr, sehr guten Startpunkt zu setzen, das heißt, wir haben Beratungen beraten, Automobilbereich, Zulieferbereich und jetzt mache ich es ganz einfach, dann bin ich zu Infineon gewechselt und seitdem habe ich inzwischen dieses Planspiel weltweit mit über tausend Teilnehmern gespielt.
T5	22	Also für mich ist "SysTeamsChange"...so habe ich es auch benutzt, also man kann es ja zum Beispiel auch für gruppendynamische Prozesse nehmen. Man kann es aber auch für komplette Führungskräfte Weiterbildungen nehmen, um Führungskräften aufzuzeigen, was "new work" und "new leadership" ist.
T5	34	Ich habe das Planspiel an die Führungsakademie der Bundeswehr selbst gebraucht. Ich bin noch aktiver Reservist. Ich habe eine Wehrübung gemacht in Hamburg an der Führungsakademie und habe dort das erste Mal mit zwanzig Offizieren das Ding gespielt bis hin zu einem Oberst, ja. Es war faszinierend, wie die Menschen reagiert haben. Es war faszinierend, da Teil dessen zu sein, dann schon als Zivilist, um zu sehen, wie begeistert man war. Da waren am zweiten Tag die Redakteure von der Bundswehrzeitung schon da und haben dann sofort einen Artikel darübergeschrieben und inzwischen ist "SysTeamsChange" elementarer Bestandteil der höheren Offiziersausbildung der Bundeswehr. Also alle zukünftigen Generale spielen das und lernen.

T6	8	Ja, so. Bereich ist Fertigung und Entwicklung. Spezifisch für die mittlere bis senior Führungsebene. So nicht für die untere Ebene, die in der Fertigung gibt und wie lange haben wir es... Einmal haben wir nur einen Tag, in einem anderen haben wir zwei - eineinhalb Tage Konzept.
T7	6	Ich glaube, wir waren auch ihr letzter Pilot bevor sie das ausgerollt hat ins Breite, also das war ganz neu, quasi sie hat es vorher schon öfter gemacht, aber dass es in einer größere Runde angeboten wurde, war, glaube ich, neu.
T8	4	Ich habe ein Online Workshop Konstrukt geschrieben, wo wir auch eine Simulation oder ein Planspiel, ein kurzes Planspiel, ich nenne es mal Simulation mit drin haben.
T9	6	Da geht es darum aus der Fabrik in Villach und aus Dresden virtuell eine Fabrik zu machen und da geht es auch darum, dass man halt völlig andere Kulturen an den beiden Standorten haben, auch nicht nur Kulturen, sondern auch komplett andere Prozesse und Gegebenheiten. Jetzt hat man halt gesagt: "Okay, wir machen das jetzt gleich." und da ist auch wieder das Thema, wie überwinde ich da die Hürden, wie nehme die Leute mit auf die Reise, so dass das dann auch gelingen kann eins zu werden.
T11	4	… am Ende des Tages gehört das Change Simulationsgame auch zu einem Medium, sage ich jetzt mal, das wir auch anbieten für uns selber, aber auch für andere Projektteammitglieder, die noch ein bisschen unerfahrener sind, sage ich jetzt mal, um einfach wirklich so ein bisschen dieses Thema Change-Management, welche Möglichkeiten gibt es, wie fühlt es sich an, wo gibt es auch so Stellschrauben, ja, zu spüren, bisschen mehr erleben zu lernen, bevor man wirklich dann in dem Change drinsteckt, ohne dass man es halt vorher mal durchgespielt hat für sich.

Anhang 3.3 Kategorie 3

Kategorie 3: Herausforderungen und Sympathien von „SysTeamsChange“		
T1	18	Ja, eine Herausforderung das ist, aber gut, das empfinden die Teilnehmenden gar nicht so, aber eine Herausforderung ist zu akzeptieren, dass wir kein Küchenrezept liefern. Wenn ihr das so macht, dann seid ihr erfolgreich, sondern das basiert ja auf ihre eigene Welt und da erleben sie allerdings, dass das Planspiel dafür genau die Umgebung liefert, weil sie eigentlich ständig am Reflektieren sind, was passiert eigentlich bei mir zu Hause und das ist Teil von unserer Planspieldidaktik.
T2	12	Dieser Spagat zwischen einem emotionalen Veränderungsprozess und einem inhaltlichen Veränderungsprozess. Der inhaltliche Veränderungsprozess ist so dass, wo sich die Meisten noch irgendwie zuhause fühlen. Ich mache vermeintlich klassisches Projektmanagement. Ich mache Zieldefinition. Ich packe Arbeitspakete. Ich teile auf. Ich lasse die Leute laufen. Ich kontrolliere. Ich führe ein.
T2	12	Ich glaube, das ist so einer der großen Knackpunkte, sich davon zu lösen, selber alles unter Kontrolle zu haben und mich darauf einzulassen, das Vertrauen auch zu haben, dass halt eben allem, auch einen wertvollen Beitrag leisten können.
T3	10	Also, Herausforderung Nummer eins ist relativ am Anfang. Die Auseinandersetzung mit den Aktionskarten, die zum Einsatz kommen, weil die eine doch sehr, sehr hohe Bandbreite an Interventionsmöglichkeiten eben abbilden, die zum Zug kommen sollen. Man muss sich aus diesen Karten auch entscheiden. Das ist die erste Herausforderung. Die zweite Herausforderung ist dann in den Teams die Entscheidungsfindung. Welche Aktionskarte denn jetzt als nächstes gespielt werden soll. Da ist so die Erfahrung, dass Teams bis zu vier Personen da relativ gut und auch zügig in Entscheidungsfindungsprozessen sind. Sobald man mehr Personen ist, ist auch dieser Prozess schwieriger und braucht mehr Zeit in der Gruppe und das verlangsamt dann auch das Spielen ein bisschen an der Stelle. Also das wäre der Punkt Nummer zwei. Ja und Punkt Nummer drei, das gilt aber für jeder Planspiel, das Thema Reflektion. (…) Und der vierte Punkt, was dann die Teilnehmenden herausfordert. Wirklich dann am Schluss ganz konkrete, für sie passende Maßnahmen, in ihren beruflichen Kontext tatsächlich zu definieren, zu formulieren und dann auch zu überlegen, was könnten so die nächsten Schritte sein, die ich bei mir aktuell habe, wo ich eben jetzt in meinem Change aktuell persönlich stehe.
T4	6	Der Rollenwechsel....Wir haben uns... in der ganzen Qualifizierung beschäftigen wir uns immer und ständig mit der Rolle als Schulleitung, als Schulleiterin, als Schulleiter, als zukünftiger Schulleiter. Den Rollenwechsel jetzt hinzukriegen, in die Rolle eines Change Agents, eines Schulentwicklungsberaters, das war schwierig.
T5	10	Gar keine. Ich würde sagen, es gab keine Herausforderung, weil die Menschen, und das ist ja das Schöne am Spielen, man vergisst sich.
T5	10	Ich habe es dann auch in den USA mit kompletten Top Management Kreisen gespielt, die extrem viel verantworten. Da ist dann eher so eine Herausforderung, dass wenn dann so ein Top, Top Manager etwas lernt, was er vorher so nicht wusste und er recht lebensalt ist, somit reif und erfahren, dann ist es natürlich wahnsinnig schwer, dass er sich so etwas eingesteht, dass er vielleicht etwas nicht wusste, ja, und dann ist so ein bisschen die Herausforderung in "debriefing" Situation, die Kuh vom Eis zu kriegen, sage ich mal, sodass das, was dort in dem Planspiel beigebracht wird, bewusst beigebracht wird, nicht als:" Ja, dass ist ja nur die Spielumgebung. Das trifft ja in der Realität nicht zu." weggewischt wird. Das heißt die Herausforderung für den Trainer bei einem Planspiel liegt eigentlich immer in den "debriefings" und in den "debriefings" entscheidet sich, ob der Transfer stattfindet oder nicht.
T6	12	(…) dass es wirklich auf Erfahrung auf eine Change-Case Study basiert. Was wir können mit unseren Partnern im Business über die genaue und konkrete Situation reflektieren und dass die Menschen können simulieren, aber mit der Grenze, vielleicht haben Sie dann Fragen danach, dass das Tool nur gut ist, wie tief die Reflexion eines Menschen ist.
T6	14	… zum Unterstützen die Kollegen in dieser tieferen Reflexion.
T6	14	Zu viele Informationen, die prozessiert werden müssen mit wenig Zeit (…).
T7	10	(...) Das Beste war, dass man gezwungen war, sich gedanklich lange Zeit und intensiv mit dieser ganzen Change-Problematik auseinander zu setzen, weil im Prinzip eigentlich alle Führungskräfte dort hatten das Gefühl: "Kenn ich. Kotter, Change-Kurve und so, ist mir sowieso klar." Und wenn man dann spielt mit diesen Figuren und immer zu diesen Fragen und Antworten genötigt wird, macht man sich das halt auch bewusst. Man wird quasi an der Hand genommen, durch den spielerischen Kontext "schlawinert" man sich da auch nicht so raus, also ich würde sagen bewusst machen ist das, was (...) der größte Effekt war.
T7	12	Schwierigkeit..., also an dem Spiel selbst, es war ein bisschen repetitiv manchmal, also wir mussten ein bisschen sozusagen schummeln unter Frau Hillebrands Anleitung, weil das Spiel öfter mal in so... Man hat ja da immer so verschiedene Aktionen, die den eigenen einzelnen Gruppen da passieren, also den einzelnen Akteuren auf dem Spielplan und das Spiel hat eine sehr lineare Weiterentwicklung. Um den nächsten Schritt zu machen, muss man immer die richtige Aktion für die Person ziehen. Manchmal war sehr, sehr repetitiv, dass man immer wieder kommunizieren und das und das machen muss und die hatten ein paar Ideen, die dieses Spiel sehr insistiert, auf die man erstmal kommen muss und die einem dann das Spiel

		bisschen verderben können. Aber sonst, insgesamt der spielerische Ansatz war super, aber es gab manchmal so "Deadlocks", wo man halt wirklich in der Runde jetzt sagt man:" Ey, jetzt habe ich diese Sache ausprobiert, habe schon wieder keine Punkte bekommen." Probiert, probiert, probiert und die waren nicht immer so einleuchtend.
T8	18	Die größte Schwierigkeit ist das in einer gestressten Organisation zu verkaufen. Das zu vermitteln, dass das wichtig ist und gut ist, das ist eine richtig große Schwierigkeit mal. Hat man die Leute da, hat man sie in der Hand, man kann die dann durchführen und motivieren es zu machen. Das besteht immer vorher.
T8	14	Am besten gefiel mir der spielerische Teil.
T9	14	Wir haben einige Beteiligte überhaupt nicht wirklich vom äußeren Rand weggebracht und das lag halt daran, dass wir sehr oft Maßnahmen bezogen haben oder gekauft haben in dem Spiel, wo wir uns auf kleinere Gruppen als erstes Mal fokussiert haben und die hatten dann nicht die Auswirkung auf diejenigen, die dann nicht wieder in die Mitte gebracht haben, also die eigentlich kein Schritt von außen so wirklich vor bewegt haben, also es war auch ein besonderer Fall bei mir. Bei uns in der Gruppe, wo wir dann wirklich zwei, drei hatte, die wollten von außen gar nicht weg, egal was man getan hat irgendwann mal.
T9	12	Ist schon wieder eine Weile her, aber am besten, wenn ich mir jetzt daran erinnere, war das halt schon diese spielerische Herangehensweise, aber dann doch der ernste Charakter am Ende, also so die Geschwindigkeit, dass man halt bestimmte Probleme, aber auch Entwicklungen in einer überschaubaren Zeit erkennen kann. Es war gar nicht so wichtig, dass man es am Ende bis zur vollständigen Lösung geschafft hat, bei uns zumindest war es so, aber es hat einem in einer überschaubaren Zeit geholfen, die Problematik zu verstehen und auch ausreichend zu reflektieren. Zumindest mir, weil ich war halt jetzt die letzten drei Jahre voll in dem Change-Projekt drin gewesen und von daher musste ich jetzt nicht lange reinfinden.
T10	14	Ganz am Anfang. Zwischen was müssen wir tun, was sollen die Karten, was ist das Ziel, wie kommen wir da hin, was macht der Spielleiter, was macht der, der da hinten nämlich die Fragen beantwortet. Der ganze Ablauf einfach, der war natürlich unbekannt und später dann natürlich die Inhalte:" Was ist damit gemeint? Wohin sollen wir damit?" Aber ja, im Laufe der vier Stunden haben wir das dann schon verstanden und nachvollziehen können, aber am Anfang waren das große Fragezeichen …
T10	12	Also was ich ganz gut fand, also zu sehen, dass man viele Dinge tatsächlich theoretisch abhandeln kann, die sonst nur in der Praxis zu finden sind, aber auch ein bisschen Interaktion mit dem Team fand ich ganz interessant. Wie wir uns abgestimmt haben, unterschiedliche Ideen und natürlich auch die Lücken, also obwohl man schon viele Projekte gehalten hat oder geführt hat, so irgendwie. Ja, ich kenne das ja auch von mir, also man macht es nicht immer nach der Struktur, wie sie im Buche steht und deswegen fand ich es ganz spannend zu sehen, wie sollte es eigentlich sein.
T11	18	Also bei uns war es tatsächlich so, wir kamen zu einem bestimmten Punkt, also wir waren relativ schnell, relativ gleichmäßig hatten wir alle in der Mitte, sage ich jetzt mal, oder relativ nah an der Mitte und dann kamen wir zu einem Punkt, da kamen wir einfach nicht weiter. Das fand ich eine Herausforderung tatsächlich, also wirklich auch so ein bisschen im Dunkeln zu tappen, was es jetzt eigentlich ist.
T11	8	(...) Also ich glaube, zwei Sachen waren am besten, tatsächlich. Das Thema Spiel an sich, also dass es halt etwas ist, wo etwas passiert, wo irgendwo eine..., also man hat da Spaß dabei, man lacht dabei, man hat Emotionen dabei, was eigentlich für das Thema Lernen einfach perfekt ist, ja und die zweite Sache war jetzt für mich ganz pragmatisch wirklich auch diese..., also man kriegt nur eine unmittelbare Rückmeldung eigentlich über seine Entscheidungen.

Anhang 3.4 Kategorie 4

Kategorie 4: Verbindung zwischen „SysTeamsChange“ und Realität		
T1	20	Sie sind ja im Spiel und sie sind im Wettbewerb und so bringen sie alles zusammen, was sie bereits an Erfahrungen haben und was sie erlebt haben. Und damit wird automatisch dieses Planspiel an ihre Realität angepasst. Und sie kommen immer wieder und sagen: "Wie habt ihr eigentlich dieses Planspiel so genau an unsere Firma angepasst?" Ich sage dann immer dazu: "Wir haben hier nichts angepasst. Ihr habt es angepasst."
T1	24	(…) Die Teilnehmer lernen zum Teil neue Kompetenzen, aber hauptsächlich dient das Planspiel der Reflexion und Erweiterung vorhandener Kompetenzen. Es wird ständig, in allen Planspielphasen an den eigenen Erlebnissen gearbeitet. In der Diskussion mit den Kollegen und den Trainern wird immer wieder das eigene Handeln infrage gestellt, überprüft und gegebenenfalls durch Theorien erweitert. Man bekommt von uns keine Handlungsanweisungen, sondern an die Teilnehmer überprüft sein handeln und damit lernt evtl. auch jeder Teilnehmer andere Inhalte, eben die Inhalte, die er braucht.
T1	34	Weil SysTeamsChange eben stark auf generischen Theorien beruht, können die Teilnehmer ihre Erkenntnisse auch für ihr persönliches Umfeld nutzen. Das ist eigentlich das Schöne bei Planspielen, die Teilnehmer kommen ins Erleben. Das Spiel wird Realität und spielgelt einen Teil der eigenen Realität wieder. Sie erleben es wie in einem guten Film, einem guten Theaterstück. Bei Planspielen sind die Teilnehmer nicht Zuschauer, sondern sie stehen als Hauptdarsteller auf der Bühne.
T2	14	Manchmal lasse ich sie Aktionen ausarbeiten, um eine Idee zu kriegen, was für eine Vorstellung habt ihr und damit kommt man natürlich ganz nah an deren eigenen Geschichten mit ran oder man kann es auch schnell mal übersetzen. Zu sagen, ok bei euch würde es jetzt aussehen... also eben bei Gesprächen zum Beispiel ist es krass, ja. Wir machen kurzes Gespräch. Im kurzen Gespräch mache ich keinen Vertrag, aber ich kann es halt schnell übersetzen in deren Welt.
T3	12	Also, es fällt relativ leicht tatsächlich die Brücke in den eigenen Alltag rüber zuschlagen. Etwas, was auch oft gesagt wird, dass die Personen, die im Spiel abgebildet sind, sehr schnell ein eigenes Leben, eine eigene Dynamik entwickeln und man dann tatsächlich wie über echte Menschen spricht, die eben auch Emotionen und Befindlichkeiten haben und das führt dazu, dass dieses Tool von den Teilnehmenden sehr stark als realitätsnah empfunden wird, was dann wieder positiv darauf wirkt, dass die Teilnehmenden sich auch gerne damit beschäftigen, wie kann man das in meinen eigenen Alltag transferieren. Weil, das Gefühl besteht zumindest bei vielen, dass das schon sehr, sehr realistisch ist, was da passiert ist und was eben im System modelliert wurde, mit den Figuren, die da geschoben werden.
T4	8	(…) wenn ich jetzt mal auf das Team auch gerade in diesem Planspiel schaue, dass sie sagen, ja, Teamentwicklung funktioniert genauso, wie wir sie in diesem Spiel als Spielteam jetzt erfahren durften.
T6	16	So, interessanterweise die vierte Stage des Games, die man wirklich hat. "Sustainability" unserer Veränderung, ist unsere größte Schwierigkeit in der Firma.
T6	20	Ja, genau. Das ist, was ich persönlich mich regelmäßig in meiner Rolle als Changemanager beschäftige, die Stakeholder immer wieder im Kopf zu haben und regelmäßig Post checke, Monitorfokusgruppe austausche, offiziell und inoffiziell zu halten.
T7	14	Zwei Sachen. Einmal, dass dort der gesamte Kreis der Stakeholder aufgemalt wird, inklusive Regionen, die Frau des Chefs oder zwei, die eine Beziehung haben, also man macht sich klar, dass Menschen außerhalb des eigenen engsten Kreises eine wichtige Rolle spielen. Schon der Betriebsrat und so weiter mit drauf und die zweite Sache war Visualisierung von Ungleichzeitigkeit, dass manche "rucki zucki" durch diese Change-Kurve durch sind und andere da hinten zurückbleiben. Das kam in mehreren Feedbackschleifen hoch:" Komisch, jetzt haben wir den vergessen." Das ist eine Sache, die in der Realität, die merken wir jetzt gerade, da haben wir auch so zwei, drei entweder vergessen oder die haben selber besondere Schwierigkeiten, an die man einfach nicht gedacht hat. Das sind die zwei Punkte.
T8	20	Die engste Verbindung ist, wie nehme ich Leute mit. Das ist an sich das Wichtigste. Was ich immer wieder raus ziehe, was ich immer wieder betone oder was die Leute auch erleben, das ist manchmal hinten rum durch den Kopf geschossen, einfach und nicht besser ist, als anders, beziehungsweise wie wähle ich die Kommunikation. Das ist der einfache Ausdruck. Wie ich in Gesprächen und Kommunikation Leute einbinden, das ist so Der.
T8	22	Was sie mitbekommen haben, ist einfach mal die Kurve, eben dass sogar die Kurve in den Sprachgebrauch übergelaufen ist, also wo befinden wir unsere Leute gerade in der Change-Kurve. Das ist ein geflügeltes Wort geworden. Das ist lustig. Zweite ist, was immer wieder zurückkam, das Erstaunen Kommunikation...
T9	16	Also da gab es ja eine Chefin mit Bruder soweit ich es noch weiß. Da glaube ich, habe ich sehr enge Verbindungen erkannt, dass es meistens einen gibt, der etwas will und der irgendwann auch das dringend braucht und der vorangehen muss und natürlich muss man dann die anderen mitnehmen, also das glaube ich, ist zumindest in meiner Realität soweit oft der Fall gewesen oder fast immer. Also das es einen Starken gibt, der sagt: " Das ist mir wichtig.", also dieses, wir wollen jetzt alle mal etwas, weil es gut für uns alle ist, das wäre jetzt praktisch das Gegenteil, also ich brauche eine Speerspitze, eine starke

		Persönlichkeit mit Durchsetzungsvermögen oder Macht und mit entsprechend viel Einfluss ist, das glaube ich..., würde ich jetzt mal so verantworten wollen.
T9	24	Bestätigt darin, dass man in diese Kommunikation in die Organisation und alle Stakeholdergruppen sage ich jetzt mal, auf jeden Fall nicht überkommunizieren kann. Ich habe auch immer wieder gesehen, sobald man diese Kommunikation vernachlässigt, auch in der Breite oder sowas, dann wird man irgendwie bestraft, weil man auch nicht..., etwas, was man nicht kommuniziert, das dann trotzdem als Kommunikation in irgendeiner Form wirken konnte.
T10	16	einfach so im "flow". Also was sollte man am Anfang machen, was kommt in der Mitte, was kommt am Ende, wen sollte man nicht vergessen, Stakeholders und so weiter, also wenn man das an einem echten Projekt machen würde und sich dann nachher die Aufzeichnungen ansieht, glaube ich, hat man ganz guten roten Faden nach dem man sich da dran... .
T11	24	Also was mir dann halt einfach vertraut vorkam, waren so Sachen wie, im Sinne von Realität, da gab es diese Interaktionsmatrix und dann gab es ja auch so bisschen diese Stakeholder Matrix. Das sind halt Elemente, die ich einfach sehr gut kenne, mit denen wir auch regelmäßig arbeiten. Das hat auch tatsächlich geholfen, als wir uns die irgendwann geholt haben und mit der gearbeitet haben. Und was auch interessant war, waren so diese Diskussionen am Tisch, zum Beispiel mit dem Townhall-Meeting auf das ich relativ zügig gedrängt habe beispielsweise, wo es aber hieß: "Aber wir haben doch noch gar nichts zu sagen.", also wirklich diese unterschiedlichen..., und das ist etwas, was ich auch tatsächlich in meinem Beruf echt regelmäßig einfach feststelle und lerne, es besteht eine gewisse Angst davor zu kommunizieren und das ist dort auch wieder aufgekommen in den Diskussionen, die wir einfach am Tisch hatten teilweise.

Anhang 3.5 Kategorie 5

Kategorie 5: Learnings von „SysTeamsChange“		
T1	22	Den Teilnehmern wird etwas bewusst, also es ist eigentlich jetzt weniger ein Lernen von Inhalten im Klassischen Sinn. Gut, die Teilnehmer lernen auch nebenbei ein paar Theorien, damit auch diejenigen zufrieden sind, aber die was Kognitives brauchen, aber eigentlich lernen sie, sie ihr eigenes Verhalten zu reflektieren.
T2	18	Rein so aus einem emotionalen, aus einem direkten Feedback, ist es sicherlich Verständnis dafür zu kriegen, warum es wichtig ist, Emotionen mitzunehmen, warum es wichtig ist, soziale Situationen anzuschauen, den Menschen in dem Veränderungsprozess wahrzunehmen. Und wie ich den emotionalen, sozialen Teil mit dem inhaltlichen Teil koppe. Ein Verständnis dafür, dass die Dinge nicht so simpel sind und dass sie einfach Zeit brauchen, und dass die Zeit, die man sich nehmen muss, keine verlorene Zeit ist, sondern möglicherweise Zeit ist, die ich gewonnen habe und damit auch ein Erfolgsgarant, dass Veränderung überhaupt stattfinden kann oder auch den Output liefert, den ich haben möchte.
T2	18	Ich glaube, dass der eine oder andere deutlich behutsamer in die Situation reingehen wird, deutlich klarer sich fragen wird, wo stehen denn diese Personen.
T3	14	Also, das Erste, was kommt, ist die systemische Blickweise, die einfach ganz gut aufgezeigt wird. Das ich eben nicht nur auf einzelne Personen schauen soll, sondern ganz viel eben auch auf das gesamte System schauen soll und man soll am System arbeiten. Das ist das Erste. Der zweite Punkt ist das Thema der Umgang mit Widerstand. Also, wo kann Widerstand auftreten, welche Personen reagieren wie auf verschiedene Maßnahmen und in welchen Ausprägungen gibt es Widerstand und was sind eben typische Herangehensweisen im Umgang mit Widerstand. Das ist der zweite Punkt. Und der dritte Punkt ist der Zeitfaktor. Ja, dass dann größerer Veränderungsprozess auch sehr viel Zeit braucht und dass man sehr viel auf Kommunikationsebene arbeiten muss zu Beginn, wenn ich die Chance haben möchte am Ende dann auch wirklich erfolgreich in die Umsetzungsphase zu kommen. Wenn ich zu schnell bin, dann verliere ich möglicherweise die meisten Menschen und dann kann ich auch selten zum Erfolg kommen, tatsächlich. Das wäre der Punkt drei, der da eine ganz wichtige Rolle spielt. Und Punkt vier ist eben, dass verschiedene Interventionsmöglichkeiten aus den vierzig Aktionskarten eben erlernt werden und die Idee ist ja auch im Planspiel, dass man sagt, man muss nicht alle vierzig Aktionen im Alltag einsetzen. Wichtig ist, sie zu kennen und bei Bedarf eben die passenden drei oder vier Sachen für sich persönlich rauszusuchen. Das wären so die Hauptpunkte.
T4	10	Ich habe gehört, Geduld zu entwickeln, Geduld mit sich selbst und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Organisation zu haben. Das Gefühl auch etwas ausprobieren zu können und zu dürfen. Und was ich immer wieder gehört habe, es ist so wichtig oder wir haben gelernt, wie wichtig es ist, Gespräch zu führen. Gespräche, Gespräche, Gespräche.
T5	16	Ja, also auch das, was wirklich intendiert ist, dass zum Beispiel eine Vision nicht so simpel ist und zwar eine durch alle angenommene Vision. Und dass es dafür extrem hohe Partizipationsaufwendungen geben muss, damit das dann tatsächlich möglich ist. So und das wurde definitiv gelernt, weil das hat den so wehgetan, weil die versuchen ja permanent die Vision zu spielen, so gefühlt...ich schätze mal, sie kennen das Spiel.
T5	20	Ja, der Transfer war tatsächlich mehr Aufmerksamkeit, mehr..., also in unseren Projektplänen mehr Kommunikation, …
T6	18	Die Menschen immer wieder an Bord zu haben, auch wenn die selbst nicht im Projektteam für die Veränderung sind. So das Spielen wirklich hilft die Komplexität der Spielgruppe zu reflektieren und die verschiedenen Phasen von der Zielgruppe und wie kann man diese Komplexität reduzieren durch das "Learning", dass man von dem Spielen macht.
T7	18	Für mich, das war eigentlich eher eine gruppendynamische Sache. Ich fand es..., also das wichtigste Learning für mich war, dass ich dieses Führungsteam, was jetzt hinterher die "gemergete" Organisation führen sollte, wirklich einen Tag lang fokussiert bekommen habe auf Fragestellung des Changes. Es war jetzt nicht so ein Hocherlebnis, sondern wirklich, dass sie einen Tag drangeblieben sind, auch wenn es zwar ein bisschen lang wurde, also diese Realification bringt es sehr stark vom Motivatorischen her, weil es auch anders ist, als der sonstige Arbeitsalltag.
T8	16	… dass die Leute ein ernstes Thema, ein wichtiges Thema spielerisch kennenlernen. Das ist ein Zugang damit.
T8	26	In dem ein relativ simpler Vorgang bis zum Ende mal durchgedacht werden musste, durch gehandelt werden musste und in der Handlung ist das Wichtige und das ist ein wichtiges Learning
T9	22	Gut, dann war es..., also einmal spieltechnisch immer zu reflektieren in der Gruppe, warum jetzt eigentlich bestimmte Maßnahmen nicht gewirkt haben. Die, die gewirkt haben, da waren wir uns sowieso einig, dass die alle immer funktionieren. Das fand ich gut, dass das immer so eine Art Dialog ausgelöst hat: "Was konnte denn da jetzt passiert sein, schiefgegangen sein? Was kann man noch versuchen und so?". Es hat so eine Energie freigesetzt, das fand ich gut und parallel dazu, also gleichwertig, die Nachbesprechung, nachdem wir jetzt praktisch gesagt haben: "Okay, jetzt hören bei dem Stand alle auf.", wo man das Spiel

		als solches dann nochmal reflektiert hat in der Gruppe, wo dann praktisch alle so ihren Gesamteindruck über die Dynamik, die sich da abgespielt hat... . Also man hat bestimmte Sachen versucht, die haben funktioniert, dann andere Dinge, die haben gar nicht funktioniert. Das zu hören von anderen und dann auch, ja klar, sich selbst dann so zu projizieren: "Wie ist denn das bei mir gelaufen oder bei uns in der Gruppe?". Das hat mir persönlich am meisten gebracht.
T10	18	Dass man die Praxis auch theoretisch vorbereiten kann und dass es, glaube ich, für große komplexe Projekte gar nicht so schlecht wäre, sowas auch mal durchexerzieren. Ich meine, manche Projekte dauern Jahre, dann können die auch mal vier oder acht Stunden vorab für so etwas opfern. Und zu gucken, haben wir es eigentlich richtig durchgeplant, haben wir alles bedacht und für Anfänger sowieso und für Erfahrene, glaube ich auch, damit die nochmal so ein bisschen erinnert werden, wie soll es denn eigentlich sein, auch wenn sie immer sehr erfolgreich ihre Projekte geführt haben.
T11	28	Also tatsächlich auch mir war nicht bewusst, welchen Effekt tatsächlich eine offene und eine frühzeitige Kommunikation zu einem Zeitpunkt, wo man vielleicht denkt, man kann doch gar nicht so viel kommunizieren, doch hat, auch der Vorbeugung von Gerüchten und wie es auch Menschen motiviert und vorwärts bringt.

Anhang 3.6 Kategorie 6

Kategorie 6:	Benötigte Führungskräftekompetenzen für Veränderungsprozesse

T1	26	Wir haben da zum einen fachliche Kompetenzen, die Theorien vermitteln, deshalb in im Planspiel über 25 OE-Theorien simuliert. Von den 6 Phasen der Veränderungen über die verschiedenen Widerstandstypen und einiges mehr. Das ist so die Basis. Zum anderen lernen die Teilnehmer viel von Ihren Kollegen und deren Erfahrungen mit Veränderungsprozessen. Auch trainieren wir, falls gewünscht Verhaltenskompetenzen, wie Gesprächsführung oder Konfliktlösung. Die Hauptkompetenz allerdings ist Reflexionskompetenz, also fähig zu sein, eigene Handlung zu reflektieren. Dabei entsteht auch das Verständnis, dass solche Veränderungsprozesse Zeit brauchen, die man sich nehmen muss, wenn man erfolgreich sein will.
T2	20	Ich glaube, das Erste ist zuerst Mal, das richtige Mindset zu haben. Veränderung braucht ein Mindset, das offen ist. Das zwar mehr Richtung hat..., wo ich hinmöchte. Das auch bindet, mitnimmt, andere miteinbezieht, aber es braucht auch gleichzeitig die Fähigkeit loszulassen und selber nicht alles unter Kontrolle zu haben, sondern sich darauf einzulassen, dass ich Menschen um mich herum habe, die ich ja bewusst selber auch ausgewählt habe, weil sie etwas können, weil sie etwas besonders gut wissen, weil sie Profis sind, in ihrem Fach. Und also das ist, glaube ich, das Erste, mit dem Mindset klar zu kommen. Das Zweite ist, methodische Fähigkeiten zu entwickeln, die auch miteinzubeziehen, zuzuhören, einen Raum zu bieten, ins Gespräch zu kommen, Dinge auszuprobieren, eine Fehlerkultur zu haben und gleichzeitig aber auch irgendwann den Punkt zu finden. Das ist dann der dritte Baustein. Wann ich aus einem Ergebnis, offenen sondieren, einem zuhören, einen mitnehmen, auch in ein Tun kommen muss. Also wann kommt dieser Moment, wo ich aus einem mehr emotionalen, inhaltlichen Veränderungsprozess, in einen emotionalen, sozialen Veränderungsprozess, einen inhaltlichen Prozess übergehen muss. Um die Geschwindigkeit auch mitreinzukriegen und dann auch die Dinge irgendwann voranzutreiben, so auch tatsächlich umzusetzen, tatsächlich Veränderung auch zu führen.
T3	16	Erstens, Selbstreflektionskompetenz. Das ist das Wichtigste. Zweitens, Denken in großen Zusammenhängen und in Systemen eben. Also das systemische Denken ist ganz wichtig. Dann klassische Themen, Kommunikation, Arbeiten im Team, Entscheidungen finden im Team. Auch das Thema Führung ist etwas, was man schon mitbringen sollte. Auch eine gewisse Führungserfahrung hilft, weil man auch da sehr schön reflektieren kann. Sonst braucht man eigentlich von sich aus gar nicht so viel mitbringen, weil jeder so seine persönlichen Erfahrungen auch im Alltag eigentlich schon gemacht hat, wo man ganz oft andocken kann und es geht eigentlich wirklich nur um die Bereitschaft, das auch mal zu reflektieren und seine eigenen Schlüsse aus dem Erlebten zu ziehen.
T4	12	Das sind bei uns ganz konkret... das ist kommunikative Kompetenz. Das ist eine Kompetenz, die nennen wir in NRW, Management, Rollenklarheit und Innovation und insbesondere so die Kompetenzen Kommunikation, Management und Rollenklarheit, die finde ich in diesem Planspiel wieder. Innovation mit Sicherheit auch, aber das vielleicht eher mittelbar, weil für Innovation bräuchte ich wahrscheinlich ganz konkrete inhaltliche Bestimmungen oder Zusammenhänge, die ja so in dem Spiel nicht angelegt sind. Darüber hinaus, glaube ich, sowas wie...wie nennen wir es heute so gerne...Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit mit dem Unvorhergesehenen, dem Widersprüchlichen umzugehen. Also ich habe mal so einen schönen Satz gehört. Kernkompetenz für Führungskräfte ist es unentscheidbare Dinge, entscheiden zu müssen und ich finde das wird in dem Spiel an vielen Stellen sichtbar und wirksam.
T5	20	Extrem viele soziale und personale Kompetenzen. Ich bleibe mal im Kompetenzrahmen von Erpenbeck Heise und von daher sind es soziale und personale Kompetenzen, die sie brauchen. Das ist auch meistens das, was fehlt. Die vermeintlich weiche Seite, die ich jetzt inzwischen schon gerne die essenzielle Seite nenne, weil sie den Unterschied macht, also nicht der reine Zahlenfokus, sondern der Menschfokus und die Möglichkeit mit Menschen zu interagieren auf sprachlicher Basis. Menschliche...oder das ja nicht nur Sprache, auch Körpersprache...und gleichzeitig sich dessen bewusst zu sein, was an psychologischen Dingen in Menschen vorgeht. Generell bei Veränderungen, wie es sie bewegt und was man wiederum tun kann, und zwar man selbst als Führungskraft und da kommen wir in den Bereich Reflektion und Personalkompetenz, um das wiederum aufrecht zu erhalten.
T6	26	Schwierige Frage. So, es gibt pragmatische Themen wie Zeit und Fokus und wir sind eine sehr technisch orientierte Firma.
T6	26	Man muss mit Ambiguität umgehen können. Also das ist die Erste. Die Zweite ist, unsere Führungskräfte denken, um eine Führungskraft zu sein, muss man immer Antworten haben. So die gehen und kommunizieren nur, wenn alles klar ist, denn die hören immer wieder in der letzten Sekunde.
T6	26	(…) und das Dritte ist wirklich diese abstrakte "thinking", diese Reflexion. Teilzunehmen, zurückanschauen, was hat gut funktioniert und was hat nicht gut funktioniert.
T7	24	Zuhören ist mega wichtig, also wirklich mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten umgehen können.
T8	24	Führungskompetenz, um solche Transformationen überhaupt zu durchblicken, Elemente zu kennen und durchführen zu können. Wohlwissend, das ist kein linearer Prozess, sondern immer ein festes Reinzuguckens, sich Anschauens, Reflektierens, Weitergucken.

T9	32	Also dieses sich stellen, also Leadership im Sinne von, ja, ich gebe das Ziel vor, weiß aber ganz genau, also dieser Spruch:" Culture eats strategy for breakfast.",…
T9	32	… also überhaupt das Ziel zu erreichen oder das Bewusstsein, dass ein Ziel komplett überhaupt nicht mehr erreicht werden kann, wenn man nicht sowohl auf der sachlichen als auch auf der zwischenmenschlichen Ebene oder kulturellen Ebene aktiv ist und das mindestens gleich gewichtet.
T10	22	Menschenkenntnis, also wie ticken meine Leute, wie unterschiedlich sind sie, wer braucht was um eine Veränderung zu verstehen, Veränderung umzusetzen, Veränderung zu leben, wer hat damit mehr Probleme, wer hat damit weniger Problemen, wer braucht mehr Anleitung, wer braucht weniger Anleitung, also wirklich eintauchen in die Psyche der Leute.
T11	36	Also ein Verständnis vom Thema Widerstand als etwas, was nichts Dramatisches ist, sondern eher auch ein positives Zeichen, dass Change in Gang kommt und etwas ganz Natürliches ist. Eine gewisse Flexibilität im Wählen und auch im Probieren unterschiedlicher Maßnahmen.

Kategorie 6.1 – Kompetenzförderung durch „SysTeamsChange“

T1	28	Ja, genau so haben wir es ja aufgebaut, dass wir immer wieder mit ihrem Reflektieren und dann auch, dass sie verschiedene Dinge bedenken und behandeln können. Ein ganz großer Bereich ist auch der Erfahrungsaustausch mit den Kollegen, Die Teilnehmer bekommen dann oft einen anderen Blickwinkel für ihr Unternehmen. Sie erkennen auch, dass die Probleme, die sie haben auch andere Bereiche betreffen oder dort eben auch vorkommen. Hier versuchen wir eine kollegiale Fallberatung anzustoßen. Um den Austausch auch über das Seminar hinaus zu gewährleisten.
T2	22	Vom Mindset her, ja. Von einem Verständnis her, ja. Das Tun ist immer nochmal ein anderer Prozess. Klar kann ich das anstoßen, ich kann ins Gespräch gehen, aber ich schule nicht die Umsetzung, sondern ich trainiere ein Reflektieren, ein Verstehen, ein Durchdenken. Und das alleine reicht nicht, würde ich sagen. Also es ist ein super Baustein, um jemanden da hin zu entwickeln.
T3	18	Bedingt. Das gilt, wie bei allen Lernsachen. Was tatsächlich am Ende rauskommt, das kann man nur schwierig auch vorhersagen und auch zielgerichtet eben bewirken, aber durch die Art und Weise, wie das Planspiel gestaltet ist, fällt einem das doch relativ leicht und deswegen würde ich schon sagen, dass das Planspiel auch genau diese Kompetenzen fördert, weil es wirklich zwei Tage ja auch nur genau darum geht.
T4	14	Ja, gefördert ist vielleicht für mich so der falsche Begriff. Das ist so eine Sicht, die wir in unserer Qualifizierung eigentlich so nicht haben. Ich würde sagen, die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, diese Kompetenzen für sich zu entwickeln, in und mit diesem Planspiel. Dann wäre es für mich so die richtige Formulierung.
T5	22	Das werden sie, ja.
T5	22	Ein bisschen kompliziert beantwortet, ja, aber halt nicht beim ersten Mal spielen, weil es ist einfach zu viel, was die Teilnehmer da lernen. Das kriegen die gar nicht alles bewusst mit und unbewusst können sie das nicht verarbeiten und richtig trainieren.
T6	28	Ja.
T6	32	Die Führungskräfte, die das Spiel gemacht haben, sind viel mehr bewusst über die verschiedenen Zielgruppen, die sie haben, die verschiedenen Stakeholder und die planen mehr Kommunikation.
T7	26	Also unterschiedliche Geschwindigkeiten kamen wirklich..., das war ein Learning und dieses Zuhören, das kam immer..., das hat das Spiel dadurch gemacht, dass es so penetrant auf allen möglichen Karten ständig diese Team Workshops hatte, also es wurde einem quasi auch so ein bisschen auf das Auge gedrückt:" Du, das ist wichtig, zuzuhören, Feedback zu holen, Feedback zu geben." Ich würde sagen, die zwei Dinge wurden auch durch das Spiel transportiert.
T7	30	(…) die Awareness für verschiedene Geschwindigkeiten und für Kommunikation, die wurde gefördert, ganz sicher.
T8	28	Ja.
T9	35	Na ja, sagen wir mal so, so wie wir es gemacht haben, würde ich mal das Wort „starke Sensibilisierung“ für die Problematik benutzen für jemanden, der das zum ersten Mal spielt. Wenn jemand das als Erfahrener im Umgang mit solchen Change-Projekten spielt, dann denke ich, dann trifft die Aussage auf jeden Fall zu, ja.
T10	24	Nein, aber das Wissen darüber, dass es einfach..., also was halt auch oft gekommen ist, war immer...
T10	26	Ich weiß nicht, ob man eine Kompetenz erhört bei dem Spiel. Ich glaube, das ist eher ein Rundumschlag. Zu verstehen, was alles zu beachten ist. Ich glaube nicht, dass jemand der vorher schlechte Menschenkenntnis hatte, das danach irgendwie beherrscht.
T11	38	Nicht unbedingt, glaube ich, wenn ich ehrlich bin. Ich glaube, das Planspiel hilft unglaublich gut, um ein Gefühl für unterschiedliche Mechanismen in so einem Change-Prozess zu bekommen.

Kategorie 6.2 – Skalenbewertung Kompetenzförderung - 1 (nicht gefördert) – 5 (stark gefördert)

T6	30	Ich glaube, wenn wir rezeptive Menschen haben, die wirklich lernen durch die Erfahrung, dann kann man bis zu fünf.
T8	28	… vier bis fünf.
T9	36	Da würde ich schon eine fünf geben.
T11	40	Drei.

Anhang 3.7 Kategorie 7

Kategorie 7: Umgang mit Emotionen und Widerständen		
T1	36	Während der zweiten Phase, dem Widerstand, lief es auch im Team nicht rund, mit dem Erreichen der Vision, stieg auch die Motivation im Team, usw. Man kann sehr schön sehen, dass die Teilnehmer empathisch das Erleben ihrer simulierten Akteure übernommen haben. Es entsteht Empathie zwischen den Teilnehmern und dem Spiel simulierten fiktiven Personen.
T1	40	Emotionen spielen hier eine besondere Rolle, um an die wahren Probleme zu kommen. In offiziellen Besprechungen versuchen ja alle Beteiligten auf der Sachebene zu bleiben und keine Emotionen zu zeigen. Deshalb kommen konflikthaltige Themen erst gar nicht zur Sprache. Im Planspiel ist das anders. Durch das Spiel und den Willen zu gewinnen, laden wir die Situation emotional auf. Dadurch erinnert sich unser Gehirn leichter an Situationen aus Veränderungsprozessen, die auch emotional (Freude, Ärger usw.) geladen waren. Somit kommen wir leichter an Erlebnisse, die wirklich relevant waren.
T2	28	Das löst sich auf, in dem Moment, wo die am Tun sind, weil, ich nutze zwar spielerische Mechanismen, spielerische Umgebung, aber am Ende des Tages diskutieren wir deren Themen und damit spielen wir nicht mehr, sondern wir arbeiten hart dran.
T2	28	Wie gehen die um mit den Widerständen der simulierten Personen...Das ist sehr unterschiedlich je nachdem mit wem man genau spielt, aber was immer wieder kommt, ist so der Moment, ja, dann versetzen wir den, dann entlassen wir den, dann entfernen wir den aus dem System mit raus, weil Widerstand ist ja immer schlecht.
T2	28	Es kommen ganz schnell negative Emotionen den Personen gegenüber raus, die im Widerstand mit drinhängen und wir diskutieren halt viel darüber, warum entstehen die und warum sind die halt auch wichtig und ich fange nochmal an die deutlich differenzierter anzugehen. Und dann fängt es an sich so nach und nach aufzulösen, in dem Moment, wo ich aufhöre mich nur auf diese drei oder vier Personen im krassen Widerstand zu konzentrieren, sondern eine gesamt Systemperspektive gewinne, dann sind die nicht mehr so dramatisch und ich kann gleichzeitig einen anderen konstruktiveren Raum eröffnen.
T2	34	Naja, es ist, glaube ich, eine Frage, was für eine Führungskraft habe ich am Ende des Tages vor mir. Habe ich jemanden vor mir, der sehr klar und schnell vorausgeht...der kommt mit Widerständen auch nicht klar, weil dann wird ein Widerstand ganz schnell an Kritik an den eigenen Weg aufgefasst oder eine Ablehnung dessen, was gerade passiert. Habe ich eine Führungskraft, die grundsätzlich mehr eine Situation antizipieren kann, sich emotional in einen reindenken kann, für den Emotionen eine große Rolle spielen, im eigenen Führungsstil. Der kommt damit deutlich besser klar und der kommt auch mit dem Tool deutlich schneller klar.
T3	26	Ah, ok. Also die erste Reaktion, wenn sich Figuren nicht bewegen, weil das ja immer der kritische Punkt in dem Spiel ist. In der Regel Unverständnis und da ist irgendwas am System kaputt. Das ist so die erste Reaktion, die kommt. Das ist relativ typisch. Wenn etwas nicht so läuft, wie ich es erwarte, dann versucht man tendenziell den Fehler im Spielsystem zu suchen, anstatt den Fehler bei sich selbst und bei seinen eigenen Entscheidungen zu suchen. Das ist so die ganz typische Herangehensweise.
T3	26	Das heißt am Anfang ist oft noch irgendwie Ärger und Frustration, warum das nicht funktioniert. Das löst sich aber im Laufe des Spiels in der Regel komplett auf.
T4	18	Was ich beobachtet habe, war, gerade bei den besonders erfahrenden Moderierenden, also bei den Trainerinnen und Trainern, eine gewisse Zurückhaltung. Auch eine Zurückhaltung...ich habe das an manchen Stellen auch in gewisser Weise als Angst interpretiert. Es hat jetzt weniger mit dem Prozess der Veränderung und mit Widerständen zu tun, aber die Angst davor etwas falsch machen zu können, aus ihrer Rolle heraus.
T5	26	Der Mensch ist ein emotionales Wesen und es dauert bis man aufgrund seiner emotionalen Disposition solche Veränderungen annimmt und dementsprechend braucht es dafür sehr, sehr gezielte Ansprachen. Die meisten wussten das, haben es vergessen, hätten es in diesem Kontext nicht in der Gestalt berücksichtigt, so dass sie nach dem Spielen sich dessen wieder bewusst waren und das meistens relativ unproblematisch akzeptiert haben, dass es so ist, weil sie auch selbst erlebt haben wie emotionalisiert sie waren, als drei Kärtchen da mal nicht funktioniert haben, ja.
T5	30	Schwierig, weil die meisten Führungskräfte nicht in der Lage sind mit Emotionen umzugehen. Muss man ganz offen sagen. Die meisten Führungskräfte kommen aus technischen Berufen. Es ist immer noch so, sagen zwar alle, es soll anders sein, aber es ist weiterhin so. Die beste Fachkraft wird Führungskraft und dementsprechend kommt sie aus irgendeinem fachlichen Kontext und somit fehlt ihnen meistens eine Ausbildung im Kontext Kommunikation, Psychologie, Pädagogik. Da sind die faktisch blind auf diesen Punkten und das ist sehr, sehr schwer zu erlernen (…)
T6	34	Auf einer Seite werden die immer sagen, wir haben gar nichts, weil die Emotionen und die Resistenz oder Angst einen schwachen Leadership zeigen. So, unsere Führungskräfte sind, wie sie sagen, zu allem im Grunde bereit.
T6	40	Teilweise die sind frustriert, weil diese Resistenzen manifestieren sich mit wie: "Wir haben nie gehört." Erstes Mal, dass sie das hören, wussten es nicht. Unsere Führungskräfte sind frustriert:" Wir haben es

		schon gesagt. Wir haben schon viele Male kommuniziert, warum so." Nur das ist eine „big“ Frustration, teilweise Ungeduld, weil unsere Führungskräfte wollen ans Ziel sein, an das Ende sofort, so schnell wie möglich.
T7	34	Emotionen und Widerstand (...) wird weitergehend vermieden. Emotionen sind vielen unangenehm, vor allen Dingen Führungskräften, weil sie nicht genau wissen, was sie damit machen sollen. Widerstand, der wird oft nicht ausgesprochen. Wir sind tendenziell keine "command and control", sondern eher so eine Konsens-Organisation und es ist zumindest häufig der Fall, dass (...).
T8	32	Emotionen in Transformationsprozessen werden ungern gesehen.
T8	36	… der Widerstand wird erst negativ betrachtet und dann Befürchtungen, dass Widerstand da ist. Widerstand wird nicht als das betrachtet, mit dem man umgehen kann. Es wird gesucht, wer digital auf Widerstände zu reagieren.
T9	40	Na also mit Emotionen wird versucht das relativ schnell auf die Sachebene zu ziehen. Eigentlich wenn es negative Emotionen sind, dann halt wirklich vor der versammelten Mannschaft nicht ganz groß hochkochen zu lassen, das stört halt mehr so die Atmosphäre. Da sind die Meisten sehr gut drin, …
T9	42	… in extremen Fällen wird er halt vor die Wahl gestellt bei etwas dabei zu sein und mitzumachen oder vielleicht jetzt auch um nicht unbedingt dabei sein zu müssen, wenn er dem Ziel in absehbarer Zeit nicht wirklich zustimmen kann oder dahintersteht.
T10	34	Sehr unterschiedlich. Da tickt jeder anders. Der Eine schimpft vor sich hin, der Andere schimpft zu Hause, der Dritte nimmt es nicht wahr, der Vierte schluckt es herunter, der Fünfte geht in die Konfrontation, der Sechste sucht das Feedbackgespräch, also ganz divers. Ich könnte jetzt kein Muster erkennen.
T10	40	Okay, also meine Antwort ist, da kommt es natürlich extrem auf die Führungskraft an, auf die Erfahrungen der Führungskraft, auf den Typus und Charakter der Führungskraft, also es gibt welche, die haben sehr gute Fühler, die können das schon erspüren, erfragen, sehr gut den Mitarbeiter abholen mit Sorgen, Nöten, Ärger, was auch immer und dann gibt es natürlich auch welche, die das nicht so wahrnehmen und dementsprechend erstmal ihr Programm durchziehen und sind darauf angewiesen, dass der Mitarbeiter dann auf sie zukommt. Also da gibt es wirklich die ganze Bandbreite.
T11	44	Also ein ganz typisches Muster ist tatsächlich erstmal: "Oh, Gott." und auch ein bisschen dieses..., also es kann ja auch sogar passieren, dass es in so kleineren Meetings so eine Change-Kurve, also im Kleinen, schon fast innerhalb eines Meetings ein bisschen durchgelaufen wird, also und was ich da eben feststelle, ist immer erstmal Angst und Verschrecken, auch so ein bisschen der Zweifel an sich selbst, dass man etwas falsch gemacht hat, wenn man mit der Emotion und dem Widerstand konfrontiert wird, ja.
T11	46	… also es gibt wirklich diejenigen, die finde ich da ein besseres Händchen haben. Die versuchen die ernst zu nehmen, ja, auch ein gewisses Verständnis zu zeigen, aber eben trotzdem weiterzugehen. Es gibt auch diejenigen, die einfach ganz grundsätzlich, das ist, aber glaube ich eher eine Persönlichkeitsthematik, mit dem Thema Widerstand eine Kritik und auch eine Bedrohung verbunden sehen und dann dementsprechend auch reagieren.

Anhang 3.8 Kategorie 8

Kategorie 8: „SysTeamsChange“ zur Überwindung von Widerständen

T1	38	Extrem gut. Es kann allerdings nicht darum gehen, als Führungskraft die eigenen Mitarbeiter manipulativ aus dem Widerstand zu bringen. Dies wäre übrigens auch kontraproduktiv für die Nachhaltigkeit des Change-Prozesses. Vorhin hatte ich von unserem besonderen Seminar in Kiel erzählt. Die waren alle zuerst im Schock und manche schon im Widerstand. Sobald sie im Seminar erlebt hatten, dass Widerstand ein ganz normaler Zustand ist, der auch vorbeigeht und nichts mit ihrer Persönlichkeit zu tun hat, sind die meistens der Teilnehmer auch schon durchgelaufen in die rationale Einsicht. Und das ist nicht nur für sie gut, sondern auch für das Unternehmen. Widerstand zeichnet sich ja durch Handlungsunfähigkeit aus. Alleine schon zu wissen, dass es allen anderen genauso geht, hilft schneller durch die Phase durch.
T1	38	Schock und Widerstand sind eben Zustände und keine Persönlichkeitsmerkmale und es gibt Instrumente, mit denen ich Mitarbeitern helfen kann, diese Zustände zu überwinden.
T3	28	Ja, also dafür finde ich es großartig. Aus dem ganz einfachen Grund, weil die Teilnehmenden selber den Widerstand erleben. Ja, sie wollen Figuren vorwärtsbewegen. Das ist die Aufgabe im Spiel. Es klappt aber nicht. Und dann kommt Frustration und dann versucht man, wenn das erste Gespräch nichts gebracht hat, dann führt man noch ein Zweites und es passiert einfach nichts. Und das ist genau die Stelle, wenn ich emotional selber drin bin und praktisch das nicht das verstehe, warum das so ist. Dann kann man sehr gut mit dem Lerneffekt arbeiten, weil dann kann man diese Themen diskutieren, ein anderes Verständnis für das Thema Widerstand auch finden und dann im Laufe des Spiels, wenn diese Empfehlungen eben angewendet werden und dann man sieht ganz konkret auch tatsächlich, die Leute bewegen sich, auch wenn ich sie nicht direkt adressiere. Das ist ein Riesenlerneffekt auf jeden Fall. Das heißt, Thema Widerstand ist perfekt durch die Simulation abgebildet.
T4	20	Ob es wirklich dazu dient sie zu überwinden...ja, zumindest sie anders zu erleben, als etwas primär angstmachendes oder stresshervorrufendes.
T5	28	Sehr gut, also wir haben das Planspiel ja nicht nur genutzt, benutzen es nicht nur für Top Manager oder ich habe es nicht nur genutzt, sondern zum Beispiel auch für effective Groups. Ich behaupte, wenn Menschen verstehen, was in ihnen vor geht, generieren sie weniger Widerstand und für die meisten Menschen ist es absolut neu, die Kübler-Ross-Trauer-Kurve, Change-Kurve, die kennen die nicht. Wenn dann haben die einfach drüber gelesen und haben sich nie Gedanken darüber gemacht und wenn die das dann mal spielen und es wirklich erleben, dann gehen sie damit anders um, weil sie dann auf einmal sich auch besser verstehen können, was in ihnen passiert und dementsprechend hilft es natürlich Widerstände abzubauen, und zwar sehr simpel, indem man es einfach mit den effective Groups spielt.
T6	36	Das Spiel unterstützt uns sehr. Zuerst mal die Bewusstheit, dass es diese Resistenzen gibt und wir anwenden konkret viele Fokusgruppen regelmäßig, um zu verstehen, welches sind diese Resistenzen, welches sind die offenen Fragen und dann kleinere und spezifische Change-Maßnahmen ad hoc zu planen.
T7	44	Also ich weiß nicht, die Leute lernen halt besser die Kommunikation einzuschätzen und achten hinterher stärker auf Kommunikation und auf Mittel..., also erweitern ihr Sensorium für Bedürfnisse der Organisation und der Mitarbeiter. Das müsste dann eigentlich dazu führen, dass man mit den Mitarbeitern Widerstände vorbeugen kann, also wenn jemand jetzt richtig dagegen ist, geht es nicht darum ihn zu zwingen, sondern quasi die Notwendigkeit oder die Vorteile darzulegen und daher die Frage finde ich bisschen aus der..., die ist nur sehr indirekt zu beantworten, also hier geht es nicht direkt, wie mache ich Einwand-Behandlung, sondern es geht eher um das Awareness:" Pass auf, es wird Einwände geben und achte darauf, weil viele Einwände werden dir normalerweise gar nicht kommuniziert, sondern die Leute geben dir innere Reaktion." Also ich habe nicht das Gefühl, dass dieses Spiel die Überwindung von Widerständen zum Thema macht, sondern eher achte darauf, welche Hindernisse es alles geben kann und das sind nicht unbedingt direkte Widerstände, sondern innere Vorbehalte, all solche Sachen.
T8	34	Okay. Ich denke, die Bearbeitung von Widerständen...gut, weil man eine..., wenn man verschiedene Sachen... . Es schafft eine Gedankenordnung über die Kurve und die Kurve ist im Spiel selbst lebendig gemacht, das heißt nicht nur eine theoretische Kurve, sondern es ist eine praktische Kurve. Ich habe es erlebt und mit dem Erleben habe ich die Möglichkeit es zuzuordnen und kann damit Widerstände einschätzen und mit der Einschätzung der Widerstände habe ich auch die Möglichkeit und das geht über das Planspiel..., spielerischer auch, ein bisschen zumindest mal gibt das Ideen, wie man mit solchen Widerständen umgehen kann, das heißt, dass Kommunikation ein ganz wichtiges Element im Umgang mit Widerständen ist. (...) Es schafft Orientierung auf Punkt eins und Punkt zwei, es gibt Optionen, wie gehe ich damit um.
T11	50	… also das finde ich, kommt da nicht stark raus.

Kategorie 8.1 – Skalenbewertung Widerstandsüberwindung - 1 (nicht gefördert) – 5 (stark gefördert)

T6	38	Sehr hoch, so vier oder fünf.
T9	46	Also auf einer Skala von eins bis zehn würde ich mal sagen fünf.
T11	50	Dann bin ich bei einer zwei oder einer drei.

Anhang 3.9 Kategorie 9

Kategorie 9: Effektive Einsatzbedingungen von „SysTeamsChange“

T1	42	Das Planspiel SysTeamsChange ist sehr generisch. Man kann es an den unterschiedlichsten Stellen einsetzen. Wir haben leider die Erfahrung gemacht, dass man erst alles andere ausprobiert und erst wenn nichts mehr funktioniert, probiert man ein Planspiel. Irgendwie ist das so. Was wir uns tatsächlich wünschen würden, wäre, wenn man im Vorfeld das Planspiel spielt. Und zwar mit den Führungskräften und auch mit den Schlüsselfiguren der beteiligten Personen, damit sie wissen, was auf sie zu kommt und nicht erst unvorbereitet in die psychologischen Ebenen reinlaufen, sondern von vornherein das vernünftig planen können. Konzerne, die unser Planspiel kennen, setzen es vor den Veränderungs- und Transformationsprozessen ein, um Vertrauen aufzubauen und die FK vorzubereiten. Weil sie eben im Planspiel gelernt haben, dass "trust building" am Anfang extrem wichtig ist und eigentlich das ist, was immer vernachlässigt wird. Oft erleben wir in den Unternehmen, dass Sie unter Change-Management eigentlich ein etwas erweitertes Projektmanagement verstehen und von den psychologischen Aspekten keine Ahnung haben.
T2	42	Naja, also grundsätzlich würde ich mal sagen, wenn ich ein Planspiel einsetze, brauche ich zunächst mal eine Freiwilligkeit, dass ich daran teilnehme. Das Tool schafft es zwar schnell Vorbehalte aufzulösen, aber nichtsdestotrotz, wenn ich nicht freiwillig reingehe in so ein Spiel, in so eine Situation, mich von Anfang darauf einlassen kann, kann ich dort nicht mehr mitnehmen. Und im Idealfall schaffe ich das, dass diese Tools, vor einem Veränderungsprozess, am Beginn von Veränderungsprozessen einzusetzen. Schaffe ich, dass Führungskräfte in der Entwicklung, also bevor sie auch vielleicht die Führungsverantwortung haben, schon mit diesen Themen auch zu konfrontieren, um eine Reflektionsebene zu schaffen.
T2	44	Um ein Verständnis zu kriegen, um meine eigene Rolle da drin zu reflektieren, um ein Überblick über ein Instrumentarium zu kriegen, um über meinem eigenen Mindset zu arbeiten, sicherlich.
T3	32	Also, es kann dann sehr effektiv sein, wenn praktisch das Thema Steuerungsgruppe, sage ich jetzt mal hier an der Stelle... Wenn man sagt, man hat eine Steuerungsgruppe im Unternehmen und bereitet diese Steuerungsgruppe auf den Change genau mit diesem Tool vor. Das ist eigentlich das Idealsetting, weil die Steuerungsgruppe genau die Personen sind, die ja sehr viel Zeit investieren und auch sehr viele Maßnahmen durchführen. Und wenn die ein gutes Verständnis davon haben, wie Change funktioniert. Dass man zwischen emotionaler und operativer Ebene eben trennen muss, dass es Widerstand gibt, dass das auch normal ist und dass es Wege gibt damit umzugehen und eben diese systemische Perspektive. Wenn man die an dieser Stelle hat und die Leute an dieser Stelle entsprechend geschult sind, dann hat man eigentlich den größten Hebel aus der Simulation rein in ein reales Change Projekt tatsächlich.
T4	22	Also wir nehmen das ja, wie gesagt, jetzt demnächst als Vorbereitung im Rahmen der Qualifizierung auf eine zukünftige Schulleitungstätigkeit und unsere Erfahrungen sind die, dass diese vorbereitende Auseinandersetzung immens wichtig ist.
T5	32	Aus meiner Ansicht gibt es einen "Traumcase" und das ist der, wenn man direkt zu Beginn eines Transformationsprojektes ein Spiel spielt, in der frühesten Phase. Wichtig, in der frühesten Phase mit den höchsten beteiligten Managern, weil wir ja wissen, dass die in die frühesten Phasen immer eingebunden sind und wenn man es dort spielt und dort diese Erkenntnis wächst und reift, da kommen wir wieder mehr auf diesen Punkt, ich lerne nochmal etwas von dem ich dachte, ich wüsste es schon, und dort einfach sieht, wie wichtig Partizipation und Offenheit in diesem ganzen Prozess ist.
T5	32	Wenn ein Projekt noch abstrakt ist, in der frühesten Phase, dann macht es natürlich auch keinen Sinn, das mit dem Top Management zu spielen, weil dann ist es mehr so spielerisch und gerät relativ schnell in Vergessenheit, was man sich vorgenommen hat, aber sehr, sehr früh. Also nehmen wir mal einen Merger. Ich habe mein Timeing und dann kann ich eigentlich schon beginnen in den nächsten ein, zwei Monaten mich auch mit diesem Planspiel zu beschäftigen und gleich zu überlegen, wie kann ich jetzt überhaupt meine Projektgruppen aufsetzen, wie mache ich das partizipativ, wie gebildet, ausgebildet sind meine Leute und sowas.
T6	42	Nur keine gute Moderation. So zuerst, man braucht gute Selektionen für die Teilnehmer und zweitens, eine gute Moderation. Genügend Zeit für die Reflexionen teils. Nicht nur Zeit für das Spiel, aber Zeit für die Reflexionen und gute Moderation, um zu helfen, den Kollegen diese Reflexion tiefer zu nehmen.
T7	46	Also geschickt ist es wirklich, wenn man es in einem Moment macht, wo Handlungsbedarf besteht, also wenn man wirklich in der Situation ist, wo man Probleme hat, was man gelöst haben möchte und was braucht man noch? Also man muss sich die Zeit..., also wichtig ist, dass sich das Team, aber das ist eigentlich für jeden Workshop so, einen Tag richtig Zeit nimmt, also da darf kein "Interrupt" sein. Diese ganze Gamification, dieses Eintauchen in das Ding funktioniert nur richtig, wenn alle die ganze Zeit da sind und dieser Gruppenehrgeiz auch so ein bisschen zum Tragen kommt. Jeder möchte mit seinem Tisch gewinnen und erinnert sich deswegen auch genau, wie er zieht, also man muss sich drauf einlassen und das ist geschickt, wenn man eine konkrete Situation hat und nicht einfach in das Blaue hinein, sozusagen als Fortbildung.

T8	38	Anfangs, in einer sehr frühen Phase des Change-Projektes das einzusetzen. Das würde ich sagen, ist wahnsinnig wichtig. Das in dem Spiel, also in dem Meeting, in "face to face" Veranstaltungen, die wesentlichen Player mit drin sind, also man kann ruhig argumentieren, ein Planspiel ohne Projektleiter, ohne Projectowner in unserer Terminologie, also die Verantwortenden für das Projekt und die das dann leiten, hat keinen Sinn. Dann sprechen die einen von Tomaten und die anderen von Äpfeln.
T9	52	Also die Rahmenbedingungen sollten schon so sein, wie sie waren. Man macht das jetzt nicht virtuell, sondern man macht es in einem speziell abgetrennten Bereich ohne Störungen und das war jetzt ein Haufen Leute bei uns mal dabei, es war vielleicht ein Tick zu voll. Ich glaube, hätten wir mal so zwölf Leute, drei Teams, das wäre glaube ich, ganz gut, also mehr müssten es jetzt gar nicht sein. Da kann man vielleicht so ein bisschen intensiver reflektieren mit dem Trainer.
T9	54	Ich glaube, das braucht lediglich eine gute Motivation, also eine Motivation für mich besteht zum Einen darin, dass derjenige, der diesen Change anstößt, es empfiehlt oder sagt: " Davon verspreche ich mir eine Menge." und es braucht wirklich auch jemanden halt, der nochmal ein bisschen inhaltlich das Spiel denjenigen, die vielleicht noch irgendwie das Gefühl habe, da könnten Sie unter Beobachtung gestellt werden oder irgendwie sowas, die Angst nimmt und erklärt, wie das Spiel funktioniert, also der auch auf die erwarteten Ergebnisse oder sowas dann auch anspielt und das glaube ich..., die zwei würden reichen.
T10	44	Echte Projekte definitiv, also es sollten auf alle Fälle Leute machen, die kurz vor einem Projekt stehen oder am Anfang eines Projektes stehen. Vielleicht auch mittendrin, wo sie merken, das stockt gerade. Für neue Projektleiter, auch alte Hasen. Ich glaube, jeder nimmt immer etwas für sich mit, weil man dann doch sehr schnell in seine eigenen Muster verfällt und auch einfach mal wieder wachgerüttelt wird, wie ticken die Leute denn. Es geht ja auch um Change und "change is hard", heißt es immer so schön. Bis die Leute sich verändern, musst du sie natürlich mit Emotionen packen und sie müssen einen persönlichen "need" daran sehen und deswegen denke ich mir, das ist für jeden der Projekte leitet oder im Projekt ist auch interessant, denn auch wenn ich im Projekt mitarbeite, kann ich erstmal den roten Faden erkennen, wie ist es eigentlich, wie sollte es sein und natürlich habe ich dann auch mehr Sicherheit: "Aha, so läuft das Projekt ab. Aha, okay." Also wie gesagt Leute, die betroffen sind.
T11	54	Eine Aufklärung am Ende. Das war es wirklich bei uns. Es muss auch wirklich unterschiedlich teilweise durchgeführt werden, je nachdem, wen du als durchführendes Organ hast, habe ich mir sagen lassen im Unternehmen. Wir hatten halt auch wieder ein bisschen die Problematik, dass wir es gerne in einem Tag einfach nur gemacht hätten, weil es war zur Anfangsphase des Projektes, wo es auch so ein bisschen heiß herging noch, ja, also deswegen hat sich keiner die Zeit genommen und dadurch war das eigentlich ein ganzer Tag spielen. Ich habe von anderen Kollegen in einer längeren Version, ich glaube ein anderthalb oder zwei Tage waren es bei denen, Unterlagen gesehen oder bekommen. Die habe ich von meiner Moderatorin nie bekommen, ja. Diese Unterlagen waren ganz spannend, weil dann waren da eben diese Kurve drin mit den Early Adapters und so weiter und auch so ein paar Erklärungen, die fand ich total hilfreich und bei denen war es eben auch wirklich so, da wurde eine Reflexion, eine ganz starke in der Gruppe gemacht. Wir haben überhaupt keine Reflexion dieses Spiels gemacht.

Anhang 3.10 Kategorie 10

Kategorie 10: „SysTeamsChange“ als wirkungsvolle Methode für die Change-Management Kompetenzentwicklung für Führungskräfte

T1	46	Ja, auf jeden Fall.
T2	44	Um ein Verständnis zu kriegen, um meine eigene Rolle da drin zu reflektieren, um ein Überblick über ein Instrumentarium zu kriegen, um über meinem eigenen Mindset zu arbeiten, sicherlich.
T3	34	Ja, auf jeden Fall. Aus den genannten Gründen. Man erlebt selber einen Change. Man berät einen Change. Lernt ganz viele Methoden und Interventionen aus den Change Modellen, die es eben im wissenschaftlichen Bereich gibt, kennen und lernt eben auch mit diesen Modellen zu arbeiten und sie für sich selber nutzbar zu machen, tatsächlich. Und das ist der große Mehrwert. Ich gehe nicht raus am Ende und sage, ich weiß jetzt, wie Change funktioniert, weil das kann man nicht lernen, weil das auch immer anders ist, aber ich habe möglicherweise eine gewisse Kompetenz erworben mit möglichen Herausforderungen, mit denen ich konfrontiert werde, umzugehen, weil ich weiß, wie ich sie einordnen muss, was sie bedeuten, eben auf emotionaler oder inhaltlicher Ebene und was es eben für Möglichkeiten gibt genau damit umzugehen und trotzdem einen Schritt weiterzukommen, selbst wenn ich mit Widerstand konfrontiert werde.
T4	24	Ja, ich glaube, ich habe das gerade eben schon versucht zu beschreiben. Ich denke, das ist es und wir haben in unserer Qualifizierung auch einen eher theoretisch orientierten Input zum Thema Change und diese Kombination...also weg von der rein theoretischen Behandlung des Themas hin zum...ich erfahre wirklich den Change in meinem eigenen Team, in diesem Spiel. Das ist etwas, was ich, glaube ich, für effektiv halte.
T5	34	Ja, ich habe das auch so diversen "consultancies", "in-house consultancies" auch so verkauft. Ich bin da sehr offen, ja, weil ich habe ja dann auch nach zwölf Jahren Militär faktisch nochmal umgeschult in einen neuen Job und ich habe über "SysTeamsChange" gelernt, wie man berät im Change Kontext und ich habe einfach über dieses, viel und oft spielen dieses Spiels, sehr, sehr viele Fähigkeiten für mich selber dazu gewonnen und mir persönlich hat es mehr gebracht als jegliche Change Vorlesungen in der Uni, die "on top" oder ergänzend ist, weil für mich war das nicht so Handlungsleitend und auch nicht so relevant, im Sinne von, bildet es das ab, was ich brauche in meinem Job. Und dementsprechend ist es für mich ein total logischer Schritt, dass viele Universitäten das Spiel nutzen, für die Change Ausbildung. Ich würde sagen, das sollten viel mehr machen, ja, und das ist auch das Feedback, was wir zurückkriegen, also ich bin ja selbst von der Universität der Bundeswehr und dort wird es ja auch genutzt.
T6	44	Ich persönlich, ja, unbedingt.
T7	48	Ja.
T9	56	Ja.
T10	46	Ich weiß es nicht, also ich würde sagen eher nein. Für mich ist das ein Wachrütteln:" Hallo, liebe Leute, das gibt es.
T10	46	Also ich glaube, es rüttelt schon an ein paar Türen und öffnet ein paar Schubladen, also meiner Erfahrung, meiner Einschätzung kommt das einfach auf das Wesen der Führungskraft an. Die Führungskraft, die wirklich selber sehr gute Antennen und Fühler hat, die wird ihre Leute besser mitnehmen als jemand, der einfach das entweder schon öfter erlebt hat, öfter so Change mitgemacht hat.
T10	46	Ich weiß es nicht, also ich hatte nicht das Gefühl, dass dieses Spiel an Kompetenzen so stark anknüpft.
T11	58	Also ich würde jetzt mal behaupten, das ist keine

Kategorie 10.1 – Skalenbewertung wirkungsvolle Methode zur Change-Management Kompetenzentwicklung für Führungskräfte - 1 (nicht wirkungsvoll) – 5 (sehr wirkungsvoll)

T6	46	Fünf. Ich stimme voll zu
T7	50	Ja, fünf, weil das ging ja im Vergleich zu allen anderen in dieser Spielerei..., also man kann da so ein bisschen nachschärfen vielleicht an einigen Kärtchen und so, aber insgesamt ist das super geeignet.
T8	40	Also vier an der Stelle.
T9	58	Ja, fünf.
T11	60	Eins.

Anhang 3.11 Kategorie 11

Kategorie 11:	Weitere Anwendungsbereiche für „SysTeamsChange“	

T1	48	Wir setzen es eigentlich in den seltensten Fällen in einem kompletten Change-Projekt ein, sondern eigentlich sind wir in der Regel integraler Bestandteil von Führungskräfteentwicklungsprogrammen, weil eben die Unternehmen sagen, das einzig Beständige sei der Wandel und wir müssen mit diesem Wandel umgehen können und unsere Mitarbeiter in diesen Phasen des Wandels führen zu können.
T2	46	Also klar, alles was mit Zusammenarbeit, Kommunikation zusammenhängt, was mit Analyse zusammenhängt, sicherlich.
T2	46	Für die Reflektionen von Führungen in Veränderungsprozessen ist es wiederum ein cooler Ansatz. Das muss ich gut überlegen, was will ich wirklich und dann mir das Tool aussuchen.
T2	22	Also wir würden es bei Schulentwicklung machen. Einen Baustein in einem Curriculum, das ich eben brauche, wo ich mir auch die einzelnen Maßnahmen genauer anschauen muss.
T3	36	Also, erster Punkt, ganz klar. Führung ist ja auch schon bisschen modelliert im Spiel selber. Also allgemeine Führungsthemen. Dann das Thema Personal- und Organisationsentwicklung ganz allgemein, tatsächlich. Dann auch das Thema Innovation, könnte man mit ein paar Anpassungen, was das Setting betrifft, durchaus auch adressieren mit diesem Tool. Das wären so die Hauptpunkte, die ich jetzt momentan sehe. Alles, wo es um das Thema Menschen geht und ja, so die klassischen soften Themen. Ja, also klar, harte BWL und solche Sachen, die brauche ich eher nicht. Aber alles, wo es um Menschen geht, um Teams geht, um Kommunikation, Zusammenarbeit, Innovation, agiles Arbeiten. Alles was so gerade en vogue ist, in der Szene, in der Wirtschaft momentan, könnte man andocken, an dieses Spiel und auch entsprechend dann diskutieren.
T4	26	Ja, auch da höre ich mal wieder auf das, was die Teilnehmenden in unseren Erprobungen gesagt haben, welches Feedback sie uns gegeben haben. Und da hieß es zum Beispiel, das könnten wir uns außerordentlich gut als Teamentwicklungsmaßnahme in Kollegien, also in Lehrer und Lehrerinnen Kollegien, könnten wir uns das vorstellen. Und wir im Institut beschäftigen uns halt in verschiedenen Abteilungen mit der Entwicklung pädagogischer Führungskräfte und da gehts in meinem Fall jetzt um Schulleitung, aber ich könnte es mir auch sehr gut vorstellen, im Einsatz bei Seminarleitungen. Das heißt, bei uns gibt es... früher wurde es Referendariat genannt...man hatte so eine bestimmte Phase in der Lehrer- und Lehrerinnenausbildung und da gehen die angehenden Lehrerinnen und Lehrer oder die neuen Lehrerinnen und Lehrer in das Studienseminar und die Seminarleitung, da könnte ich es mir gut vorstellen und ich könnte es mir ausgesprochen gut vorstellen, auch wenn ich weiß, dass es dann wieder mit Sicherheit Widerstände geben wird, in einem Einsatz bei Schulaufsichtsbeamtinnen und - beamten.
T5	38	Also grundsätzlich Change Transformationsprojekte, Projektmanagement, also faktisch jeder Projektmanager muss das spielen (…)
T4	38	Für mich ist das elementarer Bestandteil von HR-lern, also jeder/jede HR/HR-lerin sollte das können. Die "Communication" Leute sollten das alles können.
T6	54	Ja, ich würde... ich würde… in jeder Zeit, wenn Veränderungen kommen. Jeder Zeit, wenn ein Team zum Beispiel virtuell, global arbeiten.
T7	56	Es handelt sich ja um Change. Nein, mir fällt wirklich keine ein. Bei der Frage, die habe ich vorher auch schon gelesen, da ist mir nichts eingefallen.
T8	46	Das heißt die, die es eigentlich machen, dass die ein Verständnis haben, Grundsatzverständnis haben, ein Organisations-, Veränderungsprojekten und viele Projekte im Change. Einführung von einem Softwarepaket, Einführung von einem neuen Prozess, Einführung von..., beliebig sehen.
T8	48	In der Strategieentwicklung sehe ich es weniger. Bei der Strategieumsetzung, ja. Wenn Strategieumsetzung ein Teil der Strategieentwicklung ist, auf jeden Fall. Strategieentwicklung ist für mich oftmals ein..., so wie es sich darstellt zumindest meinen Erfahrungen nach, abgekoppeltes System und damit stark wirkungsbefreit. In zu geringen Gruppen von Leuten. Wenn man ein Strategie-Rollout macht, das heißt Implementierung von Strategien, dann wäre es hilfreich, also wenn dieser Teil mit ab...und man sagt:" Hey, ich habe eine Strategie und wie bringe ich die in die Organisation und realisiere." Dann kann man das da drin mit einbauen als ein Element.
T8	50	Bei der Teambildung, jein.
T9	60	Ach so, ja, ich persönlich könnte mir gut vorstellen, dass das auch ein Thema, für das eine oder andere Projektteam sein könnte, also es gibt häufiger auch Entwicklungsprojekte, wo man doch ganz andere Wege geht, also die ganz besonders Herausfordernden. Jetzt meinte ich nicht die dritte Generation von etwas, was schon sehr gut läuft oder so, das meinte ich jetzt nicht, sondern ich meinte grundsätzlich, wo man vor einer Herausforderung steht, ohne zu wissen, kann ich das eigentlich grundsätzlich erreichen. So eine Art, wir nennen das Expeditionsprojekt.
T9	62	Ja, aber Projekt mit ungewissem Ausgang…
T10	52	Teambildung hat wirklich was mit Menschen zu tun und Strategie mit Strategie. Für Strategie ja, Menschen nein.

T11	68	Genau, also Teambildung habe ich mir gerade wirklich auch überlegt, also so Abteilungsleiter, also neues Team. Da könnte ich mir sowas ganz gut vorstellen. Ich kann mir sowas auch gut vorstellen, als sowas..., also es gibt ja jetzt nicht nur Abteilungen, die wirklich fest zusammenarbeiten, sondern wir haben ja auch oft die Situation im Unternehmen, dass wir letztlich auch Abteilungsübergreifend, sage ich jetzt mal, ein Team auf Zeit werden, was ja auch immer mit Veränderungen irgendwie einhergeht.

Anhang 4 Transkripte Experteninterviews

Anhang 4.1 Interview – Teilnehmer 1

Interview mit Teilnehmer 1

Interviewdatum: 03.04.2020
Interviewzeit: 10:00 Uhr
Interviewdauer: 29:00 MIN

1	[0:00:00] **I:** So dann würde ich sagen, starten wir mal, oder?
2	[0:00:09] **T1:** Ja.
3	[0:00:10] **I:** Also es geht ja um das Planspiel „SysTeamsChange“ und mich würde einmal als Einstieg generell interessieren, was haben Sie denn für Erfahrung im Allgemeinen zum Thema Planspiel als Methode für Personalentwicklung oder Führungskräfteentwicklung?
4	[0:00:24] **T1:** Wir haben unsere Firma vor 27 Jahren gegründet… 28 und entwickeln ausschließlich Planspiele und eigentlich auch ausschließlich mit Führungskräften.
5	[0:00:37] **I:** Mhm.
6	[0:00:38] **T1:** Wir haben in den 27 Jahren viel Erfahrung gesammelt, auch in unterschiedlichen Bereichen, also wir haben Planspiele für Versicherungsunternehmen, da simulieren wir komplette Konzerne und die dafür wichtigen BWL Themen. Und auch nur auf der oberen Führungskräfteebene, also wirklich komplette Konzerne mit allen Bereichen. Für unterschiedliche Themen haben wir unterschiedliche Spiele von Change-Management, Projektmanagement bis zum General Management.
7	[0:01:09] **I:** Ah, okay.
8	[0:01:09] **T1:** In der Regel auch fast ausschließlich mit Führungskräften.
9	[0:01:14] **I:** Ah, super, ja. Was sind denn ihrer Meinung nach denn die Hintergründe für die Durchführung von einem Planspiel wie „SysTeamsChange“, also was erwarten Sie sich beispielsweise davon?
10	[0:01:24] **T1:** Naja, was wir erwarten. Wir erwarten gleich viel wie von jedem anderen Training erwartet wird. Man erwartet sich Kompetenzen, die sich direkt im Job einsetzbar sind, sie weiterbringen und Probleme lösen.
11	[0:01:36] **I:** In welchen Bereichen wurde denn von Ihnen das Planspiel schon durchgeführt? Und zum Beispiel auch wie oft und wie lange?
12	[0:01:46] **T1:** Also das Change-Management Planspiel?
13	[0:01:49] **I:** Genau, ja.
14	[0:01:50] **T1:** Na ja gut, das sind jetzt verschiedene Ebenen. Wir haben es, wenn wir jetzt von der Führungsebene ausgehen, mit den unterschiedlichsten Perspektiven durchgeführt. Wir haben es zum Beispiel bei Konzernen, mit den HR-Leuten durchgeführt, um zu identifizieren, wie sie denn für Change Prozesse aufgestellt sind. So zu sagen als Analyseinstrument für die eigene Organisation. Anschließend haben sie dann die Erkenntnisse umgesetzt und eine eigene Change-Abteilung gegründet, Change-Prozesse für ihr Unternehmen definiert. Also erstmal eine Analyse erstellt und dann gesehen, aha, in den und den Bereichen haben wir schon was, das funktioniert auch ganz gut. Da brauchen wir noch was. So haben wir Unternehmen mit dem Planspiel analysiert. Zu neunzig Prozent führen wir das Planspielmit Führungskräften durch, in Unternehmen, die eben ihre Abteilung durch Veränderungsprozesse führen müssen. Zum Beispiel in Führungskräfteprogrammen. Wir haben es auch schon mit Teilnehmern durchgeführt, die im Change-Prozess stecken geblieben sind, zum Beispiel bei einer Bank in Österreich. Hier mit den obersten Führungskräften den Change-Prozess analysiert, in dem sie steckengeblieben sind. Wir haben den Prozess rückwärts aufgerollt und wieder neugestartet und dann durchgebracht. Es war ziemlich schnell klar, wo Fehler begangen wurden. Hier haben wir das Planspiel als Coaching- und Beratungstool eingesetzt. Wir haben es auch schon mit sehr betroffenen Teilnehmern eingesetzt, das war für uns ganz überraschend. Es war ganz interessant, weil wir zu einem Training nach Kiel gefahren sind, wo wir eigentlich dachten, wir haben Führungskräfte als Teilnehmer. Bei der Vorstellungsrunde wurde uns klar, dass von den 15 Teilnehmern nur zwei, drei Führungskräfte waren und der Rest waren alles Sachbearbeiter aus den unteren Ebenen, die allerdings nur eine Woche vorher erfahren hatten, dass sie in 2 Monaten eventuell keinen Job mehr haben werden und

	falls doch, wussten sie nicht, ob der in Kiel oder Hamburg sein würde. Sie waren im Schock und wussten jetzt auch überhaupt nicht, warum sie mit uns jetzt zwei Tage lang ein Planspiel spielen sollten. Und nach dem Seminar sagten Sie, „Das war jetzt genau das Richtige für uns. Jetzt wissen wir wo wir stehen und wir wissen auch, dass wir im Schock waren und dass wir nach diesen 2 Tagen nicht mehr im Schock sind, sondern wieder handlungsfähig sind und wir rausgehen ins Leben und schauen wie wir weiterkommen. Das hilft ja auch dem Unternehmen lebensfähig zu bleiben. In der Schockstarre passiert ja auch im Unternehmen nichts mehr. Wir waren selbst erstaunt, dass die gesamte Gruppe in nur 2 Tagen aus der Schockstarre in die nächste Phase kam. Das hilft den Leuten und auch dem Unternehmen.
15	[0:04:24] **I:** Ja.
16	[0:04:24] **T1:** Das waren jetzt so die verschiedenen Teilnehmer, vom Mitarbeiter bis zum Vorstand, die verschiedenen Ebenen, wo wir das Planspiel eingesetzt haben und dann haben wir es auch in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt. Ein Beispiel in unterschiedlichen Industrieunternehmen ganz klar, aber wir haben auch eine eigene Version für Schulen entwickelt. Das Bundesland Nordrhein-Westfalen schickt wird alle künftigen Schulleiter durch dieses Planspiel, es ist integraler Bestandteil der Schulleiterausbildung. Wir haben eine eigene Version für Krankenhäuser entwickelt. Das sind so die verschiedenen Sparten, in denen wir mit dem Change Planspiel unterwegs sind und dann muss man auch wissen, dass jedes einzelne Seminar ein Unikat ist, weil wir immer mit den Teilnehmern an ihren eigenen Problemen arbeiten und dann kann der Schwerpunkt ganz, ganz unterschiedlich sein.
17	[0:05:22] **I:** Was waren denn so die größten Herausforderungen für die Führungskräfte und die Mitarbeitenden während dem Planspiel?
18	[0:05:29] **T1:** In unserem Planspiel, die größten Herausforderungen? (...) Ja, eine Herausforderung ist das, aber gut, das empfinden die Teilnehmenden gar nicht so, aber eine Herausforderung ist zu akzeptieren, dass wir kein Küchenrezept liefern. Wenn ihr das so macht, dann seid ihr erfolgreich. Wir wollen Reflexionsfähigkeit trainieren. Dafür sind Planspiele die ideale Methode. Die Teilnehmer überlegen die ganze Zeit, wie sie in Ihrem Job handeln würden und welche Bezüge es zu ihrer Realität gibt. Diese Koppelung an die eigene Erlebniswelt ist Teil von unserer Planspieldidaktik. Unsere Planspieldidaktik schickt die Teilnehmer komplett ins Leere, also in der Schule würden wir normalerweise, zuerst die Buchstaben lernen, die Buchstaben können wir dann zusammensetzen zu Wörtern und wenn wir die Wörter dann haben, dann können wir daraus Sätze bilden und irgendwann welche mal lesen. Beim Planspiel läuft das genau umgekehrt. Wir konfrontieren die Teilnehmer mit komplexen Fragestellungen, die sie nicht lösen können. Kommentare wie "was soll ich damit? Ja, ich verstehe überhaupt nix." sind normal. Und dann sagt einer:" Ja, aber bei uns in der Firma war das so und so und wir haben das probiert und dann sind wir reingefallen, und waren halt nicht so erfolgreich." Und dann diskutieren sie irgendwelche Maßnahmen und führen sie durch und erst nach ihren Erlebnissen, nach ihrer Durchführung reflektieren wir mit ihnen:" Was habt ihr jetzt gemacht? War es erfolgreich? Und gab es vielleicht noch eine Theorie dazu." Ja, wir drehen das Ganze auf den Kopf. Sage ich mal ein bisschen provokativ, ja bei uns geht es nach dem Motto erst Handeln, dann Denken. Was im realen Leben nicht ganz empfehlenswert ist, aber das schöne bei Planspielen ist genau dies. Denn nur durch dieses erst Handeln und dann die Theorie dazu reflektieren. So bin ich gezwungen, das Spiel mit eigenen Inhalten, mit eigenen Erlebnissen zu füllen und das ist unsere Aufgabe sowohl als Planspielertrainer als auch bei der Entwicklung von Planspielen. Aber auch bei jedem einzelnen Seminar wird den Abstand vom Spiel zur Realität so einzujustieren, dass es von der Realität weit genug weg ist um Strukturen zu erkennen und nah genug dran ist um realistisch zu wirken und gleichzeitig wieder weit genug weg ist, damit ich es mit meinen eigenen Inhalten füllen muss um erfolgreich zu sein. Damit aus einem geschriebenen Buch ein Film wird.
19	[0:07:49] **I:** Wie haben denn die Teilnehmer diesen Zusammenhang vom Planspiel und von der Realität empfunden? Welches Feedback gab es da?
20	[0:07:57] **T1:** Na ja, die Teilnehmer müssen ja ständig diesen "Gap" zwischen Spiel und Realität füllen. Das tun sie automatisch, weil sie im Spiel erfolgreich sein wollen. Sie sind ja im Spiel und sie sind im Wettbewerb und so bringen sie alles zusammen, was sie bereits an Erfahrungen haben und was sie erlebt haben. Und damit wird automatisch dieses Planspiel an ihre Realität angepasst. Und sie kommen immer wieder und sagen: "Wie habt ihr eigentlich dieses Planspiel so genau an unsere Firma angepasst?" Ich sage dann immer dazu: "Wir haben hier nichts angepasst. Ihr habt es angepasst." Wir führen das Planspiel identisch mit allen Firmen durch, aber durch diesen "Gap", der gefüllt werden muss, entsteht ein individuelles Planspiel für diese Firma, aber es ist nicht das Planspiel, was sich verändert, sondern die Teilnehmer füllen den Raum.
21	[0:08:55] **I:** Was wurde denn speziell von dem Planspiel gelernt? Also was wurde den Teilnehmern bewusst oder vertieft?
22	[0:09:03] **T1:** Na ja gut, ich meine, die Inhalte kennen Sie ja, denke ich. Eben die Change Kurve, das muss ich ja nicht wiederholen. Den Teilnehmern wird etwas bewusst, also es ist eigentlich jetzt weniger ein Lernen von Inhalten im Klassischen Sinn. Gut, die Teilnehmer lernen auch nebenbei ein paar Theorien, damit auch diejenigen zufrieden sind, aber die was Kognitives brauchen, aber eigentlich lernen sie, sie ihr eigenes Verhalten zu reflektieren. Also zum Beispiel, es ist ja wichtig, dass am Anfang von Projekten Vertrauen und Kontakt aufbaut. Wie passiert sowas dann in der Realität? Und auf einmal wird eine schöne Geschichte erzählt und ein Teilnehmer gesagt, Mensch das

	ist mir jetzt klar geworden Ich bin letztes Mal durch die Werkshalle gegangen und habe einen Schweißer gesehen, wie er gerade eine Schweißarbeit gemacht hat. Da bin ich hingegangen und habe es mir angeschaut und dann kam der Arbeiter und hat gesagt: "Chef, was ist los? Habe ich etwas falsch gemacht?" Alleine, schon diese Frage, spiegelt ja wider, was da vorher war. Ich sagte dann: "Nein, ich schaue mir das nur an und das ist super." In dem Moment wächst der neben ihm um zwei Zentimeter: "Ja, das habe ich gemacht." Und in diesem Moment ist etwas zwischen den beiden Menschen passiert. Das verstehen wir unter Vertrauen aufbauen. Das Schöne ist, dass, durch das Planspiel solche Geschichten angetriggert werden. Die Teilnehmer können solche Erlebnisse dann den verschiedenen Aspekten zuordnen. Alle Teilnehmer haben sich darüber gefreut, dass er den Mitarbeiter angesprochen hat und der hat auch gemerkt hat, was er damit bei diesem Mitarbeiter bewirkt hat. Dass dies den Mitarbeitern guttut, aber dass, diese Handlungsweisen und dieses Vorgehen Anfang von Change-Prozessen wichtig sind um Vertrauen aufzubauen. Dies war dann allen klar und gleichzeitig war das natürlich eine wunderschöne Geschichte, die der Teilnehmer eingebracht. Allen anderen wurde damit bewusst, um was es wirklich geht. Das Tolle bei Planspielen ist eben, dieser extrem wichtige Freiraum, dass solche Geschichten einfach erzählt werden.
23	**I:** [0:11:22] Was konnte da denn an Transfer für das Handeln im Unternehmen als Erkenntnis mitgenommen werden von den Leuten, die es durchgeführt haben?
24	**T1:** [0:11:31] Also das zieht sich durch die verschiedenen Aspekte der Change Kompetenzen. Die Teilnehmer lernen zum Teil neue Kompetenzen, aber hauptsächlich dient das Planspiel der Reflexion und Erweiterung vorhandener Kompetenzen. Es wird ständig, in allen Planspielphasen an den eigenen Erlebnissen gearbeitet. In der Diskussion mit den Kollegen und den Trainern wird immer wieder das eigene Handeln infrage gestellt, überprüft und gegebenenfalls durch Theorien erweitert. Man bekommt von uns keine Handlungsanweisungen, sondern an die Teilnehmer überprüft sein handeln und damit lernt evtl. auch jeder Teilnehmer andere Inhalte, eben die Inhalte, die er braucht.
25	**I:** [0:12:22] Welche Kompetenzen werden denn Ihrer Meinung nach von den Führungskräften für derartige Veränderungsprozesse benötigt?
26	**T1:** [0:12:31] Wir haben da zum einen fachliche Kompetenzen, die Theorien vermitteln, deshalb in im Planspiel über 25 OE-Theorien simuliert. Von den 6 Phasen der Veränderungen über die verschiedenen Widerstandstypen und einiges mehr. Das ist so die Basis. Zum anderen lernen die Teilnehmer viel von Ihren Kollegen und deren Erfahrungen mit Veränderungsprozessen. Auch trainieren wir, falls gewünscht Verhaltenskompetenzen, wie Gesprächsführung oder Konfliktlösung. Die Hauptkompetenz allerdings ist Reflexionskompetenz, also fähig zu sein, eigene Handlung zu reflektieren. Dabei entsteht auch das Verständnis, dass solche Veränderungsprozesse Zeit brauchen, die man sich nehmen muss, wenn man erfolgreich sein will.
27	**I:** [0:13:22] Und sie sind natürlich auch der Meinung, dass die Kompetenzen, die benötigt werden, durch das Planspiel "SysTeamsChange" gefördert werden, oder?
28	**T1:** [0:13:31] Ja, genau so haben wir es ja aufgebaut, dass wir immer wieder mit ihrem Reflektieren und dann auch, dass sie verschiedene Dinge bedenken und behandeln können. Ein ganz großer Bereich ist auch der Erfahrungsaustausch mit den Kollegen, Die Teilnehmer bekommen dann oft einen anderen Blickwinkel für ihr Unternehmen. Sie erkennen auch, dass die Probleme, die sie haben auch andere Bereiche betreffen oder dort eben auch vorkommen. Hier versuchen wir eine kollegiale Fallberatung anzustoßen. Um den Austausch auch über das Seminar hinaus zu gewährleisten.
29	**I:** [0:14:03] Inwieweit wurde denn eine Verbesserung der Kompetenzen denn ersichtlich? Also zum Beispiel, wenn später denn Veränderungsprozesse in den jeweiligen Unternehmen stattgefunden haben.
30	**T1:** [0:14:15] Ja, das würde mich auch interessieren, leider haben nach dem Seminar meistens keinen Kontakt mehr zu den Teilnehmern. Falls wir jedoch zufällig wieder auf sie stoßen, kommt oft die Äußerung: „Das war damals das Seminar, das mit am meisten für meine Praxis gebracht hat.“
31	**I:** [0:14:20] Okay.
32	**T1:** [0:14:21] Ein großer Konzern setzt unser Planspiel zur Vorbereitung eines weltweiten Veränderungsprozesses ein. Sie beleuchten vor allem der ersten Stufe des Veränderungsprozesses, den Aufbau von Vertrauen. Damit bereiten sie Ihren Prozess vor. Nachdem sie es schon längere Zeit erfolgreich einsetzten, gehen wir mal davon aus, dass sie ihr Ziel erreichen. Wie gut der Prozess dann wirklich läuft, werden wir hoffentlich in den nächsten Jahren sehen.
33	**I:** [0:15:02] Super, ja.
34	**T1:** [0:15:03] Weil SysTeamsChange eben stark auf generischen Theorien beruht, können die Teilnehmer ihre Erkenntnisse auch für ihr persönliches Umfeld nutzen. Das ist eigentlich das Schöne bei Planspielen, die Teilnehmer kommen ins Erleben. Das Spiel wird Realität und spielgelt einen Teil der eigenen Realität wieder. Sie erleben

	es wie in einem guten Film, einem guten Theaterstück. Bei Planspielen sind die Teilnehmer nicht Zuschauer, sondern sie stehen als Hauptdarsteller auf der Bühne.
35	**I:** [0:15:38] Wie war denn da Ihrer Erfahrung nach der Umgang mit der emotionalen Reaktionen und mit dem Widerstand? Also beispielsweise Angst, Zorn, Unsicherheit.
36	**T1:** [0:15:49] Ja, das ist ganz witzig. Wir führen das auch mit Gruppendynamikexperten durch, wo es dann ja ausschließlich um die Reflexion in der Seminargruppe geht. Dann geht das geht ganz stark in die Reflexion rein. Wir spielen dieses Planspiel ja über die Phasen der Veränderung. Mit Schock beginnend und dann kommt der Widerstand, dann die rationale, emotionale Einsicht und nach der Übungsphase dann zum Schluss die Integration. Beim Gruppendynamikseminar haben wir eine Abschlussübung, bei der wir die Teilnehmer auffordern, die Aspekte der Gruppendynamik anhand des Erlebens in der eigenen Spielgruppe im Verlauf der zwei Seminartage darzustellen. Wenn wir dann diese Darstellung mit der Change-Kurve vergleichen, laufen diese parallel. D.h. Zu Beginn des Seminars waren auch die Teilnehmer im Schock. Während der zweiten Phase, dem Widerstand, lief es auch im Team nicht rund, mit dem Erreichen der Vision, stieg auch die Motivation im Team, usw. Man kann sehr schön sehen, dass die Teilnehmer empathisch das Erleben ihrer simulierten Akteure übernommen haben. Es entsteht Empathie zwischen den Teilnehmern und dem Spiel simulierten fiktiven Personen. Diese fiktiven Personen werden dann in Gedanken ganz lebendig. Die Pöppel auf dem Spielbrett haben bewusst keine Gesichter. Hier sind wir wieder bei der Interpretation und Reflexion der Teilnehmer. Die Pöppel werden lebendig, weil sie von den Teilnehmern interpretiert werden müssen. Sie erinnern sich an den Vergleich zwischen Buch und der Verfilmung. Zitat eines Teilnehmers „Wir haben auch so einen Norbert, der heißt sogar Norbert." Hier müssen wir als Trainer allerdings sehr aufpassen, dass keine „Schubladen" gebildet werden. Und reale Menschen in die Schubladen der Pöppel gesteckt werden.
37	**I:** [0:18:55] Was denken Sie denn, wie sehr eignet sich das Planspiel gerade, um Widerstände zu bearbeiten oder zu überwinden?
38	**T1:** [0:19:02] Extrem gut. Es kann allerdings nicht darum gehen, als Führungskraft die eigenen Mitarbeiter manipulativ aus dem Widerstand zu bringen. Dies wäre übrigens auch kontraproduktiv für die Nachhaltigkeit des Change-Prozesses. Vorhin hatte ich von unserem besonderen Seminar in Kiel erzählt. Die waren alle zuerst im Schock und manche schon im Widerstand. Sobald sie im Seminar erlebt hatten, dass Widerstand ein ganz normaler Zustand ist, der auch vorbeigeht und nichts mit ihrer Persönlichkeit zu tun hat, sind die meistens der Teilnehmer auch schon durchgelaufen in die rationale Einsicht. Und das ist nicht nur für sie gut, sondern auch für das Unternehmen. Widerstand zeichnet sich ja durch Handlungsunfähigkeit aus. Alleine schon zu wissen, dass es allen anderen genauso geht, hilft schneller durch die Phase durch. Paul Watzlawik war vor vielen Jahren mit einem Vortrag der LMU in München und hat einen wunderschönen Vergleich gebracht. Der hat gesagt, als er in die Schule gegangen ist, fand er die Schule nicht so toll und alle anderen haben ja immer gesagt, Schule sei ja toll und da lernt man was und Schule macht Spaß. Da muss man als Kind ja denken, dass man der einzige Idiot ist, dem Schule keinen Spaß macht. Zum Glück habe er allerdings gute Eltern gehabt. Seine Eltern haben ihm gesagt, „Schule macht keinen Spaß, aber du gehst hin" und damit war er nicht der Dumme. Und es macht wirklich keinen Spaß, aber man muss es eben tun. Damit war er aus seiner eigenen Rolle befreit, die Fehler bei sich zu suchen, sondern er konnte sehen, dass es anderen genauso geht. Schock und Widerstand sind eben Zustände und keine Persönlichkeitsmerkmale und es gibt Instrumente, mit denen ich Mitarbeitern helfen kann, diese Zustände zu überwinden.
39	**I:** [0:21:09] Wie sind denn da Ihrer Meinung nach Führungskräften, die daran teilgenommen haben mit, mit Emotionen von den Beschäftigten umgegangen?
40	**T1:** [0:21:16] (...) Ganz unterschiedlich. Und das ist gut so. Nochmal, wir vermitteln kein „Hammer und Zangen Wissen". Die Teilnehmer lernen ihre Situation in Ihrer Firma mit ihrer Firmenkultur zu analysieren und dann hoffentlich entsprechend zu handeln, heißt es so schön bei Watzlawik „Für einen Mann mit einem Hammer ist jedes Problem ein Nagel". Deshalb liefern wir keinen Hammer, sondern im besten Fall einen großen Werkzeugkasten mit Universalwerkzeugen, die sich erst anpassen, wenn wir das Problem erkannt haben. Wenn im Planspielseminar, durch diese besondere Seminarform, dann die Probleme ausgesprochen auf dem Tisch liegen., können wir mit den Teilnehmern und etwas Theorie nach einer Lösung suchen. Emotionen spielen hier eine besondere Rolle, um an die wahren Probleme zu kommen. In offiziellen Besprechungen versuchen ja alle Beteiligten auf der Sachebene zu bleiben und keine Emotionen zu zeigen. Deshalb kommen konflikthaltige Themen erst gar nicht zur Sprache. Im Planspiel ist das anders. Durch das Spiel und den Willen zu gewinnen, laden wir die Situation emotional auf. Dadurch erinnert sich unser Gehirn leichter an Situationen aus Veränderungsprozessen, die auch emotional (Freude, Ärger usw.) geladen waren. Somit kommen wir leichter an Erlebnisse, die wirklich relevant waren.
41	**I:** [0:22:12] Was denken Sie denn jetzt, unter welchen Bedingungen ist das Planspiel "SysTeamsChange" für den Einsatz bei Transformationsprozessen in den Organisationen effektiv?
42	**T1:** [0:22:23] Das Planspiel SysTeamsChange ist sehr generisch. Man kann es an den unterschiedlichsten Stellen einsetzen. Wir haben leider die Erfahrung gemacht, dass man erst alles andere ausprobiert und erst wenn nichts

	mehr funktioniert, probiert man ein Planspiel. Irgendwie ist das so. Was wir uns tatsächlich wünschen würden, wäre, wenn man im Vorfeld das Planspiel spielt. Und zwar mit den Führungskräften und auch mit den Schlüsselfiguren der beteiligten Personen, damit sie wissen, was auf sie zu kommt und nicht erst unvorbereitet in die psychologischen Ebenen reinlaufen, sondern von vornherein das vernünftig planen können. Konzerne, die unser Planspiel kennen, setzen es vor den Veränderungs- und Transformationsprozessen ein, um Vertrauen aufzubauen und die FK vorzubereiten. Weil sie eben im Planspiel gelernt haben, dass "trust building" am Anfang extrem wichtig ist und eigentlich das ist, was immer vernachlässigt wird. Oft erleben wir in den Unternehmen, dass Sie unter Change-Management eigentlich ein etwas erweitertes Projektmanagement verstehen und von den psychologischen Aspekten keine Ahnung haben.
43	**I:** [0:23:38] Okay.
44	**T1:** [0:23:39] Ja, sie vergessen eben die psychologische Ebene. Die Prozessebene wird perfekt geplant und die psychologische Ebene, die Verhaltensebene wird vernachlässigt und dann wundern sie sich, warum sie in der Prozessebene auf einmal irgendwo in Sackgassen laufen und keiner mehr dabei ist.
45	**I:** [0:25:40] Also ist Ihrer Meinung nach das Planspiel "SysTeamsChange" eine wirkungsvolle Methode für die Entwicklung von Changemanagement Kompetenzen für Führungskräfte?
46	**T1:** [0:25:49] Ja, auf jeden Fall.
47	**I:** [0:25:52] Dann hätte ich noch eine letzte Frage, die mich interessieren würde, und zwar, für welche anderen Themenstellungen in den Organisationen lässt sich Ihrer Meinung nach das Planspiel "SysTeamsChange" auch sinnvoll einsetzen?
48	**T1:** [0:26:05] (...) Wir setzen es eigentlich in den seltensten Fällen in einem kompletten Change-Projekt ein, sondern eigentlich sind wir in der Regel integraler Bestandteil von Führungskräfteentwicklungsprogrammen, weil eben die Unternehmen sagen, das einzig Beständige sei der Wandel und wir müssen mit diesem Wandel umgehen können und unsere Mitarbeiter in diesen Phasen des Wandels führen zu können. Sie brauchen ein Tool, wo man sich mit diesen Themen auseinandersetzen kann. Ich bin ja schon ein bisschen älter und ich kenne auch Zeiten, wo es nur Projektmanagement gab, da hat man Aufgaben einfach abgearbeitet, aber da war die Welt noch nicht so komplex und so vielschichtig mit unterschiedlichen Projektstrukturen. Und so ähnlich ist es bei Changemanagement auch. Ich brauche einfach bestimmte Kompetenzen, mit denen man Mitarbeiter durch kritische Phasen führen kann. Wir trainieren hier nicht nur Methodenwissen, sondern auch ein Stück Empathie, und die Wahrnehmung von psychologischen Zuständen von Menschen. Damit ist das Planspiel natürlich gleichzeitig auch Kompetenzentwicklung beim Thema kooperatives Arbeiten.
49	**I:** [0:27:44] Also auch in der Teambildung und so zum Beispiel?
50	**T1:** [0:27:46] Ja, eine der wichtigen Fragen bei uns im Planspiel ist zum Beispiel, „Kennst du deine Mitarbeiter? Auch Fragen zum Thema "Leadership" und Management und was unterscheidet einen "Leader" von einem Manager und solche Dinge. Kennst du eigentlich die Menschen, die du durch Veränderungsprozesse führen musst. Man muss sie eben gut kennen und einen guten Kontakt zu ihnen aufgebaut haben. Dann entstehen Situationen wo man erkennt was möglich ist. Dann funktioniert auf einmal so Vieles was vorher am Widerstand gescheitert ist. Unsere Kunden definieren ja den Hauptfocus des Seminars. Und ja, wir hatten auch schon bei Planspielen den Focus Teambildung. „Bringt die Menschen zusammen, die zusammenarbeiten sollen. Und zwar über Bereichsgrenzen hinweg.“
51	**I:** [0:28:45] Ja, das war es schon zu meinen Fragen zum Planspiel. Dann sage ich mal recht herzlichen Dank für das Interview auf jeden Fall und dass sie sich Zeit genommen habe.

Anhang 4.2 Interview – Teilnehmer 2

Interview 2

Interviewdatum: 06.04.2020
Interviewzeit: 08:30 Uhr
Interviewdauer: 38:36 MIN

1	[0:00:00] **I**: So, dann würde ich direkt doch mal starten in dem Fall.
2	**T2:** [0:00:04] Ja, mach das.
3	**I:** [0:00:06] So, was sind denn so die Erfahrungen im Allgemeinen zum Thema Planspiele, wo du jetzt hast, als Methode für die Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung?
4	**T2:** [0:00:15] (...)Wo fange ich an? Ich bin seit, lass mich mal kurz überlegen, 2004 ungefähr irgendwie mit der paschen Methode vertraut. Im Rahmen des Studiums damit angefangen und von da aus auch in Unternehmen mit rein und habe dort Trainingsmaßnahmen geleitet. Ich war dann 8 Jahre an der Dualen Hochschule in Stuttgart, im Zentrum für Managementinnovation, habe ganz viel Studierende begleitet. Von da aus weg dann in letzter Zeit vor allem in Richtung Schulen. Das hat sich in irgendeiner Form ergeben, dass ich da in der Personalentwicklung viel unterwegs war. Und dort viel interne Schulentwicklungsmoderatoren nennt sich das, also im Prinzip Change Agents innerhalb des Systems, die andere Organisationseinheiten beraten und begleiten, in Veränderungsprozessen. Das würde ich mal sagen ist schon das Primäre in den letzten Monaten oder zwei, drei Jahren. Wir waren jetzt dran bei einem Automobilhersteller unter anderem, auch mit dem Planspiel "SysTeamsChange". Das ist jetzt mal Corona zum Opfer gefallen. Wir haben Spiele entwickelt für soziale Unternehmen in Großvarianten mit sechzig Personen, die dann gemeinsam sich innerhalb vom System bewegen und Systeme anfangen zu hinterfragen. Mit anderen Tools unterwegs gewesen, wo es eher um BWL Kompetenzen geht. Also ist es dann schon, wenn ich mir "SysTeamsChange" anschaue, in letzter Zeit vor allem eben im Schulbereich, zumindest eben in der Hochschulreife.
5	**I:** [0:02:11] Was sind denn so die Hintergründe, deiner Meinung nach, für die Durchführung vom Planspiel? Also jetzt speziell vom "SysTeamsChange"?
6	**T2:** [0:02:19] Was verstehst du unter Hintergründe?
7	**I:** [0:02:21] Also die Beweggründe dafür. Wenn man jetzt zum Beispiel an den Einsatz bei großen Automobilherstellern denkt.
8	**T2:** [0:02:26] (...)Naja gut, die Organisationen müssen sich immer in irgendeiner Form an Veränderungen anpassen. Das ist, glaube ich, einer der primären Gründe. Also gar nicht mal, ich möchte die Veränderung gestalten oder eine Veränderung anstoßen, sondern ich stehe unter erheblichem Druck und brauche Leute, die es verstehen und die es vorantreiben können. Und ich versuche sozusagen die Oberhand zu bekommen, in so einem Prozess. Dafür ist es natürlich ein cooles Tool, einfach um Verständnis dafür zu erzeugen. Also es ist ja auch im Prinzip unsere Argumentation, wenn wir in Krise-Prozesse reingehen. Jemanden zu begleiten, ein Verständnis für einen extrem komplexen Prozess zu geben. Klar kennt jeder ein Modell und kennt jede einzelne Methode, aber wie das im Gesamten zusammenhängt, wie das System aussieht (...), da fehlt es dann häufig. Also auch bei erfahrenen Change Agents, Change Beratern. Die können dann häufig einzelne Bausteine gut ausfüllen. Sie können im Kleinen gut beraten, aber es ist halt eben etwas Großes, was am Ende gedreht werden muss.
9	**I:** [0:03:41] Klar, ja. In welchen Bereichen hast du das schon durchgeführt? Und auch wie lange oder zum Beispiel wie oft?
10	**T2:** [0:03:48] (...) Also, ich nehme jetzt mal den Schulentwicklungsbereich raus. Mit einer Schwierigkeit, dass dort die Zeiten extrem runtergedreht werden, auch das ist bei Daimler ähnlich. Empfohlen noch zuletzt, in dem Fall mindestens eineinhalb Tage, wobei das dann die reine Spielzeit ist. (...) Häufig wird es dann runtergezogen auf einen Tag. Dann konzentrieren wir uns halt beispielsweise auf, wie initialisiere ich Veränderungsprozesse oder warum gibt es Widerstände, wie funktionieren die, was ist daran gut oder schlecht, wie kann ich damit umgehen. Und damit schauen wir eigentlich nur einen kleinen Teil dieses kompletten Prozesses mit an. Wenn ich eineinhalb Tage habe, kann man einmal das komplett mitabschließen. Damit ist aber die Arbeit an sich nicht abgeschlossen. Also wenn ich jetzt in den Schulentwicklungsbereich reingehe, ist es ein Baustein in einem Lehrgang, der über fünf Module geht, glaube ich, wo die dann eben einmal diese eineinhalb Tage oder diesen einen Tag haben, um einen Gesamtüberblick zu kriegen. Und das ist der Teil, den wir jetzt begleiten. Genau, wir sind halt in verschiedenen Lehrgängen dann mit drin. Bei einem Automobilhersteller, auch da ist es leider nur geplant für einen Tag. Da kommt dann immer wieder die gleiche Argumentation, wir haben halt keine Zeit dazu. Für mich so genau der Punkt, weshalb Changemanagement immer schwierig sein wird, weil wenn ich jetzt "SysTeamsChange" hernehme und es durchführe. Das ist wenigstens richtig, dass sie es tun. Dann werde ich feststellen, ich verbringe halt 50 Prozent, 60 Prozent, 70 Prozent damit, vorzubereiten und dann fange ich an, das zu gestalten, was sie als Veränderungsprozess sehen. Und das vor

	dem Programm wird halt gerne vergessen, deswegen finde ich das Tool halt cool, weil ich lange am Sprechen, am Diskutieren, am Sammeln, am Sortieren, am Analysieren bin, bevor ich in das klassische Projektmanagement zum Changemanagement eigentlich übergehe.
11	[0:05:59] **I:** Was waren denn für die Führungskräfte und für die Mitarbeitenden, die größte Herausforderung während einem Planspiel?
12	**T2:** [0:06:06] (...) Also ich glaube, es ist wirklich das, was ich gerade eben meinte. Dieser Spagat zwischen einem emotionalen Veränderungsprozess und einem inhaltlichen Veränderungsprozess. Der inhaltliche Veränderungsprozess ist so dass, wo sich die Meisten noch irgendwie zuhause fühlen. Ich mache vermeintlich klassisches Projektmanagement. Ich mache Zieldefinition. Ich packe Arbeitspakete. Ich teile auf. Ich lasse die Leute laufen. Ich kontrolliere. Ich führe ein. Und dass wir jetzt sagen, ja, ok, das ist alles richtig, aber eigentlich ist sozusagen der Changemanagement Prozess vorher etwas ganz anderes. Das heißt nicht, dass du eine Idee hast, was am Ende sein muss, aber du weißt, was es ist und das reinprügeln möchtest. Sondern, ihr müsst vorher eine gemeinsame Idee von dem entwickeln, was hinterher sein soll. Natürlich mag es Restriktionen geben an verschiedenen Stellen, wie es aussehen muss. Aber wenn ich es dann eben nicht schaffe meine Mitarbeiter mitzunehmen, dann wird es eben schwierig. Ich glaube, das ist so einer der großen Knackpunkte, sich davon zu lösen, selber alles unter Kontrolle zu haben und mich darauf einzulassen, das Vertrauen auch zu haben, dass halt eben allem, auch einen wertvollen Beitrag leisten können. Und damit geben auf einmal Widerstände Sinn und damit geben auch einmal die ganzen Gespräche Sinn. Dabei gibt es auch Sinn, diese eigenen Emotionen, die sie aus vielen Veränderungsprozessen ja selber haben. Die da halt offensichtlich werden, wie kommen meine eigenen Emotionen zustande und meine inhaltliche Vorstellung, wie Veränderungsprozess läuft und warum funktioniert es halt eben so zusammen nicht auf dem Weg, wie ich mir das mir bisher vorstelle. Verstehst du so grob, was ich meine?
13	**I:** [0:07:59] Auf jeden Fall, ja. Wie wurde denn von den Teilnehmenden der Zusammenhang vom Planspiel mit derer Realität empfunden? Also welches Feedback hat es da gegeben?
14	**T2:** [0:08:09] (...)Also es gibt (...) Doch, es gibt auch andere Planspiele auch, aber das ist schon eines der Planspiele, die am krassesten sind. Das so nach einer dreiviertel Stunde, würde ich mal sagen, ungefähr, für die Teilnehmer ganz klar ist, dass es eigentlich deren Geschichte ist und deren Erlebnisse sind und dass sie an ihren eigenen Themen arbeiten, auch wenn sie mit der Anna, dem Bruno, der Claudia, dem Quintus arbeiten, arbeiten sie eigentlich mit sich selber und mit ihrem eigenen System. Und ja, man ist halt so nah dran, wobei es schon auch, finde ich persönlich, stark darauf ankommt, wie begleite ich dieses Planspiel. Da gibt es sicherlich sehr unterschiedliche Zugänge, sehr unterschiedliche Arten und Weisen. Ich persönlich bin ganz, ganz viel im Gespräch. Ich lasse kaum eine Aktion durch, die nicht begründet ist, wo ich nicht weiß, was deren Vorstellung ist, welche Erfahrung sie selber gemacht haben, welche Erwartung sie haben. Manchmal lasse ich sie Aktionen ausarbeiten, um eine Idee zu kriegen, was für eine Vorstellung habt ihr und damit kommt man natürlich ganz nah an deren eigenen Geschichten mit ran oder man kann es auch schnell mal übersetzen. Zu sagen, ok bei euch würde es jetzt aussehen... also eben bei Gesprächen zum Beispiel ist es krass, ja. Wir machen kurzes Gespräch. Im kurzen Gespräch mache ich keinen Vertrag, aber ich kann es halt schnell übersetzen in deren Welt. Ja, wenn jemand im Türrahmen steht und sagt:" So, jetzt sollten wir schnell einen Vertrag unterschreiben." Das mache ich nicht. Damit bin ich auch ganz schnell auch an deren Tür, in deren eigenen Unternehmenskontext, in deren eigenen Geschichten, die sie erfahren.
15	**I:** [0:10:09] Was wurde denn da jetzt speziell aus dem Planspiel gelernt?
16	**T2:** [0:10:12] (...)
17	**I:** [0:10:15] Also was wurde bewusst oder was wurde vertieft zum Beispiel, was sie jetzt als Feedback gegeben haben?
18	[0:10:21] **T2:** (...) Naja, da muss man jetzt bisschen aufpassen, bisschen sortieren, weil was ich mitkriege, ist viel direkt im Anschluss an das Planspiel...nach diesen Tagen, nach diesem ein Tag oder zwei Tagen. Das ist für mich noch nicht das, was ich mitgenommen habe und was ich morgen so anders tue. Da spricht so ein bisschen der Wissenschaftler raus, tut mir leid an dieser Stelle. Rein so aus einem emotionalen, aus einem direkten Feedback, ist es sicherlich Verständnis dafür zu kriegen, warum es wichtig ist, Emotionen mitzunehmen, warum es wichtig ist, soziale Situationen anzuschauen, den Menschen in dem Veränderungsprozess wahrzunehmen. Und wie ich den emotionalen, sozialen Teil mit dem inhaltlichen Teil kopple. Ein Verständnis dafür, dass die Dinge nicht so simpel sind und dass sie einfach Zeit brauchen, und dass die Zeit, die man sich nehmen muss, keine verlorene Zeit ist, sondern möglicherweise Zeit ist, die ich gewonnen habe und damit auch ein Erfolgsgarant, dass Veränderung überhaupt stattfinden kann oder auch den Output liefert, den ich haben möchte. Was die langfristig oder mittelfristig tun, damit kann ich nur Spekulationen anstellen. Ich glaube, dass der eine oder andere deutlich behutsamer in die Situation reingehen wird, deutlich klarer sich fragen wird, wo stehen denn diese Personen. Das sind halt so die Gespräche, die ich auch im Nachgang ab und an mal noch führe. Das sie anrufen und sagen, nur ich habe mir überlegt in welchem Ring hängen denn diese Personen möglicherweise ab, in welcher Phase stehen die mit drin und ist das, was wir tun auch gerade adäquat für das, was sie tun. Also dafür hilft es halt ein Raster zu bekommen, eine Struktur zu bekommen, einen sehr differenzierten Werkzeugkoffer zu haben. Also nicht nur zu sagen, ich habe halt eine bis fünf Maßnahmen, die ich da machen kann, sondern ich habe eigentlich zweiundvierzig mal x, weil ich halt alles mit unterschiedlichen Personen,

	unterschiedlichen Konzeptsetzungen machen kann. Dafür, glaube ich, hilft es dringend einfach ein komplexeres Verständnis davon noch zu haben.
19	**I:** [0:12:45] Welche Kompetenzen werden denn, deiner Meinung nach, von den Führungskräften benötigt für so einen Veränderungsprozess?
20	**T2:** [0:12:52] (...) Ich glaube, das Erste ist zuerst Mal, das richtige Mindset zu haben. Veränderung braucht ein Mindset, das offen ist. Das zwar mehr Richtung hat..., wo ich hinmöchte. Das auch bindet, mitnimmt, andere miteinbezieht, aber es braucht auch gleichzeitig die Fähigkeit loszulassen und selber nicht alles unter Kontrolle zu haben, sondern sich darauf einzulassen, dass ich Menschen um mich herum habe, die ich ja bewusst selber auch ausgewählt habe, weil sie etwas können, weil sie etwas besonders gut wissen, weil sie Profis sind, in ihrem Fach. Und also das ist, glaube ich, das Erste, mit dem Mindset klar zu kommen. Das Zweite ist, methodische Fähigkeiten zu entwickeln, die auch miteinzubeziehen, zuzuhören, einen Raum zu bieten, ins Gespräch zu kommen, Dinge auszuprobieren, eine Fehlerkultur zu haben und gleichzeitig aber auch irgendwann den Punkt zu finden. Das ist dann der dritte Baustein. Wann ich aus einem Ergebnis, offenen sondieren, einem zuhören, einen mitnehmen, auch in ein Tun kommen muss. Also wann kommt dieser Moment, wo ich aus einem mehr emotionalen, inhaltlichen Veränderungsprozess, in einen emotionalen, sozialen Veränderungsprozess, einen inhaltlichen Prozess übergehen muss. Um die Geschwindigkeit auch mitreinzukriegen und dann auch die Dinge irgendwann voranzutreiben, so auch tatsächlich umzusetzen, tatsächlich Veränderung auch zu führen.
21	**I:** [0:14:39] Und denkst du jetzt, dass die benötigten Kompetenzen durch das Planspiel "SysTeamsChange" gefördert werden?
22	**T2:** [0:14:44] Also, (...) ich persönlich mag dieses Planspiel super gerne, weil es mir eine super Gelegenheit gibt, über diese Themen zu sprechen, über diese Themen ins Gespräch zu kommen, die erlebbar zu machen, reflektierbar zu machen. (…) Vom Mindset her, ja. Von einem Verständnis her, ja. Das Tun ist immer nochmal ein anderer Prozess. Klar kann ich das anstoßen, ich kann ins Gespräch gehen, aber ich schule nicht die Umsetzung, sondern ich trainiere ein Reflektieren, ein Verstehen, ein Durchdenken. Und das alleine reicht nicht, würde ich sagen. Also es ist ein super Baustein, um jemanden da hin zu entwickeln. Also wir würden es bei Schulentwicklung machen. Einen Baustein in einem Curriculum, das ich eben brauche, wo ich mir auch die einzelnen Maßnahmen genauer anschauen muss. Also je nachdem wieviel Zeit ich habe, wenn ich "SysTeamsChange" nehme, habe ich ja auch nicht nur das Planspiel, sondern dann nehme ich eben einzelne Maßnahmen, Bausteine raus. Die analysiere ich in einzelnen Situationen, die Stakeholder Analyse, die Informationsveranstaltung. Das ist alles in Anführungszeichen "so simpel". Ich spiele nun mal eine Aktion mit der Nummer x aus und dann ist es erledigt. Und ich kämpfe nur wieder daran, in diesen Seminaren, dass das halt eben am Ende des Tages nicht so einfach ist. Nur nicht mal ein kurzes Gespräch so einfach ist. Also es reicht halt eben nicht eine Karte zu ziehen, sondern jetzt muss ich anfangen mir zu überlegen, wie sieht es eigentlich aus und wie stehe ich eigentlich im Türrahmen und wie eröffne ich ein Gespräch und welche Themen möchte ich platzieren. Und ich habe halt Gelegenheiten und ich kann aber auch Gelegenheiten verpassen oder versauen. Und da gehört aber halt noch viel mehr mit dazu, wie nur das Planspiel.
23	**I:** [0:16:47] Hast du da mal Feedback von den Firmen denn bekommen, inwieweit das zum Beispiel eine Verbesserung von den Kompetenzen jetzt noch dem Planspiel ersichtlich worden ist, bei einem Veränderungsprozess?
24	**T2:** [0:16:59] (...) Also direkt, schwierig. Ab und an, ja. Eher da nochmal wirklich über die Teilnehmer, die sich da nochmal melden und die nochmal ins Gespräch gehen. Die ja selber ein stückweit als Externe dann auch innerhalb des Systems fungieren. Indirekt, schon. In dem Moment, wo ich einen Testballon als dauerhaft implementiere und sage:" Ok, wir brauchen das. Wir brauchen gleich ganze Lizenzpakete. Wir wollen das nicht nur in den Lehrgang reinziehen, sondern wir wollen auch die Führungskräfteentwicklung mit diesen Bausteinen anreichern. Wir müssen da ein Stück weiterkommen. Wir brauchen ein Gesamtverständnis mit davon." Wo Empfehlungen laufen, innerhalb des Systems. In einer ganz anderen Stellen, Menschen kommen und sagen:" oh, aber wir bräuchten..., da könntet ihr nicht." Das wär jetzt für die indirekte Rückmeldung, als dass es durchaus wertvoll war, für die Teilnehmer, ohne dass sie es auch nur explizit so ausdrücken. Aber das ist, glaube ich, an der Stelle wenig repräsentativ, weil ich halt bisschen im spezielleren Umfeld unterwegs bin. Und wenn ich jetzt da hinschaue, da fehlt der Train and Turn noch, aber dann geben wir es in deren Hände. Also am Ende müssen die es selber umsetzen. Dann werde ich davon nicht mehr so viel mitbekommen. Aber auch da... wir haben dieses Tool angespielt. Wir haben noch zwei, drei Mal darüber gesprochen und die haben dann den Chef noch mit dazu geholt, mussten es nochmal anspielen und daraufhin haben sie es dann in einer Lizenzvariante gekauft, dass sie es halt eben in der Breite auch reinziehen können. Das heißt für mich schon, das trifft deren Nerv, das trifft deren Thema und das machen die nicht nur, weil sie gerade eben nichts zu tun haben. Also wenn ich die Automobilindustrie anschaue, jetzt auch vor Mitte Februar...dann nehmen wir mal das, ja. Die haben andere Probleme, wie nur ein Planspiel irgendwo reinzuziehen. Denn sie wollen damit wirklich etwas umsetzen und das tun die nur, wenn die damit auch Potenzial sehen und selber eine Idee davon haben, was es auch bringen kann.
25	**I:** [0:19:17] Wie war denn erfahrungsgemäß so der Umgang mit den emotionalen Reaktionen und dem Widerstand?
26	**T2:** [0:19:23] (...) Du meinst gegenüber den simulierten Personen oder dem eigenen Widerstand dem Tool gegenüber?

27	**I:** [0:19:35] Ja, beides würde mich interessieren.
28	**T2:** [0:19:39] Naja, also das Eine ist...ich komme mit einem Spiel für ein ernsthaftes Thema. Der Eine oder Andere, der methodisch versiert ist, kommt damit recht gut klar. Es gibt immer wieder so eine Gruppe, die mit einem gewissen Vorbehalt mit reingehen. Glücklicherweise wurde es in den letzten Jahren deutlich angenehmer, was einfach einen gewissen Konsens gibt, dass auch Methoden, die Freude machen, Sinn ergeben und einen weiterbringen können. Das löst sich auf, in dem Moment, wo die am Tun sind, weil, ich nutze zwar spielerische Mechanismen, spielerische Umgebung, aber am Ende des Tages diskutieren wir deren Themen und damit spielen wir nicht mehr, sondern wir arbeiten hart dran. Es macht nur Laune, weil ich halt Veränderungen sehen, weil ich sie begleiten kann, weil ich Erfolge feiere und aber auch mal an die Wand laufe und nochmal an die Wand laufe und ein drittes Mal an die Wand laufe und jetzt nochmal drei Schritte zurückgehen muss, mir überlegen muss, warum eigentlich. Ins Gespräch gehen muss, eigene Beispiele dafür finden muss. Also es wäre sozusagen mal Teilnehmer und deren eigene Widerstände gegen dieses Tool, die auch wiederaufkommen können, wenn ich zu oft an die Wand laufe. Also auch da kommt nochmal so ein Moment mit rein, den ich aber auch an einigen Stellen bewusst haben möchte, weil ich dir erlebbar machen möchte, dass man halt auch mal an die Wand laufen kann, beim Veränderungsprozess und den musst du durchlaufen, wenn du dieses Tool mitmachst. Wie gehen die um mit den Widerständen der simulierten Personen...Das ist sehr unterschiedlich je nachdem mit wem man genau spielt, aber was immer wieder kommt, ist so der Moment, ja, dann versetzen wir den, dann entlassen wir den, dann entfernen wir den aus dem System mit raus, weil Widerstand ist ja immer schlecht. Und ich persönlich bin der Verfechter von der Herangehensweise, Widerstand ist wertvoll, wenn ich den entsprechenden Raum gebe, im ersten Moment und dann notfalls eine Übereinkunft habe, dass einzelne Personen eben im Widerstand bleiben zunächst mal, aber wir von dem Offenen auf einen zurückhaltenden Widerstand wechseln können. Also anders übersetzt, ich kann nicht einfach jemanden aus dem System entfernen, zumindest nicht so schnell, wie die Teilnehmer dies häufig machen. Also da ist es so, ich führe drei Gespräche... der ist dagegen, also entlasse ich ihn. Wenn unser Arbeitsrecht so aussehen würde, dann würde vermutlich keiner von denen mehr einen Job haben, weil das bei denen selber auch passiert, aber das muss ich denen mal transparent machen, muss es übersetzen, muss ins Gespräch gehen. Schon allein das, ist wertvoll, das zu tun. Es kommen ganz schnell negative Emotionen den Personen gegenüber raus, die im Widerstand mit drinhängen und wir diskutieren halt viel darüber, warum entstehen die und warum sind die halt auch wichtig und ich fange nochmal an die deutlich differenzierter anzugehen. Und dann fängt es an sich so nach und nach aufzulösen, in dem Moment, wo ich aufhöre mich nur auf diese drei oder vier Personen im krassen Widerstand zu konzentrieren, sondern eine gesamt Systemperspektive gewinne, dann sind die nicht mehr so dramatisch und ich kann gleichzeitig einen anderen konstruktiveren Raum eröffnen. War jetzt ein bisschen durcheinander...Verstehst du was ich meine oder muss noch irgendwas nochmal konkretisieren?
29	**I:** [0:23:28] Nein, ich verstehe, was du meinst. Das passt gut so.
30	**T2:** [0:23:30] Ok.
31	**I:** [0:23:31] Was denkst du denn, inwieweit eignet sich jetzt das Planspiel "SysTeamsChange" damit man Widerstände überwinden kann, in der Realität, oder bearbeiten kann?
32	**T2:** [0:23:41] (...)Naja die Frage wäre für mich mit welcher Zielgruppe setze ich dieses Tool ein. Setze ich das mit Führungskräften ein, dann ist das sicherlich eine Reflektion der eigenen Widerstände, eine Reflektion der Widerstände der eigenen Mitarbeiter, der Teammitglieder, einfach um zu verstehen, warum passiert das, was passiert da genau, ist es jetzt positiv oder negativ zu sehen, wie gehe ich damit um, wie frage ich nach, wie gebe ich dem Raum und wie ich gehe ich dann in das direkte Gespräch, um die Sachen auch einzudampfen. Habe ich Change Agents, Change Berater, die von außen mit reingehen. Auch die müssen Widerstände nochmal anders betrachten. Ich glaube so, dieser Reflex..., dann entlassen wir, entfernen wir, das ist voll doof, was die machen, weil laufen ja jetzt vollkommen auf Konfrontation, wir bearbeiten den, ist so der klassische Zugang dazu. Ist aber halt eigentlich fatal, wenn ich das systematisch so mache, weil ich verliere damit ganz viele Menschen innerhalb einer Organisation. Und die dritte Gruppe... ich mache das mit den Mitarbeitern direkt, ist, glaube ich, die Schwierigste, weil die selber, wenn sie keine Verantwortung haben in diesem System, zwar sagen können, warum das so ist, aber das selber nicht aufgelöst bekommen. Also Widerstand braucht nun mal ein Gegenüber, dem ich kundtun kann, warum das so ist und mit dem ich von einer rein emotionalen, kontra Haltung, in eine vielleicht zurückhaltende, ablehnende, aber konstruktive Haltung zu kommen, um die Dinge dann aufzulösen. Also ich glaube, das ist die schwierigste Variante direkt mit dem Mitarbeiter das aufzulösen. Was glaube ich ganz cool ist, da jetzt nochmal einen Rückgriff auf das, was ich parallel ja schon gemacht habe, nicht nur bei anderen Organisationen, sondern, wenn ich das mit Studierenden mache. Gut, an einer dualen Hochschule arbeiten wir alle in einem Unternehmen mit drin. Also ist es eigentlich fast wie Personalentwicklung, weil ich nur aus ihre praxisrelevanten Change Prozesse natürlich auch sehen können, aber da habe ich nochmal die Möglichkeit, die Dinge zu reflektieren, selbst wenn es sie gerade eben nicht direkt betrifft, aber überhaupt mal einzupflanzen, darauf zu hören, bei sich selber, bei anderen, um das überhaupt zwar wahrzunehmen. Wenn ich das wahrnehmen kann, kann ich es reflektieren und auch konstruktiv damit umgehen. Also ich glaube, da ist es so ein bisschen Präventionsmaßnahme, wobei...also es ist eine Hypothese, kein Wissen. Also da kann ich es zu wenig nachverfolgen.
33	**I:** [0:26:45] Wie sind denn, deiner Meinung nach, die Führungskräfte mit den Emotionen von den Mitarbeitenden umgegangen? Also wenn da jetzt Widerstände von den Mitarbeitenden gekommen sind?

34	**T2:** [0:26:56] Naja, es ist, glaube ich, eine Frage, was für eine Führungskraft habe ich am Ende des Tages vor mir. Habe ich jemanden vor mir, der sehr klar und schnell vorausgeht...der kommt mit Widerständen auch nicht klar, weil dann wird ein Widerstand ganz schnell an Kritik an den eigenen Weg aufgefasst oder eine Ablehnung dessen, was gerade passiert. Habe ich eine Führungskraft, die grundsätzlich mehr eine Situation antizipieren kann, sich emotional in einen reindenken kann, für den Emotionen eine große Rolle spielen, im eigenen Führungsstil. Der kommt damit deutlich besser klar und der kommt auch mit dem Tool deutlich schneller klar. Also, es gibt ganz grob zwei Extreme an Spielverläufen, wenn ich jetzt "SysTeamsChange" anschaue. Es gibt die Einen, die aus dem Regen nicht rauskommen. Da passiert auch inhaltlich ganz, ganz lang gar nichts. Die Mitarbeiter sind aber alle schon völlig in dem emotionalen Veränderungsprozess...Der Veränderungsprozess wird scheitern am Ende, weil im Prinzip sich nichts ändert, weil aber alle aber voll dabei sind. Und die anderen schaffen das rein Projektmanagementseitig mit dem Veränderungsprozess, ganz treffsicher abzuarbeiten, jeden Schritt drin zu haben. Da sind die Teilnehmer aber nur nicht viel weiter, wie gerade mal so aus dem Schock raus. Wenn sie Glück haben mal in die rationale Einsicht rein. Also funktioniert nicht, weil das Tool vorher reklamiert und sagt nicht durchführbar, aber so würde das laufen, wenn sie es einfach mitmachen. In der Realität gibt es ja nicht die Rückmeldung, funktioniert nicht, sondern die knallen es halt durch. Und da wird es auch nicht funktionieren und es hilft wiederum ins Gespräch zu gehen mit den entsprechenden Führungskräften, eine Reflektionsumgebung aufzumachen... Wie die das am Ende durchsetzen kann ich dir nicht sagen. Also der Eine oder andere wird sicherlich den Gedanken mitnehmen. Da bin ich überzeugt davon. Ich glaube, viele fallen wieder zurück in ihre ursprünglichen Rollen, wenn ich nicht systematisch daran arbeite und mehr Steps habe, vielleicht ein Coaching mithabe, eine Suggestion mit dazu habe, um die Dinge eben immer wieder zu reflektieren, wo ich eigentlich auch stehe. Also, letztendlich, die Aktionen, die auch bei "SysTeamsChange" drin sind. Ja, ich brauche am Ende des Tages dann halt jemanden von außen, der mit mir ins Gespräch geht und der vielleicht, wenn ich dann mal soweit bin, ja auch ein Coaching anbietet und mir hilft die Dinge zu reflektieren und nochmal die richtigen Impulse zu setzen, auch im System.
35	**I:** [0:29:43] Was denkst du jetzt, unter welchen Bedingungen ist das Planspiel "SysTeamsChange" für den Einsatz bei Transformationsprozessen in Organisationen effektiv?
36	**T2:** [0:29:54] (...)Unter welchen Bedingungen?
37	**I:** [0:30:02] Genau.
38	**T2:** [0:30:02] Was verstehst du darunter?
39	**I:** [0:30:05] Ja, unter welchen Voraussetzungen.
40	**T2:** [0:30:07] (...)
41	**I:** [0:30:10] Also was muss gegeben sein.
42	**T2:** [0:30:12] Naja, also grundsätzlich würde ich mal sagen, wenn ich ein Planspiel einsetze, brauche ich zunächst mal eine Freiwilligkeit, dass ich daran teilnehme. Das Tool schafft es zwar schnell Vorbehalte aufzulösen, aber nichtsdestotrotz, wenn ich nicht freiwillig reingehe in so ein Spiel, in so eine Situation, mich von Anfang darauf einlassen kann, kann ich dort nicht mehr mitnehmen. Und im Idealfall schaffe ich das, dass diese Tools, vor einem Veränderungsprozess, am Beginn von Veränderungsprozessen einzusetzen. Schaffe ich, dass Führungskräfte in der Entwicklung, also bevor sie auch vielleicht die Führungsverantwortung haben, schon mit diesen Themen auch zu konfrontieren, um eine Reflektionsebene zu schaffen. Ist es aber genauso hilfreich, wenn ich am Anfang des Prozesses stehe..., die erste Steuergruppe definiert habe, auch mit diesen Personen dies durchzuführen, mit einer Arbeitsgruppe das zu machen, mit dem Projektteam das zu machen, weil mir das immer hilft in meiner Arbeit, zu verstehen, was eigentlich meine Aufgabe ist. Meine Rolle reflektieren zu können. Mein Instrumentarium nochmal zu reflektieren. Das es halt mehr ist, wie nur reines Projektmanagement und dass ich auch deutlich mehr Verantwortung habe, wie nur jetzt zu entscheiden, wie es denn morgen sein soll. (…) Ja, auch im Krisenmodus... Das Projekt ist nahezu an die Wand gefahren...Ich schaffe damit nochmal einen Schlüssel... zu reflektieren, warum die Dinge so sind und auch in ein Gespräch zu gehen...was kann ich jetzt tun, um den Karren nochmal aus dem Dreck rauszuziehen oder funktioniert es doch oder muss ich nochmal einen Neustart machen. Also letztendlich muss ich mal überlegen, wann entsteht eine relevante Frage in diesem Veränderungsprozess oder für einen Veränderungsprozess, die halt eben auf die Vielschichtigkeit dieser Situationen abzielen. Und dann ist das Tool sicherlich hilfreich und dann wird man auch andere Modi fahren, wie ich es einsetze. Also ich kann das Tool auch ganz unterschiedlich nutzen.
43	**I:** [0:32:28] Bist du jetzt der Meinung, dass, durch das Planspiel, die Entwicklung von den Changemanagement Kompetenzen für die Führungskräfte gesteigert wird oder dass das eine wirkungsvolle Methode für die Steigerung ist?
44	**T2:** [0:32:41] Naja, da dockt man so bisschen an, an der Frage vorher, welche Kompetenzen entwickele ich denn eigentlich mit dem Tool. Um ein Verständnis zu kriegen, um meine eigene Rolle da drin zu reflektieren, um ein Überblick über ein Instrumentarium zu kriegen, um über meinem eigenen Mindset zu arbeiten, sicherlich. Um das tatsächlich umzusetzen, die Maßnahmen zu haben, um das Gespräch richtig führen zu können, um eine Informationsveranstaltung richtig zu machen, dafür ist das Tool zunächst einmal nicht geeignet, außer ich reichere es eben um diese Bausteine an. Und auch da, also wir brauchen uns ja nicht in die Tasche lügen. Weil ich einen Tag, eineinhalb oder zwei, von mir aus auch fünf Tage, an so einem

	Tool teilgenommen habe, deswegen bin ich noch kein besserer Mensch. Sondern, ich habe vielleicht mein Hirn bisschen aufgebohrt und meine Perspektive erweitert. Ich habe vielleicht ein Verständnis entwickelt, aber nur weil ich verstehe, dass sie jetzt ein Gespräch führen müsste, kann ich noch kein Gespräch führen. Ich kann hinterher vielleicht, wenn es ganz gut gegangen ist, sagen, warum das Gespräch nicht funktioniert hat, aber ich kann möglicherweise nicht sagen, was ich hätte tun müssen, damit das Gespräch funktioniert. Und es ist ja nur das Allereinfachste, ja, ein Gespräch zu führen, in Anführungszeichen. Da ist ja der Rest noch gar nicht mit dabei. Deswegen ein guter Baustein, ein wichtiger Baustein, aber nicht hinreichend.
45	**I:** [0:34:14] Jetzt hätte ich noch eine letzte Frage, die mich interessieren würde. Und zwar, für welche andere Themenstellung in einer Organisation wäre denn, deiner Meinung nach, das Planspiel auch noch geeignet? Also wir haben jetzt von Führungskräfteentwicklung und Personalkräfteentwicklung geredet.
46	**T2:** [0:34:31] (...)Gut, ich meine, prinzipiell stecke ich in einem Raum… Personen... zu sagen, dass sie gemeinsam eine Aufgabe lösen. Die Aufgabe ist komplex genug, als dass ich sie nicht einfach runterschreibe. Es ist zu komplex, dass ich sie alleine nicht lösen kann. Also klar, alles was mit Zusammenarbeit, Kommunikation zusammenhängt, was mit Analyse zusammenhängt, sicherlich. Mit einem dicken Fragezeichen, ob das Tool dafür die beste Wahl ist, weil, ich glaube, dafür gibt es auch andere Tools. Ja, man kann viele Themen reinpacken, aber ich glaube, das ist nicht das Primäre. Ich würde es persönlich nicht einsetzen, wenn es nicht um Veränderungsprozesse geht, wenn es nicht ein relevantes Thema ist. Weil, das Tool ist wertvoll, das hat Power und ich verliere aber die Power, wenn ich versuche etwas anderes dort mit rein zu basteln und das fände ich schade. Also auch für Führungskompetenz zum Beispiel, würde ich etwas anderes benutzen. Für die Reflektionen von Führungen in Veränderungsprozessen ist es wiederum ein cooler Ansatz. Das muss ich gut überlegen, was will ich wirklich und dann mir das Tool aussuchen. Also, es ist so ein bisschen das, was wir hier auch machen. Gott, ich kenne bestimmt fünfunddreißig, vierzig verschiedene Tools. Ich weiß gar nicht, wie viele ich selber schon eingesetzt habe oder regelmäßig einsetze. Also viel. Wenige, die ich sehr häufig einsetze. Klar, weil es dann natürlich meine Themenfelder sind, aber ich bin persönlich kein so großer Verfechter davon...da kommt jemand und sagt, er will ein Planspiel und er will genau dieses Planspiel haben. Mir ist es lieber, wir unterhalten uns darüber, was möchtest du eigentlich erreichen, was ist denn eigentlich die Zielsetzung, mit was wollen wir am Ende rauskommen und dann überlege ich mir, welches Tool setze ich ein. Und dann kann alles um das Thema Veränderung durchaus möglich sein, sehr wahrscheinlich möglich sein, dass "SysTeamsChange" gut nutzbar ist. Es soll aber auch da Bausteine geben, wo ich halt gerne etwas anderes einsetze. Also machen wir das konkret. Führungen in hierarchischen Organisationen. Ich möchte meine hierarchische Organisation umbauen, verändern. Ich muss Ebenen rausnehmen, muss aber erstmal verstehen, warum sind Hierarchien schwierig. Es geht jetzt hier um einen Veränderungsprozess, aber ich würde nicht "SysTeamsChange" nutzen. Sondern, ich würde ein Tool nutzen, wo ich bewusst Hierarchien abgebildet habe, wo ich die verschiedenen Hierarchien in Führungsverantwortung setze und wo ich diese Organisation über verschiedene Trigger störe und ständig muss sich diese Organisationen neu erfinden, muss sich neu organisieren. Da drinnen kann ich Führung reflektieren und ich kann vor allem praktische Führungsumsetzung reflektieren, also deren Tool... für dich sozusagen als Info am Rande vom Eric Treske, Intrestik, in München. Habt ihr auch an der FHV, Grit nennt sich das. Das würde ich nutzen, um Führung an sich zu reflektieren. Wenn ich jetzt einen Schritt weitergehe und sage, ok, wie wollen wir es eigentlich ändern und wie nehme ich eigentlich meine Führungskräfte mit. Dann sind wir an einem Punkt, wo möglicherweise "SysTeamsChange" zum Tragen kommt, weil ich jetzt sozusagen an der Stelle bin, dass tatsächlich zu verändern, wenn ich auch weiß, wo hängen eigentlich die Probleme mit dran, aber um ein Problem zu analysieren, würde ich nicht "SysTeamsChange" benutzen.
47	**I:** [0:38:24] Super, es war sehr informativ. Ich sage danke auf jeden Fall auch für die Zeit und das Interesse daran.

Anhang 4.3 Interview – Teilnehmer 3

Interview 3

Interviewdatum: 06.04.2020
Interviewzeit: 08:30 Uhr
Interviewdauer: 17:49 MIN

1	[0:00:00] **I:** So, also was haben Sie denn für Erfahrungen allgemein zum Thema Planspiel als Methode für die Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung?
2	**T3:** [0:00:10] Ok. Also ja, Planspiele, würde ich mich eher so als Profianwender bezeichnen. Ich spiele schon seit über 10 Jahren Simulationen in ganz verschiedenen Kontexten. An der Hochschule, in Führungskräftetrainings, mit Schülern. Also sagen wir mal von der Schule bis zum Manager ist die ganze Zielgruppe abgedeckt und das geht auch von den Themen her querbeet. Also von den politischen Planspielen über die Grundlagen der BWL bis hin eben zu den soften Themen wie Projektmanagement oder Changemanagement.
3	**I:** [0:00:40] Was sind denn da jetzt, ihrer Meinung nach, die Hintergründe für die Durchführung vom Planspiel "SysTeamsChange" als Beispiel?
4	**T3:** [0:00:48] Also "SysTeamsChange", der Name trägt es ja schon in sich. Es geht um das Thema Changemanagement. Also was gibt es dafür Methoden und Herangehensweisen und alle Menschen, sage ich mal, die in ihrem privaten oder beruflichen Kontext mit dem Thema Veränderung und Führung ganz allgemein zu tun haben. Für die ist dieses Tool eigentlich gedacht, weil es eben Reflektionsmethode bietet, bestimmte Themen, die immer wiederkehren im Kontextchange zu reflektieren und auch zu hinterfragen.
5	**I:** [0:01:20] In welchen Bereichen wurde denn von Ihnen das Planspiel schon durchgeführt?
6	**T3:** [0:01:25] Also, wir haben einen Hauptanwendungsbereich. Das ist im Studium. Sowohl im Bachelorstudium als auch im Masterstudium. Und da kann man ganz generell sagen, alle Studiengänge, die einen Fokus auf BWL haben. Also wo BWL mit drin ist, da kommt es sehr stark im Hochschulkontext zum Einsatz. Und auf der anderen Seite überall da, wo es um Führungskräfteentwicklung geht. Also dann in der Wirtschaft draußen, in den Firmen, alle Personen, die Teams führen, die im Bereich der Organisation oder Personalentwicklung arbeiten, aber auch an strategischer Stelle sind. Also wo man ganz klar von Managementpositionen spricht. Auch in diesem Kontext ist Change ein ganz wichtiger Faktor, der da eine Rolle spielt und dafür eignet sich dieses Tool eigentlich speziell.
7	**I:** [0:02:16] Wie oft und wie lange haben Sie das immer durchgeführt?
8	**T3:** [0:02:20] Also, "SysTeamsChange" spielen wir idealerweise an zwei Tagen. Das ist die Spieldurchführung inklusive Aufarbeitung, Reflektion und Transfer in den Alltag. Es gibt manchmal im Hochschulkontext auch die Varianten, dass man nur einen Tag spielt. Das ist aber wirklich nur die Ausnahme. Standard an der Hochschule sind ein anderthalb Tage. Standard im Unternehmenskontext sind zwei Tage, weil da eben nochmal der größere Fokus auf Lerntransfer liegt.
9	**I:** [0:02:53] Betrachtet man da jetzt die Herausforderungen, was würden Sie denn da sagen, was waren die größten Herausforderungen für die Führungskräfte und Mitarbeitenden während einem Planspiel?
10	**T3:** [0:03:06] Also, Herausforderung Nummer eins ist relativ am Anfang. Die Auseinandersetzung mit den Aktionskarten, die zum Einsatz kommen, weil die eine doch sehr, sehr hohe Bandbreite an Interventionsmöglichkeiten eben abbilden, die zum Zug kommen sollen. Man muss sich aus diesen Karten auch entscheiden. Das ist die erste Herausforderung. Die zweite Herausforderung ist dann in den Teams die Entscheidungsfindung. Welche Aktionskarte denn jetzt als nächstes gespielt werden soll. Da ist so die Erfahrung, dass Teams bis zu vier Personen da relativ gut und auch zügig in Entscheidungsfindungsprozessen sind. Sobald man mehr Personen ist, ist auch dieser Prozess schwieriger und braucht mehr Zeit in der Gruppe und das verlangsamt dann auch das Spielen ein bisschen an der Stelle. Also das wäre der Punkt Nummer zwei. Ja und Punkt Nummer drei, das gilt aber für jeder Planspiel, das Thema Reflektion. Also, finden die Teilnehmenden schon selber Reflektionsfragepunkte, die an ihren Alltag geknüpft sind oder muss das noch hauptsächlich durch den Facilitator, durch den Planspieltrainer angestoßen werden, dass der die Frage stellt. Im Idealfall können schon die Teilnehmer selbst ihre Reflektionsfragen in ihren Alltag stellen. Typischerweise muss das aber durch den Moderator erfolgen. Das ist so der dritte Punkt. Und der vierte Punkt, was dann die Teilnehmenden herausfordert. Wirklich dann am Schluss ganz konkrete, für sie passende Maßnahmen, in ihren beruflichen Kontext tatsächlich zu definieren, zu formulieren und dann auch zu überlegen, was könnten so die nächsten Schritte sein, die ich bei mir aktuell habe, wo ich eben jetzt in meinem Change aktuell persönlich stehe.

11	**I:** [0:04:45] Wie wurde denn von den Teilnehmern der Zusammenhang vom Planspiel mit der Realität empfunden?
12	**T3:** [0:04:52] In diesem Tool wird der Zusammenhang sehr, sehr positiv bewertet und nach etwas sehr Starkem eingeschätzt. Also, es fällt relativ leicht tatsächlich die Brücke in den eigenen Alltag rüber zuschlagen. Etwas, was auch oft gesagt wird, dass die Personen, die im Spiel abgebildet sind, sehr schnell ein eigenes Leben, eine eigene Dynamik entwickeln und man dann tatsächlich wie über echte Menschen spricht, die eben auch Emotionen und Befindlichkeiten haben und das führt dazu, dass dieses Tool von den Teilnehmenden sehr stark als realitätsnah empfunden wird, was dann wieder positiv darauf wirkt, dass die Teilnehmenden sich auch gerne damit beschäftigen, wie kann man das in meinen eigenen Alltag transferieren. Weil, das Gefühl besteht zumindest bei vielen, dass das schon sehr, sehr realistisch ist, was da passiert ist und was eben im System modelliert wurde, mit den Figuren, die da geschoben werden.
13	**I:** [0:05:47] Was wurde von den Teilnehmern speziell aus dem Planspiel gelernt?
14	**T3:** [0:05:52] Also, das Erste, was kommt, ist die systemische Blickweise, die einfach ganz gut aufgezeigt wird. Das ich eben nicht nur auf einzelne Personen schauen soll, sondern ganz viel eben auch auf das gesamte System schauen soll und man soll am System arbeiten. Das ist das Erste. Der zweite Punkt ist das Thema der Umgang mit Widerstand. Also, wo kann Widerstand auftreten, welche Personen reagieren wie auf verschiedene Maßnahmen und in welchen Ausprägungen gibt es Widerstand und was sind eben typische Herangehensweisen im Umgang mit Widerstand. Das ist der zweite Punkt. Und der dritte Punkt ist der Zeitfaktor. Ja, dass dann größerer Veränderungsprozess auch sehr viel Zeit braucht und dass man sehr viel auf Kommunikationsebene arbeiten muss zu Beginn, wenn ich die Chance haben möchte am Ende dann auch wirklich erfolgreich in die Umsetzungsphase zu kommen. Wenn ich zu schnell bin, dann verliere ich möglicherweise die meisten Menschen und dann kann ich auch selten zum Erfolg kommen, tatsächlich. Das wäre der Punkt drei, der da eine ganz wichtige Rolle spielt. Und Punkt vier ist eben, dass verschiedene Interventionsmöglichkeiten aus den vierzig Aktionskarten eben erlernt werden und die Idee ist ja auch im Planspiel, dass man sagt, man muss nicht alle vierzig Aktionen im Alltag einsetzen. Wichtig ist, sie zu kennen und bei Bedarf eben die passenden drei oder vier Sachen für sich persönlich rauszusuchen. Das wären so die Hauptpunkte.
15	**I:** [0:07:21] Welche Kompetenzen werden denn noch, ihrer Meinung, von den Führungskräften für derartige Veränderungsprozesse benötigt?
16	**T3:** [0:07:30] Erstens, Selbstreflektionskompetenz. Das ist das Wichtigste. Zweitens, Denken in großen Zusammenhängen und in Systemen eben. Also das systemische Denken ist ganz wichtig. Dann klassische Themen, Kommunikation, Arbeiten im Team, Entscheidungen finden im Team. Auch das Thema Führung ist etwas, was man schon mitbringen sollte. Auch eine gewisse Führungserfahrung hilft, weil man auch da sehr schön reflektieren kann. Sonst braucht man eigentlich von sich aus gar nicht so viel mitbringen, weil jeder so seine persönlichen Erfahrungen auch im Alltag eigentlich schon gemacht hat, wo man ganz oft andocken kann und es geht eigentlich wirklich nur um die Bereitschaft, das auch mal zu reflektieren und seine eigenen Schlüsse aus dem Erlebten zu ziehen.
17	**I:** [0:08:18] Und denken Sie jetzt, dass die benötigten Kompetenzen durch das Planspiel gefördert werden?
18	**T3:** [0:08:24] (...)Bedingt. Das gilt, wie bei allen Lernsachen. Was tatsächlich am Ende rauskommt, das kann man auch nur schwierig vorhersagen und auch zielgerichtet eben bewirken, aber durch die Art und Weise, wie das Planspiel gestaltet ist, fällt einem das doch relativ leicht und deswegen würde ich schon sagen, dass das Planspiel auch genau diese Kompetenzen fördert, weil es wirklich zwei Tage ja auch nur genau darum geht. All diese Dinge immer wieder zu tun, zu diskutieren, zu reflektieren, Entscheidungen zu treffen. Wenn auch etwas falsch gelaufen ist, auch das ist eine schöne Komponente, dass man dann nicht sofort frustriert ist, sondern probiert man eben etwas Neues aus. Also auch das Thema scheitern gehört dazu. Und diese Dinge man kann schon sehr, sehr gut lernen. Zusammenfassend kann man auch sagen, die Teilnehmenden begleiten natürlich als externe Berater einen Change Prozess, durchleben aber durch das Spielen allein der Simulation selber einen Change. Nämlich am Anfang, es ist schwierig, viele Informationen, man weiß nicht, wo es hingeht und dann am Ende von Tag zwei, dann sind doch alle sehr euphorisiert und hatten dann wirklich auch Spaß und haben es als positives Erlebnis gewertet, an sich die zwei Tage, ohne jetzt direkt auf die Inhalte zu schauen. Sondern es hat sich einfach nur gut angefühlt, weil es war schwer am Anfang und dann am Ende ist es leichter geworden und man hat einen Erfolg gesehen und das ist das, was parallel passiert. Und deswegen würde ich schon sagen, dass diese Kompetenzen durchaus gefördert werden.
19	**I:** [0:09:54] Haben Sie denn damals speziell von den Unternehmen ein Feedback bekommen, inwieweit denn die Kompetenzen verbessert worden sind oder wie das ersichtlich wurde?
20	**T3:** [0:10:03] Dazu gibt es leider gar kein Feedback. Es gibt mal vielleicht Einzelmeinungen, die man im Nachgang nochmal kriegt, so vielleicht per Mail. Aber das wird weder systematisch erhoben (...), ist natürlich auch schwierig. Wir wären ja schon ganz froh, wenn es irgendwo vielleicht im Rahmen des jährlichen Personalgesprächs oder so

	(…), wenn man das nochmal gezielt abfragen würde, aber dazu gibt es leider gar keine Erhebungen, die mir jetzt persönlich vorliegen.
21	**I:** [0:10:29] Wie war denn da jetzt während dem Planspiel, Ihrer Erfahrung nach, der Umgang mit den Veränderungsprozessen im Emotionalen? Also wenn man jetzt die emotionalen Reaktionen oder den Widerstand betrachtet.
22	**T3:** [0:10:42] Können Sie es nochmal konkretisieren, was genau Sie meinen?
23	**I:** [0:10:46] Ja, also wie sind zum Beispiel die Teilnehmer jetzt umgegangen mit Angst, Zorn oder Unsicherheit? So in die Richtung.
24	**T3:** [0:10:54] Mit der eigenen Unsicherheit oder Unsicherheit der Spielfiguren, die gespielt werden?
25	**I:** [0:10:58] In dem Fall jetzt die Spielfiguren.
26	**T3:** [0:11:00] Ah, ok. Also die erste Reaktion, wenn sich Figuren nicht bewegen, weil das ja immer der kritische Punkt in dem Spiel ist. In der Regel Unverständnis und da ist irgendwas am System kaputt. Das ist so die erste Reaktion, die kommt. Das ist relativ typisch. Wenn etwas nicht so läuft, wie ich es erwarte, dann versucht man tendenziell den Fehler im Spielsystem zu suchen, anstatt den Fehler bei sich selbst und bei seinen eigenen Entscheidungen zu suchen. Das ist so die ganz typische Herangehensweise. Das wird dann im ersten Debriefing, nach der ersten Spielrunde dann, in der Regel, aufgelöst. Und dann spielt es keine so große Rolle mehr, wenn sich die Menschen nicht bewegen, weil dann eben abstrahiert werden kann, von einer einzelnen Entscheidung auf das gesamte System. Also es wird verstanden, dass es möglicherweise Entscheidungen gibt, im Spiel, die eben nicht alle Männchen adressieren und das manchmal auch ganz bewusst und gezielt so eingesetzt wird, tatsächlich. Das heißt am Anfang ist oft noch irgendwie Ärger und Frustration, warum das nicht funktioniert. Das löst sich aber im Laufe des Spiels in der Regel komplett auf.
27	**I:** [0:12:09] Was denken Sie jetzt, wie sehr eignet sich das Planspiel gerade um Widerstände zu bearbeiten oder zu überwinden?
28	**T3:** [0:12:15] Ja, also dafür finde ich es großartig. Aus dem ganz einfachen Grund, weil die Teilnehmenden selber den Widerstand erleben. Ja, sie wollen Figuren vorwärtsbewegen. Das ist die Aufgabe im Spiel. Es klappt aber nicht. Und dann kommt Frustration und dann versucht man, wenn das erste Gespräch nichts gebracht hat, dann führt man noch ein Zweites und es passiert einfach nichts. Und das ist genau die Stelle, wenn ich emotional selber drin bin und praktisch das nicht das verstehe, warum das so ist. Dann kann man sehr gut mit dem Lerneffekt arbeiten, weil dann kann man diese Themen diskutieren, ein anderes Verständnis für das Thema Widerstand auch finden und dann im Laufe des Spiels, wenn diese Empfehlungen eben angewendet werden und dann man sieht ganz konkret auch tatsächlich, die Leute bewegen sich, auch wenn ich sie nicht direkt adressiere. Das ist ein Riesenlerneffekt auf jeden Fall. Das heißt, Thema Widerstand ist perfekt durch die Simulation abgebildet.
29	**I:** [0:13:11] Wie sind denn, ihrer Meinung nach, Führungskräfte mit den Emotionen von den Beschäftigten umgegangen? Also wenn beide dort gespielt haben.
30	**T3:** [0:13:19] (...)Unsere Erfahrung ist, dass das von den Spielern relativ gut getrennt werden kann. Das, was im Spiel passiert, gehört zum Spiel und es bleibt auch in der Regel dort. Das hat dann nichts sozusagen mit der Realität zu tun, wenn man wieder in den Alltag zurückgeht. Also da habe ich jetzt noch nie Probleme gehabt, dass es da Schwierigkeiten geben würde, die irgendwie in den Alltag der Leute dann zurückwirken würden.
31	**I:** [0:13:48] Was denken Sie denn jetzt, unter welchen Bedingungen ist das Planspiel "SysTeamsChange" für den Einsatz bei Transformationsprozessen in einer Organisation effektiv?
32	**T3:** [0:13:59] (...) Also, es kann dann sehr effektiv sein, wenn praktisch das Thema Steuerungsgruppe, sage ich jetzt mal hier an der Stelle... Wenn man sagt, man hat eine Steuerungsgruppe im Unternehmen und bereitet diese Steuerungsgruppe auf den Change genau mit diesem Tool vor. Das ist eigentlich das Idealsetting, weil die Steuerungsgruppe genau die Personen sind, die ja sehr viel Zeit investieren und auch sehr viele Maßnahmen durchführen. Und wenn die ein gutes Verständnis davon haben, wie Change funktioniert. Dass man zwischen emotionaler und operativer Ebene eben trennen muss, dass es Widerstand gibt, dass das auch normal ist und dass es Wege gibt damit umzugehen und eben diese systemische Perspektive. Wenn man die an dieser Stelle hat und die Leute an dieser Stelle entsprechend geschult sind, dann hat man eigentlich den größten Hebel aus der Simulation rein in ein reales Change Projekt tatsächlich.
33	**I:** [0:14:56] Ist denn, ihrer Meinung nach, das Planspiel eine wirkungsvolle Methode, um die Change Kompetenzen von den Führungskräften weiterzuentwickeln?

34	**T3:** [0:15:04] Ja, auf jeden Fall. Aus den genannten Gründen. Man erlebt selber einen Change. Man berät einen Change. Lernt ganz viele Methoden und Interventionen aus den Change Modellen, die es eben im wissenschaftlichen Bereich gibt, kennen und lernt eben auch mit diesen Modellen zu arbeiten und sie für sich selber nutzbar zu machen, tatsächlich. Und das ist der große Mehrwert. Ich gehe nicht raus am Ende und sage, ich weiß jetzt, wie Change funktioniert, weil das kann man nicht lernen, weil das auch immer anders ist, aber ich habe möglicherweise eine gewisse Kompetenz erworben mit möglichen Herausforderungen, mit denen ich konfrontiert werde, umzugehen, weil ich weiß, wie ich sie einordnen muss, was sie bedeuten, eben auf emotionaler oder inhaltlicher Ebene und was es eben für Möglichkeiten gibt genau damit umzugehen und trotzdem einen Schritt weiterzukommen, selbst wenn ich mit Widerstand konfrontiert werde.
35	**I:** [0:15:54] Dann wären wir jetzt schon bei der letzten Frage angelangt. Und zwar, würde es mich interessieren, welche anderen Themenstellung in der Organisation lassen sich, ihrer Meinung nach, durch das Planspiel noch sinnvoll einsetzen? Also wo könnte man es noch verwenden?
36	**T3:** [0:16:09] Also, erster Punkt, ganz klar. Führung ist ja auch schon bisschen modelliert im Spiel selber. Also allgemeine Führungsthemen. Dann das Thema Personal- und Organisationsentwicklung ganz allgemein, tatsächlich. Dann auch das Thema Innovation, könnte man mit ein paar Anpassungen, was das Setting betrifft, durchaus auch adressieren mit diesem Tool. Das wären so die Hauptpunkte, die ich jetzt momentan sehe. Alles, wo es um das Thema Menschen geht und ja, so die klassischen soften Themen. Ja, also klar, harte BWL und solche Sachen, die brauche ich eher nicht. Aber alles, wo es um Menschen geht, um Teams geht, um Kommunikation, Zusammenarbeit, Innovation, agiles Arbeiten. Alles was so gerade en vogue ist, in der Szene, in der Wirtschaft momentan, könnte man andocken, an dieses Spiel und auch entsprechend dann diskutieren.
37	**I:** [0:17:04] Haben Sie schon Unternehmen begleitet, wo jetzt sowas der Fall war? Also wo man es für so einen Bereich angewendet hat?
38	**T3:** [0:17:10] Nein, da habe ich tatsächlich noch keine Erfahrungen. Es gibt immer, je nach Seminar... das Eine oder andere kommt automatisch auf und dann diskutiert man es auch mit, obwohl es jetzt nicht direkt angedockt war. Hauptsächlich das Thema Führung...haben. Ist öfter mal, wo man dann nochmal eine spezielle Intervention macht oder noch eine halbe Stunde investiert, um mal speziell aus dem Fokus der Führung auf das gesamte System zu schauen. Anderweitige Erfahrung habe ich jetzt im klassischen Seminarbetrieb noch nicht gehabt.
39	**I:** [0:17:41] Ja gut, dann bedanke ich mich recht herzlich für das Interview und für Ihre Zeit. Es war sehr interessant, auf jeden Fall.

Anhang 4.4 Interview – Teilnehmer 4

Interview 4

Interviewdatum: 14.04.2020
Interviewzeit: 12:30 Uhr
Interviewdauer: 20:14 MIN

1	[0:00:00] **I:** So, dann würde ich gerade mal mit der Frage starten, und zwar würde es mich interessieren, was haben Sie denn für Erfahrungen allgemein zum Thema Planspiele als Methode für die Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung?
2	**T4:** [0:00:14] Also, bis vor circa fünf Jahren hatte ich eigentlich überhaupt noch keine Erfahrungen und auch damals sind es eigentlich nur sehr rudimentäre gewesen. Der Hintergrund war der, dass ich damals unterwegs war, als Moderator in der Schulleitungsqualifizierung und einer unserer Mitmoderierenden hatte das erste Mal Kontakt zu Willy Kriz und Herbert Schmidt gehabt und hat das "STC" damals in der Schweizer Version noch kennengelernt. Und hat das im Grunde genommen als Instrument, als Methode, in unseren Kreis der Moderierenden mal im Rahmen einer Fort- oder Weiterbildung eingeführt. Das heißt, ich habe damals die ersten Erfahrungen als Teilnehmer machen können und ja, mit den gleichen Menschen habe ich dann in den letzten drei Jahren, vier Jahren zusammen das Projekt Weiterentwicklung der Schulleiterqualifizierung hier in Nordrhein-Westfalen, in Deutschland, verantwortet und da haben wir eigentlich relativ schnell so zusammen den Gedanken, die Idee gehabt, auch dort ein Planspiel zu verankern, zu verordnen. Und ja dann habe ich in einer anderen Rolle, nämlich in der Rolle eines Projektentwicklers, wieder mit dem Planspiel oder wieder mit "STC" zu tun gehabt. Wir haben uns weiterentwickelt und dann sind der Kollege und ich, im letzten Jahr...im September war es, glaube ich, in Stuttgart, am europäischen Planspielforum gewesen und dort habe ich dann das erste Mal so ganz konkret gesehen und erleben dürfen, was es da für eine Szene gibt und an wie vielen Stellen Planspiele auch in der Entwicklung von Führungskräften und in der Personalentwicklung eingesetzt werden. Und das alles insgesamt hat dann auch, doch jetzt für mich, ein deutlich runderes Bild ergeben.
3	**I:** [0:02:27] Was sind denn, Ihrer Meinung nach, die Hintergründe für die Durchführung vom Planspiel "SysTeamsChange"?
4	**T4:** [0:02:33] (...) Also, ich kann jetzt immer nur Bezug nehmen oder ich möchte nur Bezug nehmen auf unser ganz besonderes Setting und wir setzen es ein, in einer vorbereitenden Qualifizierung für zukünftige Schulleiterinnen und Schulleiter. In Nordrhein-Westfalen ist es so, dass alle Menschen, die Schulleitung werden wollen, müssen durch ein dreitägiges Assessmentcenter durchgehen und dazu gibt es eine grundlegende Qualifizierung. Die dauert ungefähr acht, neun Monate, hundertvier Fortbildungsstunden sind das. Nicht als direkte Vorbereitung auf das Assessment, aber als Möglichkeit um die Kompetenzen, die dort beobachtet werden und beurteilt werden, zu entwickeln. Da sehe ich die ganz große Chance oder die Möglichkeit, dass wir über komplette zwei Tage, das ist bei hundertvier Stunden, es sind dreizehn Tage zusammen, zwei Tage lang einen ganz komplexen Change simulieren zu können. Diese Möglichkeit haben unsere zukünftigen Schulleiterinnen und Schulleiter, meiner Meinung nach, in der Vorbereitung an keiner anderen Stelle und von daher hat das einen ganz besonderen Wert und einen Mehrwert für sich.
5	**I:** [0:04:02] Was waren denn die größten Herausforderungen während dem Planspiel?
6	**T4:** [0:04:07] Für wen… Für die Teilnehmenden aus meiner Perspektive als eher ein Beobachtender oder wenn ich auch noch an meine eigene Spielerfahrung zurückdenke. Der Rollenwechsel....Wir haben uns... in der ganzen Qualifizierung beschäftigen wir uns immer und ständig mit der Rolle als Schulleitung, als Schulleiterin, als Schulleiter, als zukünftiger Schulleiter. Den Rollenwechsel jetzt hinzukriegen, in die Rolle eines Change Agents, eines Schulentwicklungsberaters, das war schwierig. Ich höre, dass es manchmal irritierend ist, aber nicht unbedingt negativ irritierend, durchaus auch schon mal in einem positiven Sinne irritierend. Die offensichtliche Themenfreiheit dieses Planspiels. Es kommt immer wieder so die Frage, wo soll denn die erforderliche Schulentwicklung eigentlich hingehen und an welcher Stelle hakt es denn im System und wo sind denn die Entwicklungsziele immer irgendwie festgelegt, also diese Themenfreiheit. Und ich habe manchmal so den Eindruck, dass Teilnehmende...oder dass sie daran arbeiten...dass sie nicht sowas wie eine vorgefertigte Lösung auch vielleicht schon im Hinterkopf haben, sondern dass es wirklich darum geht, Schritte zu gehen und von denen sie nicht wissen, was ist denn die Wirkung von einem Schritt im nächsten oder übernächsten Schritt.
7	**I:** [0:05:51] Wie wurde denn dort jetzt der Zusammenhang des Planspiels mit der Realität von den Teilnehmern empfunden?
8	**T4:** [0:05:58] Also, kann ich jetzt im Grunde genommen nur so aus den Feedbackäußerungen ableiten und da sagten die Teilnehmer oder viele Teilnehmer immer wieder: Wir haben schon an vielen Stellen gehört, dass die

	Anforderungen an Schulleiterinnen und Schulleiter hoch komplex sind, situativ extrem unterschiedlich in unterschiedlich großen oder kleinen Systemen. Einige Teilnehmende haben schon Leitungserfahrung in einer erweiterten Schulleitung oder in einem Schulleitungsteam. Und die Rückmeldungen waren dann oft die, ja, genauso ist es, genauso sind diese Unwägbarkeiten. Das ist das Dilemma, wo ich als Entscheiderin oder Entscheider, in denen ich mich ständig bewege und ja und dann nochmal ganz besonders, wenn ich jetzt mal auf das Team auch gerade in diesem Planspiel schaue, dass sie sagen, ja, Teamentwicklung funktioniert genauso, wie wir sie in diesem Spiel als Spielteam jetzt erfahren durften.
9	**I:** [0:07:20] Was wurde denn speziell jetzt vom Planspiel gelernt oder was wurde bewusst vertieft?
10	**T4:** [0:07:26] (...)Ich habe gehört, Geduld zu entwickeln, Geduld mit sich selbst und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Organisation zu haben. Das Gefühl auch etwas ausprobieren zu können und zu dürfen. Und was ich immer wieder gehört habe, es ist so wichtig oder wir haben gelernt, wie wichtig es ist, Gespräch zu führen. Gespräche, Gespräche, Gespräche.
11	**I:** [0:08:10] Welche Kompetenzen werden hier denn jetzt, ihrer Meinung nach, besonders für einen derartigen Veränderungsprozess, wo simuliert wird, benötigt?
12	**T4:** [0:08:20] Also bei uns ist insofern gibt es eine Besonderheit. Ich habe eben gesagt, alle unsere Teilnehmenden gehen irgendwann in dieses Assessment und Nordrhein-Westfalen hat vier Kernkompetenzen für zukünftige Schulleitungen bestimmt und daran gilt es in unserer ganzen Qualifizierung zu arbeiten und wir haben auch die Erfahrung gemacht, dass auch "SysTeamsChange" die Möglichkeit bietet, diese Kernkompetenzen zu entwickeln. Das sind bei uns ganz konkret... das ist kommunikative Kompetenz. Das ist eine Kompetenz, die nennen wir in NRW, Management, Rollenklarheit und Innovation und insbesondere so die Kompetenzen Kommunikation, Management und Rollenklarheit, die finde ich in diesem Planspiel wieder. Innovation mit Sicherheit auch, aber das vielleicht eher mittelbar, weil für Innovation bräuchte ich wahrscheinlich ganz konkrete inhaltliche Bestimmungen oder Zusammenhänge, die ja so in dem Spiel nicht angelegt sind. Darüber hinaus, glaube ich, sowas wie...wie nennen wir es heute so gerne...Ambiguitätstoleranz, also die Fähigkeit mit dem Unvorhergesehenen, dem Widersprüchlichen umzugehen. Also ich habe mal so einen schönen Satz gehört. Kernkompetenz für Führungskräfte ist es unentscheidbare Dinge, entscheiden zu müssen und ich finde das wird in dem Spiel an vielen Stellen sichtbar und wirksam.
13	**I:** [0:10:15] Also denken Sie, dass die benötigten Kompetenzen durch das Planspiel gefördert werden?
14	**T4:** [0:10:21] Ja, gefördert ist vielleicht für mich so der falsche Begriff. Das ist so eine Sicht, die wir in unserer Qualifizierung eigentlich so nicht haben. Ich würde sagen, die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, diese Kompetenzen für sich zu entwickeln, in und mit diesem Planspiel. Dann wäre es für mich so die richtige Formulierung.
15	**I:** [0:10:47] Haben Sie denn Beispiele inwieweit eine Verbesserung von den Kompetenzen oder von der Entwicklung später ersichtlich wurde?
16	**T4:** [0:10:55] Ja, das ist schwer zu sagen, weil wir stehen im Moment erst ganz am Anfang. Wir haben im Grunde genommen diese Schulleitungsqualifizierung in einer neuen Art. Die haben wir jetzt erst fertig gestellt und zu Ende gebracht. Wir sind jetzt gerade dabei mit Kriz und Schmidt zusammen, die Moderierenden zu qualifizieren und wir steigen jetzt im Grunde genommen erst in den Prozess der neuen Schulleitungsqualifizierung ein. Das heißt, es hat im Grunde genommen tatsächlich noch bislang keine einzige Schulung stattgefunden. Ich höre von den Moderierenden, die natürlich auch in ihrem Training als Spielerinnen und Spieler agieren, höre ich das, ja. Aber es bleibt abzuwarten, was da die Evaluationen sagen, wenn die ersten Kurse durchlaufen sind.
17	**I:** [0:11:56] Wie war denn, ihrer Erfahrung nach, der Umgang in den Veränderungsprozessen mit den emotionalen Reaktionen und Widerständen?
18	**T4:** [0:12:04] (...)Die Teilnehmenden, die ich beobachtet habe, sind alles erfahrene Moderierende und erfahrene Schulleiterinnen und Schulleiter. Teilweise sind es auch Trainerinnen und Trainer, die im Grunde genommen dann wieder die Moderierenden in ihren Prozessen begleiten. Was ich beobachtet habe, war, gerade bei den besonders erfahrenden Moderierenden, also bei den Trainerinnen und Trainern, eine gewisse Zurückhaltung. Auch eine Zurückhaltung...ich habe das an manchen Stellen auch in gewisser Weise als Angst interpretiert. Es hat jetzt weniger mit dem Prozess der Veränderung und mit Widerständen zu tun, aber die Angst davor etwas falsch machen zu können, aus ihrer Rolle heraus. Also sie waren wesentlich weniger dynamisch als jetzt unerfahrene Moderierende, die das erste Mal mit dem Planspiel Kontakt gehabt haben und das fand ich eine interessante Beobachtung.
19	**I:** [0:13:13] Was denken Sie denn, wie sehr eignet sich das Planspiel jetzt, um Widerstände zu überwinden?
20	**T4:** [0:13:19] (...) Ob es wirklich dazu dient sie zu überwinden...ja, zumindest sie anders zu erleben, als etwas primär angstmachendes oder stresshervorrufendes. Nochmal, unsere Teilnehmenden, die wir bisher gesehen haben, sind die Moderierenden. Die haben Erfahrung, die haben sich auch theoretisch mit Change-Prozessen, mit Veränderungen, mit der psychologischen Wirksamkeit oder mit der psychologischen Ebene in Veränderungsprozessen haben sie sich alle intensiv auseinander gesetzt, aber Widerstände als etwas selbstverständliches mit dem

	Change zu erleben und zwar nicht in der theoretischen oder primär theoretischen Auseinandersetzung, sondern wirklich zu erleben, als etwas, was dann tatsächlich auch im Team spürbar wird. Das ist etwas... und dann aber auch für sich zu sagen, es lohnt sich am Ball zu bleiben, es lohnt sich wirklich auch zum dritten oder vierten Mal mit der Person, die offensichtlich jetzt auch nach den ersten zwei Gesprächsrunden noch keinerlei Bewegung im Spiel zeigt. Es lohnt sich dann wirklich nochmal einen dritten oder vierten Versuch zu starten und siehe da, dann bewegt sich auch nachher der...Norbert heißt er bei uns...bewegt sich dann auch ein Stück weiter.
21	**I:** [0:15:01] Was denken Sie denn, unter welchen Bedingungen ist das Planspiel "SysTeamsChange" für den Einsatz bei Transformationsprozessen in Organisationen effektiv?
22	**T4:** [0:15:11] Also wir nehmen das ja, wie gesagt, jetzt demnächst als Vorbereitung im Rahmen der Qualifizierung auf eine zukünftige Schulleitungstätigkeit und unsere Erfahrungen sind die, dass diese vorbereitende Auseinandersetzung immens wichtig ist. Oft wissen die Teilnehmenden...die haben eine Ahnung davon, was auf sie zu kommt. Ich habe das ein paar Minuten vorher schon gesagt. So eine Idee davon, wie hoch die Anforderung, wie komplex die Anforderung, wie situativ unterschiedlich die Anforderung in der Zukunft an sie sein können und sein werden. Und wenn ich dann gleichzeitig schaue, wie schnelllebig, so nenn ich es mal, oder mit wie geringen Halbwertszeiten im Moment Schwerpunktthemen auch im Zusammenhang mit Schule und in der Bildungsmannschaft sich entwickeln. Wenn ich jetzt alleine im Moment die derzeitige Situation sehe...ja gut, es sind Osterferien...aber davor, jetzt wahrscheinlich auch danach, wird in den Schulen kein Unterricht stattfinden. Schulleitungen beschäftigen sich jetzt plötzlich mit Dingen, wovon sie vor zwei Monaten noch nicht mal eine Idee gehabt haben, dass die zu ihrem Kerngeschäft gehören würden. Das heißt, die gesellschaftlichen Anforderungen, aber auch die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. Sei es, Digitalisierung, sei es, Inklusionen und Integration und so weiter. Stellt alles an eine Organisation und an ein System und damit auch an die Führungskräfte immense Anforderungen, was die Gestaltung und die Steuerung dieser Transformationsprozesse betrifft und jede Vorbereitung, jede Auseinandersetzung und zwar im Sinne von Erfahrungswissen, Handlungswissen sich aneignen zu können, ist wichtig und wesentliches und sowas kann ein solches Planspiel meines Erachtens sehr, sehr gut und besser als andere Instrumente oder Methoden.
23	**I:** [0:17:33] Ist denn, Ihrer Meinung nach, das Planspiel eine wirkungsvolle Methode für die Entwicklung von Changemanagement Kompetenzen?
24	**T4:** [0:17:42] Ja, ich glaube, ich habe das gerade eben schon versucht zu beschreiben. Ich denke, das ist es und wir haben in unserer Qualifizierung auch einen eher theoretisch orientierten Input zum Thema Change und diese Kombination...also weg von der rein theoretischen Behandlung des Themas hin zum...ich erfahre wirklich den Change in meinem eigenen Team, in diesem Spiel. Das ist etwas, was ich, glaube ich, für effektiv halte.
25	**I:** [0:18:25] Dann wären wir jetzt schon bei der letzten Frage angelangt, die mich noch interessieren würde, und zwar, was denken Sie denn für welche anderen Themenstellungen lässt sich das Planspiel auch noch sinnvoll einsetzen?
26	**T4:** [0:18:36] Ja, auch da höre ich mal wieder auf das, was die Teilnehmenden in unseren Erprobungen gesagt haben, welches Feedback sie uns gegeben haben. Und da hieß es zum Beispiel, das könnten wir uns außerordentlich gut als Teamentwicklungsmaßnahme in Kollegien, also in Lehrer und Lehrerinnen Kollegien, könnten wir uns das vorstellen. Und wir im Institut beschäftigen uns halt in verschiedenen Abteilungen mit der Entwicklung pädagogischer Führungskräfte und da gehts in meinem Fall jetzt um Schulleitung, aber ich könnte es mir auch sehr gut vorstellen, im Einsatz bei Seminarleitungen. Das heißt, bei uns gibt es... früher wurde es Referendariat genannt...man hatte so eine bestimmte Phase in der Lehrer- und Lehrerinnenausbildung und da gehen die angehenden Lehrerinnen und Lehrer oder die neuen Lehrerinnen und Lehrer in das Studienseminar und die Seminarleitung, da könnte ich es mir gut vorstellen und ich könnte es mir ausgesprochen gut vorstellen, auch wenn ich weiß, dass es dann wieder mit Sicherheit Widerstände geben wird, in einem Einsatz bei Schulaufsichtsbeamtinnen und - beamten.
27	**I:** [0:20:09] Ja, gut. Dann sage ich danke recht herzlich für das Interview.

Anhang 4.5 Interview – Teilnehmer 5

Interview 5

Interviewdatum: 09.04.2020
Interviewzeit: 10:39 Uhr
Interviewdauer: 38:01 MIN

1	[0:00:00] **I:** Gut, dann würde ich mal gerade direkt starten.
2	[0:00:02] **T5**: Ok.
3	[0:00:03] **I:** Und zwar, wie sind denn die allgemeinen Erfahrungen, von Ihnen, zum Thema Planspiele als Methode für die Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung?
4	[0:00:11] **T5:** (...)Also meine Erfahrung reicht zurück bis ins Jahr 2011. Da bin ich das erste Mal auf "SysTeamsChange" gestoßen, rein zufällig. Ich war da noch Personalentwickler, Organisationsentwickler in einer kleineren Firma und rein zufällig auf einem Netzwerktag, wo es vorgestellt wurde von der Dienstleisterin, die "SysTeamsChange" benutzt. Ich habe mir das angeschaut. Ich habe dann darüber erstmal den Kontakt bekommen zu Planspielen im Allgemeinen, weil das war für mich zum damaligen Zeitpunkt vollkommenes Neuland. Ich habe dann mir unterschiedliche Planspiele angesehen. Projektmanagement Planspiele jeglicher Couleur und Natur. Ich habe mich dann relativ schnell auf "SysTeamsChange" festgelegt und habe das Ganze in meiner alten Firma pilotiert. Wir haben es dann erstmalig 2011 gespielt, im kleinen Kreis, innerhalb der Personalentwicklungsabteilung und ich habe es dann sehr schnell unserer Geschäftsführung vorgeschlagen, weil eine umfassende Transformation der gesamten Firma anstand. Und da kam dann Willy Kriz und Herbert Schmidt ins Spiel. Die haben wir dort dann nämlich auch bestellt und die haben ein dreitägiges Seminar durchgeführt mit den Herrschaften. Herrschaften waren...das war eine öffentliche Firma, faktisch Sixt für die Bundeswehr, eine Ausgliederung des Verteidigungsministeriums und dementsprechend waren in diesem Führungskreis knapp zehn Leute, alte gediente Militärs, aber auch Beamte und da ist es nicht ganz trivial, die zu wecken und wach zu rütteln und das hat aber das Planspiel "SysTeamsChange" sehr, sehr gut gemacht. Warum...und das finde ich eben ist die ganz, ganz große Stärke von Planspielen. Planspiele schaffen es Menschen zu emotionalisieren, und zwar sehr, sehr schnell. Wir Menschen, ich meine, das kennen Sie. Sie haben bei Kritz Vorlesung. Diesen ganzen Spielbetrieb, den wir haben. Vor allem erwachsene Männer, sage ich immer. Ich selber bin inzwischen Vater eines dreijährigen Jungen. Die verbergen das gerne, aber wenn sie in so einer Spielumgebung dann sind, dann kommt es raus und das weiß ich, weil ich selbst diverse Dinge studiert habe, aber unter anderem auch Organisations- und Personalentwicklung mit einem stark erwachsenenpädagogischen Fokus. Ich weiß, dass Menschen schlichtweg nur Lernen, wenn Sie vollkommen emotionalisiert sind. Sie müssen durch diese Change-Kurve bisschen durch. Sie müssen in ihr "valley of despair". Sie brauchen irgendeinen "battle". Sie brauchen irgendeine "challenge" und wenn sie das alles haben, dann bleibt das, was sie lernen, einfach viel besser hängen und alles vorher ist gesagt, nicht gehört, nicht verstanden, nicht einverstanden und damit weg. So und das ist, aus meiner Sicht, der riesen, riesen Vorteil von Planspielen und ich habe das eben 2011 das erste Mal in diesem Kontext erlebt und damit festgestellt, Feedback: "Super toll, hatte noch nie so einen guten Workshop". Gut, das sagen viele, ja. Viel wichtiger, was wurde danach umgesetzt und man konnte eben wirklich feststellen, dass man mit diesen "Learnings" viel mehr anfangen konnte, in der Linienfunktion, in der man ja solche Geschäftsführer und Manager dann berät. Das heißt, die haben sich nach einem Monat oder zwei noch Dinge gemerkt, die bei einem normalen Workshop einfach davongeflogen wären. Die wären einfach nicht mehr da. Hirn beginnt ja relativ schnell wieder vergessen. Zwei, drei Tage, spätestens nach vier Wochen, wenn es nicht bearbeitet, verarbeitet, genutzt wird, ist es ganz weg und bei Planspielen, meine Erfahrung, sieht man, dass das anders ist, wenn sie gut gemacht sind, wie alles im Leben. Man kann ein Beispiel für ganz andere Dinge machen und wenn es einfach nicht gut gemacht ist oder sehr oberflächlich bliebt oder die Menschen nicht wirklich emotionalisiert, die Realität nicht in einem guten Umfang abbildet, dann wird es nichts bringen, weil dann der Widerstand der Menschen zu groß ist und sie werden sagen:" Ich glaube dem Ding nicht.". Wenn man aber in ein Planspiel Vertrauen hat als Teilnehmer, das ist die Grundvoraussetzung, das ist meine Definition von gut gemacht, dann hat man damit die Chance, dass es wirklich bei den Menschen hängen bleibt. Und so ging es bei mir 2011 los. Ich bin dann 2012 in eine andere Firma...Ich bin in die Beratung gewechselt. Externe Beratung. Ich hatte dann viele große Kunden, Automobilhersteller, viele Zulieferer und ich war ein Changemanagement Berater und habe deswegen vor allem "SysTeamsChange" genutzt und tatsächlich, "SysTeamsChange" ist seit fast zehn Jahren im Einsatz. Und zu Beginn war es so, dass man immer für Projektumgebungen Kunden waren, wo man dann Projektthemen hatte oder so wie meiner alten Firma 2011, ein Managementteam, ein Top Managementteam und das mit denen gespielt hat, weil wir meistens dort Veränderungsprozesse beraten haben und man hat einfach festgestellt oder ich habe festgestellt, dass wenn man zum Beispiel diese Planspielumgebung nimmt und diese dann einbettet in die Realität der Personen, als wäre es eine eigene Transformation, einen eigenen Change, irgendwas weshalb sie das ganze ja machen wollen, dann hat man einen Riesenvorteil, weil gerade "SysTeamsChange" vertrauen die Menschen sehr. Also man nimmt diese Logik der Programmierung dieser Spielfiguren als fast schon gottgegeben hin und auch..., ich denke, es hat mitunter auch mit einem Gewissen

	Renommee von Willy Kriz zu tun und mit der Abbildung der Theorien, die ja wirklich wissenschaftlich haltbar und valide sind, so dass viele einfach sagen:" Ja, pass auf du. Ich kannte den Kotter vorher... was hat er da rein gemacht...ne, kenn ich nicht...was denn? Den kenn auch ich nicht und was? Den kenn ich auch nicht. Ach, ok und die ganze Programmierung hat damit zu tun, weil der tote Herr seine Wahrnehmung da drauflegt." Dann stellt man fest, dass Menschen also extrem viel lernen, bezogen auf die Theorien. Das ist das Eine und das ist aber auch eine große Herausforderung, weil viele Menschen sind, selbst Manager und Top Manager, falsch ausgebildet im Kontext Changemanagement. Die kennen meistens Kotter, ja, und dann wollen sie irgendeine Vision ausschreien und dann rennen sie los und vergessen halt einfach soweit die ganze Firma hinter sich. Das heißt, man hat also zweierlei Hürden, ja. Man muss erstmal die Fehlinterpretation von Kotter, will ich behaupten, ist eine Fehlinterpretation, die muss man erstmal überwinden und dann muss man wirklich etwas lernen. Das heißt, man muss erwachsenen Männern meistens, sehr, sehr viel beibringen, obwohl sie glauben, dass sie schon alles wissen, weil sie meistens Manager, Top Manager sind. Sie wissen ja immer alles, sonst wären sie ja nicht da, wo sie sind und aus ihrer Wahrnehmung und dann muss in dem nächsten Schritt diesen Übertrag leisten. Den Übertrag in ihre Realität. Beides schafft man mit "SysTeamsChange" innerhalb von "no time", würde ich fast sagen.
5	[0:06:52] **I:** Also sind das, ihrer Meinung nach, die Hintergründe, im Prinzip, für die Durchführung vom Planspiel? Also das, was man sich davon erwartet.
6	[0:07:00] **T5:** Ja, absolut. Also für mich ist ein Planspiel ein "icebreaker". Es ist sogar mehr als ein "icebreaker". Ich hatte jetzt Kunden, ich komme noch gleich dazu, wie großskaliert ich das inzwischen nutze bei einem Hightech-Unternehmen. Für mich haben wirklich Kunden gesagt: "Das", wir haben es zwar „Change-Game“ genannt, weil wir es im internationalen Umfeld spielen, aber das "Change-Game“ ist ein "Game-Changer"." Weil einfach so viele Fehlglaubenssätze, würde ich mal sagen, durch dieses Planspiel an sich aufgebrochen werden. Es ist lustig, es macht Spaß, es hat einen gewissen kompetitiven Anteil, es ist interaktiv, es emotionalisiert und es baut dann einfach so viel Wissen da rein und damit schafft man zweierlei Dinge. Erstens, man lernt wirklich sehr, sehr viel dazu und zweitens, man kann diesen "content" dann nutzen, um es in einem "Workshop Setup", der nur einen halben Tag dauern muss, sogar noch kürzer, in die eigene Realität zu übertragen und dadurch, dass es Spaß gemacht, dass es emotionalisiert war, bleibt es auch noch hängen. Und von daher sage ich als Erwachsenenpädagoge, ein Planspiel ist mit, die beste Form des Lernens. Weshalb bin ich davon überzeugt? Nicht nur, weil ich "SysTeamsChange" mag. Ich habe noch gar nicht gesagt, was ich vorher gemacht habe. Ich war zwölf Jahre lang Offizier der Bundeswehr und ich war Aufklärungsoffizier, das heißt in einem Kriegsfall, der hoffentlich nie eintritt, ist man mit Gefechtsfahrzeugen, mit Panzern, bis zu siebzig Kilometer im feindlichen Land und klärt dort auf. Man muss ohne große Elektronik, nur mit Gefechtsfahrzeugen, sich bewegen, sich einbuddeln, sich verstecken, hinter den feindlichen Linien einfach überleben. Jetzt kann man sich vorstellen, das ist so ein perfider Auftrag ohne Elektronik, dass man sagt:" Wie bereitest du dich denn darauf vor?", das heißt man muss ja faktisch so viele Elemente antizipieren, um irgendwie dort potenziell irgendwas tun zu können, ja und bei der Bundeswehr haben wir das mit Planspielen gemacht. Ich weiß, dass das Willy Kriz auch beibringt, dass es aus dem Militär kommt und das kann ich nur unterschreiben, weil wir dort zum Beispiel als Panzerkommandanten, Spähtrupp Führer, dann später Hauptleute, die die ganzen Verbände führen, tatsächlich mit solchen Planspielen darauf vorbereitet wurden und uns und unsere Leute ausgebildet haben. Und man hat einfach festgestellt, dass, und das hat das Militär schon lange festgestellt, sonst würde es so nicht ausbilden, dass das tatsächlich bei den Leuten hängenbleibt, weil es haptische Elemente hat, ja, weil es viel mehr integriert, als den reinen Hörsaal und weil es Wiedererkennungsmomente hat. Also bei einer Panzercrew, da fährt man meistens mit einer Karte, die ist dann nur noch zweidimensional in irgendeinem Maßstab ausgeprägt. Wenn man aber vorher diesen Sandkasten hat, so aus dem man simuliert mit Gefechtsfahrzeugen, irgendetwas antizipiert und haptisch eben darstellt, dann bleibt es deutlich anders hängen und auch das bringt natürlich wieder jetzt...ich hänge stark auf "SysTeamsChange", weil ich das wirklich wahnsinnig viel benutze, aber auch viele andere Planspiele, auch... Das schaffen die natürlich, ja, weil sie auch diese haptischen Elemente mit reinnehmen. Also es ist ja kein Zufall, dass man dort auf eine Variante geht mit einer Berechnung, aber gleichzeitig mit einem haptischen Element. Ich habe so viele Top Manager gesehen, die flippen teilweise aus, wenn sie diese Pöppel einen Schritt bewegen dürfen, ja. Wie kleine Kinder nehmen die "Coins" und rennen vor zum Spielleiter und werfen die rein und sagen:" Ich war erster da. Ich habe meine Karte zuerst bekommen." Also wirklich mehr Spieltrieb geweckt und danach rennen sie zurück und wollen unbedingt die Figur bewegen. Also das ist elementarer Bestandteil der Emotionalisierung. Wenn man den nicht hätte, wird es nicht so gut.
7	[0:10:42] **I:** In welchen Bereichen haben Sie denn das Planspiel "SysTeamsChange" bereits durchgeführt?
8	[0:10:47] **T5:** Also inzwischen kann ich mal sagen, bei fast bei allen. Jetzt springe ich ganz schnell mal durch meine Historie, weil da ist immer das "SysTeamsChange" mit dabei. Am Anfang bei Automobilherstellern und meistens Projektumgebung, kleinere Einsätze. Dann haben wir aber angefangen selbst "SysTeamsChange" zu verkaufen im größeren Umfang als Beratung und haben dann zum Beispiel Beratungen ausgebildet, die dann wiederum das Ganze in ihren ganzen Change Projekten eingesetzt haben. Hier hat man gesehen, dass es wunderbar funktioniert, weil es auch schnell erlernbar ist, aber weil für Beratungen das ein perfektes Instrument ist, um damit dann wiederum auch Kundenakquise zu machen und damit für ihre Projekte einen sehr, sehr guten Startpunkt zu setzen, das heißt, wir haben Beratungen beraten, Automobilbereich, Zulieferbereich und jetzt mache ich es ganz einfach,

	dann bin ich zu einem Hightech-Unternehmen gewechselt und seitdem habe ich inzwischen dieses Planspiel weltweit mit über tausend Teilnehmern gespielt. Ich war bei extrem vielen dieser Sessions selbst dabei. Ich bin tatsächlich mit diesem Planspiel unter dem Arm in den Flieger gestiegen und habe es gespielt in Taiwan, in Shanghai, in Singapur, in Batam, in Indonesien und den Vereinigten Staaten, mit diversesten Teams. Von IT-lern über Ingenieure, über Werksmitarbeiter, Facilitymanager, Büroangestellte, HR Kollegen und interessant war zu sehen, dass es total egal war mit welcher Berufsgruppe man es gespielt hat. Es egal war mit welchem Geschlecht man es gespielt hat und jetzt kommt der Knaller und das habe ich selber nicht erwartet. Es war egal in welchem kulturellen Kontext man es spielt, weil ich persönlich hätte das auch nicht gedacht, dass ich einfach nach China oder nach Indonesien, extrem hierarchischen Gesellschaften, dass ich dort ein solches Planspiel mitbringen kann und wir es spielen und die Kollegen dort vor Ort dann für sich sagen:" Ich nehme diese Theorie an.". Weil die Theorie ist ja also das, was dem Planspiel unterliegt. Sehr partizipativ, sehr "outspoken". Ich nehme die Leute mit, sehr frühzeitig. Ich binde sie ein. Das ist ja gerade das, was man in hierarchiebesetzten, eher totalitären Systemen ja nicht so sieht. Erfahrung, es hat deutlich länger gedauert in Spielrunden bis die Kollegen es angenommen haben, die Fachexperten Kollegen. Für die Kollegen, die nicht vom Fach waren, nicht Personalentwickler, nicht HR, die haben es in Runde eins angenommen als wenn es nichts anderes gebe, weil sie faktisch ihre Familie und ihre familiären Situationen, die meisten deutlich transparenter, partizipativer sind, einfach in diesem Spiel wiedergefunden haben und es hat sich sogar gezeigt, dass man in diesen Spielgruppen, in hierarchischen Umgebungen wie Indonesien, mischen konnte. Also man konnte eine CFO oder einen FAW, also einen Werksleiter, konnte man mischen mit einem einfachen Facilitymanager. Vorher unvorstellbar, ja, weil die einfach von ihrer Hochachtung der beruflichen Position niemals sich gefühlt getraut hätten den auf dem Flur anzusprechen und auf einmal sieht man diese Konstellation an Menschen, die total begeistert dieses Spiel spielen.
9	[0:14:11] **I:** Was waren denn da die größten Herausforderungen, quasi während dem Spiel, zwischen den Führungskräften und Mitarbeitenden?
10	[0:14:19] **T5:** Gar keine. Ich würde sagen, es gab keine Herausforderung, weil die Menschen, und das ist ja das Schöne am Spielen, man vergisst sich. Es ist wie kleine Kinder. Man vergisst sich einfach. Die ganze Realität, um einen herum, ist egal, das heißt ich kann sagen:" Ihr habt nur drei Minuten Zeit. Ihr müsst die Zeit stoppen. Ihr müsst das aufschreiben." Achtzig Prozent der Leute vergessen das, ja, weil die einfach so in dem Spiel drin sind, so begeistert sind, so gefangen sind. Das macht ja auch ein gutes Brettspiel aus, wenn man das zu Hause spielt oder mit Freunden, ja, es ist ja genau das Gleiche. Es gibt die Schlechten, da daddelt man auf seinem Handy rum und macht alles Mögliche, aber es gibt tatsächlich die, wo man richtig Lust hat, wo man einfach in dem ganzen "Setup" drin ist und dann gibt es keine Herausforderungen. Meine Erfahrung, ja. Ich habe es dann auch in den USA mit kompletten Top Management Kreisen gespielt, die extrem viel verantworten. Da ist dann eher so eine Herausforderung, dass wenn dann so ein Top, Top Manager etwas lernt, was er vorher so nicht wusste und er recht lebensalt ist, somit reif und erfahren, dann ist es natürlich wahnsinnig schwer, dass er sich so etwas eingesteht, dass er vielleicht etwas nicht wusste, ja, und dann ist so ein bisschen die Herausforderung in "debriefing" Situation, die Kuh vom Eis zu kriegen, sage ich mal, sodass das, was dort in dem Planspiel beigebracht wird, bewusst beigebracht wird, nicht als:" Ja, das ist ja nur die Spielumgebung. Das trifft ja in der Realität nicht zu." weggewischt wird. Das heißt die Herausforderung für den Trainer bei einem Planspiel liegt eigentlich immer in den "debriefings" und in den "debriefings" entscheidet sich, ob der Transfer stattfindet oder nicht. Relativ simpel, weil im Spiel sagen alle:" Es ist im Spiel." Die Herausforderung wird die sein, dass man es auf den Arbeitsalltag und die Realität überträgt. Was wurde mir da zuteil? Meine dann jetzt inzwischen so lange Berufserfahrung, wo ich einfach die unterschiedlichsten Dinge in den unterschiedlichsten Kontexten gesehen habe und dementsprechend immer wieder aufzeigen konnte:" Sagst du zwar, behauptest du zwar, ist aber in meiner Welt so nicht, weil ich war da, da, da, da, da und da war es so, so, so, so, so."
11	[0:16:34] **I:** Wie haben denn die Teilnehmer von dem Planspiel den Zusammenhang mit der Realität empfunden? Gab es da Feedback?
12	[0:16:40] **T5:** Gab es Feedback? Manche fanden es als gekünstelt zu Beginn. Wir spielen das Planspiel in Runden. "Debriefen" nach jeder Runde. Also spielen wir eine Stunde Planspiel, dann "debriefen" wir fünfzehn bis zwanzig Minuten, Stunde, fünfzehn bis zwanzig Minuten, Stunde, fünfzehn bis zwanzig Minuten. Wir nutzen das Planspiel sogar, um es teilweise in nur fünf Stunden zu spielen, weil wir dann fokussieren, meistens hat man nur einen Tag mit Teilnehmern, um dann zu fokussieren auf drei Stunden Mini Workshop. Und dieser Mini Workshop ist dann das...dort geht es dann darum, dass die Realität nochmal kurz abgebildet wird, das heißt da wird nochmal der "Case" beschrieben:" Warum sind wir überhaupt hier? Was ist die große Transformation, vor der wir uns gerade befinden?" Und dann wird den Teilnehmern bewusst gesagt:" So und jetzt erinnert euch nochmal, was habt ihr in dem Spiel gelernt. Jetzt schreibt doch einfach mal auf, was ihr glaubt, was die wichtigste Change Maßnahme in den nächsten sechs Monaten ist. Und wenn man dann hier als Trainer eben wieder dabeisteht, a, ganz genau weiß, was die "Key Learnings" des Spiel sind und es natürlich den Teilnehmer immer wieder aufgezeigt wurden und die auch auf Folien präsent sind, die auch im Raum ausgehangen sind und dann immer wieder reinbohrt und sagt:" Wie hättest du das jetzt eigentlich gemacht, bevor du dieses Spiel gespielt hast? Was hast du in diesem Spiel gelernt? Was hat dort richtig gut funktioniert?". Dann schafft man es mit Teilnehmern so gute, ich würde mal sagen, zwischen drei und fünf echt neuen Ansätzen rauszuholen. Also Dinge, die die vorher nicht gemacht hätten.

13	[0:18:17] **I:** Was wurde denn nun speziell gelernt vom Planspiel?
14	[0:18:21] **T5:** Was da gelernt wurde?
15	[0:18:23] **I:** Ja.
16	[0:18:23] **T5:** Ja, also auch das, was wirklich intendiert ist, dass zum Beispiel eine Vision nicht so simpel ist und zwar eine durch alle angenommene Vision. Und dass es dafür extrem hohe Partizipationsaufwendungen geben muss, damit das dann tatsächlich möglich ist. So und das wurde definitiv gelernt, weil das hat den so wehgetan, weil die versuchen ja permanent die Vision zu spielen, so gefühlt...ich schätze mal, sie kennen das Spiel.
17	[0:18:55] **I:** Ja.
18	[0:18:55] **T5:** Ich nehme es jetzt einfach mal vor… ich setze es mal voraus. noch heraus. Man versucht gefühlt diese Vision bei dem Punkt der dritten Amtshandlung zu spielen. Ja, warum, weil alle Kotter im Kopf haben, ja. Team haben wir ja, kommt noch eine Vision, los geht es und dann geht es halt nicht und weil das so weh tut, weil man dann wirklich meistens zwei, drei Mal daran scheitert bis es dann klappt. Deswegen bleibt das definitiv hängen und was sich dann die Teilnehmer überlegen, ist in ihrer Umgebung eine Möglichkeit zu finden, wie man das Ganze dann macht, weil das eine ist zu sagen:" Ja, dann macht es partizipativ.". Das Zweite ist ja dann aber, was heißt das konkret und wie mache ich das bei mir im Arbeitsalltag und das ist zum Beispiel definitiv etwas, was hängenbleibt. Was auch hängen bleibt, ist, vergiss diese "1on1" Einzelgespräche in der frühen Phase. Versuche Diskussionsräume zu haben, versuche mit Menschen zu reden, versuche sehr, sehr viel zu kommunizieren, aber nicht unidirektional, also Übungsleiter oder irgend sowas, sondern in "responsive impulsive". Das lernen die auch definitiv und dann finden die meisten Gruppen ganz unabhängig voneinander ausgestaltete Lösungsformen. Und das ist dann definitiv der Transfer, aber man darf da auch nicht zu viel erwarten. Also man muss da selber gelassen sein. Also wenn ich jetzt weiß:" Meine Güte, er könnte dreißig Maßnahmen machen. Ich kann die euch ja runterdiktieren.". Nicht Sinn der Sache. Die Teilnehmer müssen selbst darauf kommen. Sie müssen sagen:" Das ist mein Ding, das habe ich aus dem Spiel gelernt, ja, das ist für mich relevant." Und wenn sie nur mit drei Maßnahmen rauskommen, dann ist das schon eine sehr, sehr tolle Geschichte, auf der man aufbauen kann, weil das Elementare ist, bei einem Planspiel ist der Unterschied zu normalen Workshops, ich habe es ja am Anfang gesagt, das bleibt richtig lange hängen. Weil das richtig lange hängen bleibt, muss man dafür sorgen, dass es erstmal eine schnelle Umsetzung gibt, also von drei bis fünf Maßnahmen, dann muss man aber dafür sorgen, finde ich zumindest, dass es nach vier bis sechs Wochen eine erste Retrospektive gibt, eine erste "Lessons learned" Umgebung, die wir auch gestaltet haben. Das ist ein ganz einfacher Workshop, dauert nur zwei bis drei Stunden. Und dort beurteilt man erstmal, hat es denn wirklich geklappt und wenn nicht, wie müssen wir das verändern und zum Zweiten beziehungsweise Dritten, was muss ich denn noch "on top" tun, damit diese vielen, vielen "Learnings" in der Zeit sich jetzt in meinem aktuellen Transformationsprojekt/-prozess da wiederfinden und das kann man lange machen.
19	[0:21:29] **I:** Welche Kompetenzen müssen denn, Ihrer Meinung nach, von den Führungskräften für derartige Veränderungsprozesse benötigt werden?
20	[0:21:36] **T5:** Extrem viele soziale und personale Kompetenzen. Ich bleibe mal im Kompetenzrahmen von Erpenbeck Heise und von daher sind es soziale und personale Kompetenzen, die sie brauchen. Das ist auch meistens das, was fehlt. Die vermeintlich weiche Seite, die ich jetzt inzwischen schon gerne die essenzielle Seite nenne, weil sie den Unterschied macht, also nicht der reine Zahlenfokus, sondern der Menschfokus und die Möglichkeit mit Menschen zu interagieren auf sprachlicher Basis. Menschliche...oder das ja nicht nur Sprache, auch Körpersprache...und gleichzeitig sich dessen bewusst zu sein, was an psychologischen Dingen in Menschen vorgeht. Generell bei Veränderungen, wie es sie bewegt und was man wiederum tun kann, und zwar man selbst als Führungskraft und da kommen wir in den Bereich Reflektion und Personalkompetenz, um das wiederum aufrecht zu erhalten. Also es geht sehr, sehr oft darum, aber das ist in meinem Job sowieso so, man bringt Top Managern bei: "Guys, wir bezahlen euch damit ihr kommuniziert.". Und die sind immer fest davon überzeugt, man bezahlt sie, damit sie ausschließlich Zahlen jonglieren und Entscheidungen fällen. Das ist auch ein wesentlicher Teil des Jobs, aber ebenso ist es genauso relevant, dass man Menschen führt und das geht nun mal ausschließlich über Kommunikation.
21	[0:23:10] **I:** Und denken Sie, dass die benötigten Kompetenzen durch das Planspiel "SysTeamsChange" gefördert werden?
22	[0:23:17] **T5:** Das werden sie, ja. Aber das ist das, was ich meine, wenn so ein Top Manager das Planspiel fünf bis sechs Mal spielen würde, dann würde er fünf bis sechs Mal etwas dazu lernen und es würde immer tiefgründiger werden. Während es am Anfang auf einer sehr oberflächlichen Ebene hängt, das heißt man zieht sich die vermeintlichen Maßnahmen, so die "key learnings", "Ja, ach Kotter ok. Das kann man auch anders verstehen." Workshops mehr machen. Das erscheint auch den meisten so rational logisch, ja. Da denken sie an irgendwelche Situationen und dann sagen sie:" Ok, gut. Stimmt." Wenn man es öfter spielt, dann würde man mehr erkennen, also die grundsätzliche, partizipative Grundhaltung. Also für mich ist "SysTeamsChange"...so habe ich es auch benutzt, also man kann es ja zum Beispiel auch für gruppendynamische Prozesse nehmen. Man kann es aber

	auch für komplette Führungskräfte Weiterbildungen nehmen, um Führungskräften aufzuzeigen, was "new work" und "new leadership" ist. Also ich selbst war in der Beratung "servant leader" in einer "self managed organisation", also ich war Prokurist und hatte als große Idee:" Ich hätte gerne ein Team in dem nicht nur Führungskraft bin, und wir spielen uns von alleine. Zu elft. Das heißt ich hatte nach außen hin die Verantwortung und musste unterschreiben, was das Team mir gefühlt vorgelegt hat. Ich hatte innerhalb des Teams überhaupt keine ausgeprägte Rolle, keine Führungsrolle, und von daher beurteile ich da auch immer wieder, was sind so "Learnings" von "SysTeamsChange" und das ist tatsächlich das Grundelement, was sich da drin verbirgt. Also auch diese ganzen Themen, die wir jetzt "agile" oder "new leadership" nennen, die verstecken sich da drin. Das sind aber Haltungsfragen, die extrem schwierig zu verändern sind bei Menschen und dementsprechend müsste man es ziemlich oft spielen, um an diese tatsächlichen Haltungsänderungspunkte zu kommen. Ein bisschen kompliziert beantwortet, ja, aber halt nicht beim ersten Mal spielen, weil es ist einfach zu viel, was die Teilnehmer da lernen. Das kriegen die gar nicht alles bewusst mit und unbewusst können sie das nicht verarbeiten und richtig trainieren.
23	[0:25:16] **I:** Haben Sie mal eine Rückmeldung bekommen, vielleicht, inwieweit eine Verbesserung von den Kompetenzen später ersichtlich worden ist?
24	[0:25:23] **T5:** Nein, weil, daran darf man sich gewöhnen im Job eines Change Beraters, man so eine Rückmeldung nicht bekommt, weil man nämlich genau dann seinen Job richtig gemacht hat. Ich behaupte, man macht dann seinen Job richtig, wenn die Führungskraft glaubt, dass alles das, was sie ändert auf Grund ihrer eigenen Weisheit resultiert, das heißt die Personen sagen:" Wow, war super, war das Beste Change Training, was wir jemals hatten. Noch nie sowas gutes, noch nie sowas nachhaltiges." Ich erinnere mich immer noch daran, aber ich habe bisher von, ich denke gerade, wirklich keinem Menschen gehört, dass es ihre/seine Kompetenzen verbessert hätte, also sowas. Sowas gibt man mir nicht als..., aber ich sage, ja, das tut es, aber ich kann es jetzt nicht unterlegen, dass ich jetzt sage, ich hätte diese Rückmeldung bekommen, aber das ist natürlich auch wahnsinnig schwer, ja. Da steckt einfach ganz, ganz viel drin und was ist jetzt der kausale Zusammenhang, ja. Das kann kein Mensch sagen. War es das Spiel, war es die Gruppenzusammensetzung, war es die Laune des Trainers an dem Tag. Es gibt so viele Elemente, die fördern oder eher nicht fördern, dass Lernen passiert und dass es dann bei den Beteiligten ankommt.
25	[0:26:48] **I:** Wie war denn, Ihrer Meinung nach, die Erfahrung mit dem Umgang von emotionalen Reaktionen und Widerständen in Veränderungsprozessen?
26	[0:26:57] **T5:** (...) Also die Erfahrung ist die, aber das ist nicht nur bei einzelnen Unternehmen, auch wenn das Planspiel auch schon zu antizipierten Werkschließungen genutzt im Automobilsegment. Man geht ganz oft davon aus, dass man Menschen auf der kognitiven Ebene erreicht und das war bei einem Hightech-Unternehmen so und das war bei allen anderen Kundeneinsätzen auch so, das heißt man hat nach diesem Spiel für sich nochmal bewusster gemacht, was man eigentlich schon wusste. Das haben die auch alles schon gelernt. Das war auch teilweise gar nicht neu. Der Mensch ist ein emotionales Wesen und es dauert bis man aufgrund seiner emotionalen Disposition solche Veränderungen annimmt und dementsprechend braucht es dafür sehr, sehr gezielte Ansprachen. Die meisten wussten das, haben es vergessen, hätten es in diesem Kontext nicht in der Gestalt berücksichtigt, so dass sie nach dem Spielen sich dessen wieder bewusst waren und das meistens relativ unproblematisch akzeptiert haben, dass es so ist, weil sie auch selbst erlebt haben wie emotionalisiert sie waren, als drei Kärtchen da mal nicht funktioniert haben, ja.
27	[0:28:09] **I:** Was denken Sie denn, wie sehr eigentlich sich das Planspiele gerade um Widerstände zu bearbeiten oder zu überwinden?
28	[0:28:18] **T5:** Sehr gut, also wir haben das Planspiel ja nicht nur genutzt, benutzen es nicht nur für Top Manager oder ich habe es nicht nur genutzt, sondern zum Beispiel auch für effective Groups. Ich behaupte, wenn Menschen verstehen, was in ihnen vor geht, generieren sie weniger Widerstand und für die meisten Menschen ist es absolut neu, die Kübler-Ross-Trauer-Kurve, Change-Kurve, die kennen die nicht. Wenn dann haben die einfach drüber gelesen und haben sich nie Gedanken darüber gemacht und wenn die das dann mal spielen und es wirklich erleben, dann gehen sie damit anders um, weil sie dann auf einmal sich auch besser verstehen können, was in ihnen passiert und dementsprechend hilft es natürlich Widerstände abzubauen, und zwar sehr simpel, indem man es einfach mit den effective Groups spielt.
29	[0:29:03] **I:** Und wie sind, Ihrer Meinung nach, die Führungskräfte mit derartigen Emotionen von den Beschäftigten umgegangen?
30	[0:29:09] **T5:** Schwierig, weil die meisten Führungskräfte nicht in der Lage sind mit Emotionen umzugehen. Muss man ganz offen sagen. Die meisten Führungskräfte kommen aus technischen Berufen. Es ist immer noch so, sagen zwar alle, es soll anders sein, aber es ist weiterhin so. Die beste Fachkraft wird Führungskraft und dementsprechend kommt sie aus irgendeinem fachlichen Kontext und somit fehlt ihnen meistens eine Ausbildung im Kontext Kommunikation, Psychologie, Pädagogik. Da sind die faktisch blind auf diesen Punkten und das ist sehr, sehr schwer zu erlernen und ich habe ja schon mal despektierlich gesagt, dass...nehmen Sie ja jetzt sowieso auf, ja...ich hätte gesagt, also ich würde grundsätzlich Führungskräfte viel eher nach ihrer Fähigkeit des Führens erst auswählen und dann den Kontext setzen, auch, dass sie es auch fachlich verstehen, weil aus meiner Sicht ist es

	einfacher jemanden Fachlichkeit beizubringen als Führungsfähigkeit mit den ganzen immanenten sozialen Personalkompetenzen, weil wenn man damit und dispositiv nicht erzogen wurde, nicht sich diesbezüglich entwickelt hat, dann ist es natürlich wahnsinnig schwer, das einem Menschen nochmal beizubringen. Und was man aber kann, ich selber bin ja auch Businesscoach, Teamcoach, leite solche Weiterbildungen und nutze das ja auch oder mach das auch, ich coache auch Leute, aber ja, das sollte man halt nicht verwechseln, weil für mich ist es etwas, was eben, habe ich dann erst später rausgefunden, mich grundlegend geprägt hat. Vor allem zwischen meinem zwanzigsten und dreißigsten Lebensjahr beim Militär, weil man dort einen sehr, sehr hohen Fokus legt auf Führung, Haltung, Reflektion. Das passiert alles "hidden", aber es passiert und dementsprechend ist dann natürlich so eine Coachingausbildung in der man so viele soziale und personale Kompetenzen nochmal erlernt und reflektiert, die wirkt bei mir ganz anders als wenn man die einem Top Manager dann mit Mitte vierzig angedeihen lässt. Funktioniert. Ich kenne viele, die es gemacht haben und ich bin begeistert über den Hub, den das Ganze nochmal generieren kann, aber das ist ja so die gewisse Logik, ja, die kommen einfach dann nicht über so einen gewissen Punkt nochmal raus, weil das Verhalten, die Motivstrukturen, das ist schon alles relativ fest und starr und da sind schon wahnsinnige Glaubenssätze mit im Spiel, die nicht so einfach überwunden werden.
31	[0:31:54] **I:** Was denken Sie denn, unter welchen Bedingungen ist das Planspiel "SysTeamsChange" für den Einsatz bei Transformationsprozessen in den Organisationen effektiv?
32	[0:32:05] **T5:** (...)Aus meiner Ansicht gibt es einen "Traumcase" und das ist der, wenn man direkt zu Beginn eines Transformationsprojektes ein Spiel spielt, in der frühesten Phase. Wichtig, in der frühesten Phase mit den höchsten beteiligten Managern, weil wir ja wissen, dass die in die frühesten Phasen immer eingebunden sind und wenn man es dort spielt und dort diese Erkenntnis wächst und reift, da kommen wir wieder mehr auf diesen Punkt, ich lerne nochmal etwas von dem ich dachte, ich wüsste es schon, und dort einfach sieht, wie wichtig Partizipation und Offenheit in diesem ganzen Prozess ist. Wenn man das dort begreift, dann hat man damit den allerhöchsten Hügel erreicht. Für alles andere ist es auch gut, also man kann es auch als Retrospektiven in der Mitte von so einem Projekt nehmen, wo schon ein Haufen Dinge gescheitert sind. Auch gut, dann lernt man danach, warum und ist motiviert es anders zu tun. Es gibt ein "Case", wo es gar keinen Sinn macht. Da sage ich auch immer:" Ne, mach ich nicht." Wenn das Projekt abgeschlossen ist und man dann sagt:" Und jetzt würde ich gerne nochmal dieses Spiel spielen, damit ich weiß, wie ich es beim nächsten Mal anders mache." Da dann der eigene Emotionalisierungsgrad nicht mehr da ist für das Projekt, das ist ja abgeschlossen, bleibt der Transfer dann faktisch nicht mehr hängen und dementsprechend macht es für mich dann keinen Sinn und somit darf man das Planspiel, wenn man das jetzt nimmt, auch nicht zu früh machen. Wenn ein Projekt noch abstrakt ist, in der frühesten Phase, dann macht es natürlich auch keinen Sinn, das mit dem Top Management zu spielen, weil dann ist es mehr so spielerisch und gerät relativ schnell in Vergessenheit, was man sich vorgenommen hat, aber sehr, sehr früh. Also nehmen wir mal einen Merger. Ich habe mein Timing und dann kann ich eigentlich schon beginnen in den nächsten ein, zwei Monaten mich auch mit diesem Planspiel zu beschäftigen und gleich zu überlegen, wie kann ich jetzt überhaupt meine Projektgruppen aufsetzen, wie mache ich das partizipativ, wie gebildet, ausgebildet sind meine Leute und sowas.
33	[0:34:10] **I:** Ist denn, Ihrer Meinung nach, das Planspiel "SysTeamsChange" eine wirkungsvolle Methode für die Entwicklung von Changemanagement Kompetenzen für Führungskräfte?
34	[0:34:20] **T5:** Ja, ich habe das auch so diversen "consultancies", "in-house consultancies" auch so verkauft. Ich bin da sehr offen, ja, weil ich habe ja dann auch nach zwölf Jahren Militär faktisch nochmal umgeschult in einen neuen Job und ich habe über "SysTeamsChange" gelernt, wie man berät im Change Kontext und ich habe einfach über dieses, viel und oft spielen dieses Spiels, sehr, sehr viele Fähigkeiten für mich selber dazu gewonnen und mir persönlich hat es mehr gebracht als jegliche Change Vorlesungen in der Uni, die "on top" oder ergänzend ist, weil für mich war das nicht so handlungsleitend und auch nicht so relevant, im Sinne von, bildet es das ab, was ich brauche in meinem Job. Und dementsprechend ist es für mich ein total logischer Schritt, dass viele Universitäten das Spiel nutzen, für die Change Ausbildung. Ich würde sagen, das sollten viel mehr machen, ja, und das ist auch das Feedback, was wir zurückkriegen, also ich bin ja selbst von der Universität der Bundeswehr und dort wird es ja auch genutzt. Ich habe das Planspiel an die Führungsakademie der Bundeswehr selbst gebraucht. Ich bin noch aktiver Reservist. Ich habe eine Wehrübung gemacht in Hamburg an der Führungsakademie und habe dort das erste Mal mit zwanzig Offizieren das Ding gespielt bis hin zu einem Oberst, ja. Es war faszinierend, wie die Menschen reagiert haben. Es war faszinierend, da Teil dessen zu sein, dann schon als Zivilist, um zu sehen, wie begeistert man war. Da waren am zweiten Tag die Redakteure von der Bundswehrzeitung schon da und haben dann sofort einen Artikel darüber geschrieben und inzwischen ist "SysTeamsChange" elementarer Bestandteil der höheren Offiziersausbildung der Bundeswehr. Also alle zukünftigen Generale spielen das und lernen.
35	[0:36:03] **I:** Cool.
36	[0:36:05] **T5:** Und das sind Dinge, die einem, glaube ich, das schon zeigen, dass das wirklich elementar ist und dass das wirklich sinnvoll und nützlich auch einfach für die Leute ist und Geschwindigkeit spielt immer eine Rolle. Ich sage mal, das was man da in zwei Tage lernt, brauche ich im Vorlesungskontext zehn dazu und bringe es nicht besser rüber.

37	[0:36:31] **I:** Dann würde mich als letzte Frage noch interessieren, für welche andere Themenstellung in den Organisationen lässt sich denn, Ihrer Meinung nach, das Planspiel "SysTeamsChange" auch noch sinnvoll einsetzen?
38	[0:36:44] **T5:** Also grundsätzlich Change Transformationsprojekte, Projektmanagement, also faktisch jeder Projektmanager muss das spielen, was wir beim Unternehmen übrigens auch geschafft haben, also es ist inzwischen Teil der Projektmanagement Ausbildung dort. Für mich ist das elementarer Bestandteil von HR-lern, also jeder/jede HR/HR-lerin sollte das können. Die "Communication" Leute sollten das alles können. Das sind auch tatsächlich Dinge, die wir im Unternehmen erreicht haben, also dort ist es überall gesetzter Standard in genau diesen Kontexten. Die Kollegen sind auch alle geschult darin und haben es gespielt, wissen auch wie man es anwendet und darüber hinaus geht es für gruppendynamische Prozesse hervorragend, also wenn man Teams hat, die miteinander "strugglen", ja, dann kann man einfach sagen, komm lass doch mal das Change Planspiel spielen und die ganzen gruppendynamischen Prozesse dort zu offenbaren. Führungskräfteentwicklung haben wir darüber gesprochen. (...) Ja und ansonsten wüsste ich schon gar nicht mehr. Ich finde, das sind schon ganz schön viele Einsatzmöglichkeiten.
39	[0:37:47] **I:** Auf jeden Fall, ja. Gut, dann wäre ich schon am Ende mit meinen Fragen. Dann sage ich danke vielmals auf jeden Fall. Es war wirklich interessant.
40	[0:37:56] **T5:** Gerne. Gut, dass Sie es aufgenommen haben. Ich habe sehr viel gesprochen.

Anhang 4.6 Interview – Teilnehmer 6

Interview 6

Interviewdatum: 29.04.2020
Interviewzeit: 11:00 Uhr
Interviewdauer: 20:53 MIN

1	[0:00:00] **I:** Dann würde mich gerade mal als Einstieg interessieren, was haben Sie denn für Erfahrungen allgemein zum Thema Planspiel als Methode für die Personal- und Führungskräfteentwicklung?
2	**T6:** [0:00:10] So, ich war selbst im Pilot vor ein paar Jahren, als wir in München das erste Mal innerhalb unseres Teams gespielt haben, um sich selbst zu testen oder das Potenzial des Games zu prüfen und dann bin ich die Change-Verantwortliche von einem größeren Transformationsprojekt, dass wir für die Fertigung von Österreich haben und haben hier drei Mal das Spiel gespielt mit der Gruppe von Führungskräften. Ich habe dreimal moderiert.
3	**I:** [0:01:01] Was ist denn so Ihre Motivation am Planspiel "SysTeamsChange" teilzunehmen?
4	**T6:** [0:01:06] Die größte Motivation ist... für dieses spezifische Training meinen Sie?
5	**I:** [0:01:18] Ja, genau.
6	**T6:** [0:01:19] So, das ist eine von den wenigen Trainings, das wirklich unterstützt, die Führungskräfte oder die Menschen, die dabei sind, zu lernen von der eigenen Erfahrung. Unterstützt eine tiefere Reflexion über die Befindlichkeiten, die im Change als Dimensionen kommen.
7	**I:** [0:01:49] In welchem Kontext haben Sie denn an dem Planspiel teilgenommen? Also in welchen Bereichen und wie oft und wie lange?
8	**T6:** [0:01:58] Ja, so. Bereich ist Fertigung und Entwicklung. Spezifisch für die mittlere bis senior Führungsebene. So nicht für die untere Ebene, die in der Fertigung gibt und wie lange haben wir es... Einmal haben wir nur einen Tag, in einem anderen haben wir zwei - eineinhalb Tage Konzept.
9	**I:** [0:02:38] Was hat Ihnen denn am besten gefallen am Planspiel?
10	**T6:** [0:02:42] Für die Teilnehmer oder für mich selbst?
11	**I:** [0:02:47] Für Sie selber als Teilnehmerin.
12	**T6:** [0:02:51] Ja, dass es wirklich auf Erfahrung auf eine Change-Case Study basiert. Was wir können mit unseren Partnern im Business über die genaue und konkrete Situation reflektieren und dass die Menschen können simulieren, aber mit der Grenze, vielleicht haben Sie dann Fragen danach, dass das Tool nur gut ist, wie tief die Reflexion eines Menschen ist. Es gibt Menschen, die können abstrahieren, die Fehler reflektieren über sich selbst, auch was habe ich gemacht und was kann ich besser zukünftig machen und es gibt andere Kollegen, die einfach nicht diese Fähigkeit haben. Von dieser zweiten Kategorie ist das Game überfordert, weil die wollen einfach Klarheit, ja, digitale. Eins, zwei, drei und das in dem Spiel ist nicht da.
13	**I:** [0:04:07] Wo lagen denn für Sie die größten Schwierigkeiten?
14	**T6:** [0:04:10] Ja, genau diese und zum Unterstützen die Kollegen in dieser tieferen Reflexion. So zuerst die Teilnehmer normalerweise sind überfordert von den Spielen. Zu viele Informationen, die prozessiert werden müssen mit wenig Zeit und die brauchen in der Moderation, die zwischen die Stage, das Game kommt, eine gute Begleitung, die dann die Ruhe von dieser Überforderung nimmt und mit welcher Mitfrage können wir sie unterstützen, ihren Reflexionsprozess zu machen, weil die selbst machen nicht den Wechsel (…) von Spiel zu Reflexion. So, man muss gut planen.
15	**I:** [0:05:10] Bei welchen Elementen im Planspiel sehen Sie denn die engste Verbindung zwischen Realität und Planspiel?
16	**T6:** [0:05:18] (...) So, interessanterweise die vierte Stage des Games, die man wirklich hat. "Sustainability" unserer Veränderung, ist unsere größte Schwierigkeit in der Firma. Unsere Führungskräfte sind sehr stark in... zu starten, zu führen, zu exekutieren, aber wenn es geht, um langfristige Haltung der Veränderung, dort sind wir schwach, weil normalerweise kommt ein weiteres, ein neues Veränderungsprojekt. Unser Fokus geht auf andere Dinge und es kann passieren, dass wir dann zurück gehen für die Vorschriften, die vorher gemacht haben und die vierte Stage des Games ist normalerweise, wo wir weniger Zeit haben in unserer Planung. So, die Schwierigkeit ist wirklich alle vier Stages der Planung zu spielen und genügend Zeit dieser Reflexion... und Zeit gewinnen von unseren Führungskräften ist eine Herausforderung.

17	**I:** [0:06:40] Was war denn Ihr wichtigstes "Learning" für Sie selber aus dem Planspiel?
18	**T6:** [0:06:46] (...) Die Menschen immer wieder an Bord zu haben, auch wenn die selbst nicht im Projektteam für die Veränderung sind. So das Spielen wirklich hilft die Komplexität der Spielgruppe zu reflektieren und die verschiedenen Phasen von der Zielgruppe und wie kann man diese Komplexität reduzieren durch das "Learning", dass man von dem Spielen macht.
19	**I:** [0:07:33] Was haben Sie denn speziell mitgenommen für den Transfer ins eigene Handeln?
20	**T6:** [0:07:37] Ja, genau. Das ist, was ich persönlich mich regelmäßig in meiner Rolle als Changemanager beschäftige, die Stakeholder immer wieder im Kopf zu haben und regelmäßig Post checke, Monitorfokusgruppe austausche, offiziell und inoffiziell zu halten.
21	**I:** [0:08:05] Inwiefern profitieren Sie denn gerade jetzt in der derzeitigen Situation davon?
22	**T6:** [0:08:10] (...) Wir könnten eventuell sehr gut profitieren, nur haben wir wegen der Coronakrise eine Haltung in allen persönlichen Workshops und dann müssen wir „dancen“, sonst wäre für unser Projekt die wichtigsten "enabler", unsere Führungskräfte... Die haben fast jedes schon Standardtraining für Changemanagement gemacht und dieses Spiel wirklich hilft uns zu reflektieren, wie läuft unsere Transformation und wo sind unsere Mitarbeiter in der Change-Kurve und welche weiteren Maßnahmen können, sollen wir machen.
23	**I:** [0:09:15] Was sind denn die wichtigsten Kompetenzen Ihrer Meinung nach, welche die Führungskräfte für einen Veränderungsprozess benötigen? Also welche werden zum Beispiel stark, mittel oder gar nicht unterstützt?
24	**T6:** [0:09:28] (...) In Referenz zu dem Spiel oder generell?
25	**I:** [0:09:34] Generell für Veränderungsprozesse Ihrer Meinung nach.
26	**T6:** [0:09:37] Ja, (...) schwierige Frage. So, es gibt pragmatische Themen wie Zeit und Fokus und wir sind eine sehr technisch orientierte Firma. Unsere Führungskräfte denken, dass die Erfolge immer passieren, wenn man ein fachliches Projekt gut erledigt hat. So kommt zuerst die Awareness zu positionieren, dass Menschen eine weitere oder vielleicht das wichtigste Element zu unserem Erfolg sind und die funktionieren nicht wie technische, digitale Elemente, aber die haben eine andere... Man muss mit Ambiguität umgehen können. Also das ist die Erste. Die Zweite ist, unsere Führungskräfte denken, um eine Führungskraft zu sein, muss man immer Antworten haben. So die gehen und kommunizieren nur, wenn alles klar ist, denn die hören immer wieder in der letzten Sekunde. Eine Veränderung zu kundigen, weil danach ist viel klarer und wir versuchen auch sie in diese unangenehme Zone zu bringen, wo sie kommunizieren sollen, auch wenn sie nicht wissen, wie am Ende... schauen wir, was am Ende passieren kann. Das ist das zweite Element und das Dritte ist wirklich diese abstrakte "thinking", diese Reflexion. Teilzunehmen, zurückanschauen, was hat gut funktioniert und was hat nicht gut funktioniert. Unsere Kollegen sind sehr gut mit „Lessons learned“ in technischen Projekten, aber die machen nicht menschliche Themen. Wir haben zum Beispiel ein sehr erfolgreiches Team. Niemand nimmt sich die Zeit zu denken, warum ist dieses Team so erfolgreich, was haben sie gemacht in die "Reifejourney" bis wo sie heute sind und wie können wir dieses Rezept für Erfolg duplizieren in anderem Team. Wir nehmen die Zeit nicht. Das ist alles ein bisschen spontan und sehr verständlich und wenn die Komplexität erhöht wird, wie zum Beispiel in diesen Projekten, wo wir eine radikale Transformation unserer Fertigung haben. Das betrifft die Strategieprozesse, Tools und Systeme und Responsibility, nur wenn wir dann so komplexe Change-Projekte haben, dann muss man zu Reflexion fähig sein.
27	**I:** [0:12:57] Denken Sie jetzt, dass diese benötigten Kompetenzen durch das Planspiel "SysTeamsChange" gefördert werden?
28	**T6:** [0:13:04] Ja.
29	**I:** [0:13:06] Wie stark würden Sie die Förderung von den Kompetenzen denn, wenn sie eine Skala von eins bis fünf haben, einstufen? Wenn man jetzt davon ausgeht, dass fünf die höchste Förderung darstellt?
30	**T6:** [0:13:18] (...) Ich glaube, wenn wir rezeptive Menschen haben, die wirklich lernen durch die Erfahrung, dann kann man bis zu fünf. Das ist ein sehr "powerful" Training, aber es ist komplett abhängig von den Menschen. Wir haben Menschen und das ist durch Erfahrungen, die gehen einfach kompetitiv damit um. Es ist ein Spiel und die müssen das Spiel gewinnen und die verbringen jede einzelne Minute in diesem Spiel, um eine Strategie zu entwickeln, dass sie dieses Spiel gewinnen gegen das andere Team. Bei diesen Menschen bleibt vielleicht die Entwicklung auf Level zwei. So sehr schwer einen Durchschnitt... ist sicher für eine hoch Senioren Zielgruppe und sehr reflektierende Zielgruppe.
31	**I:** [0:14:43] Was haben Sie denn beobachtet, wie das Spiel den Umgang mit den Veränderungen verbessert hat?
32	**T6:** [0:14:49] (...) Die Führungskräfte, die das Spiel gemacht haben, sind sich viel mehr bewusst über die verschiedenen Zielgruppen, die sie haben, die verschiedenen Stakeholder und die planen mehr Kommunikation.

33	**I:** [0:15:09] Was sind denn typische Muster, wie in Ihren Organisationen mit Emotionen und Widerstand umgegangen wird?
34	**T6:** [0:15:15] Auf einer Seite werden die immer sagen, wir haben gar nichts, weil die Emotionen und die Resistenz oder Angst einen schwachen Leadership zeigen. So, unsere Führungskräfte sind, wie sie sagen, zu allem im Grunde bereit. Alles läuft. Und meine Schwierigkeit als Change... ist "to face the brutal fact", dass es vielleicht nicht so ist und diese Realität auf die Führungskräfte zu bringen, dass wir noch einen Gap haben, ohne sie zu attackieren, weil ich ein Partner für die Führungskräfte bin und nicht eine "judgemental" Kollegin.
35	**I:** [0:16:06] Wie sehr eignet sich denn Ihrer Meinung nach jetzt das Planspiel "SysTeamsChange" gerade um so Widerstände zu bearbeiten oder zu überwinden?
36	**T6:** [0:16:17] (...) Das Spiel unterstützt uns sehr. Zuerst mal die Bewusstheit, dass es diese Resistenzen gibt und wir anwenden konkret viele Fokusgruppen regelmäßig, um zu verstehen, welches sind diese Resistenzen, welches sind die offenen Fragen und dann kleinere und spezifische Change-Maßnahmen ad hoc zu planen.
37	**I:** [0:16:53] Wie würden Sie denn das jetzt einstufen, wenn wir wieder die Skala von eins bis fünf hätten?
38	**T6:** [0:16:59] (...) Sehr hoch, so vier oder fünf.
39	**I:** [0:17:10] Wie gehen denn Ihrer Meinung nach jetzt Führungskräfte typischerweise mit solchen Emotionen und Widerständen um?
40	**T6:** [0:17:19] (...) Teilweise die sind frustriert, weil diese Resistenzen manifestieren sich mit wie: "Wir haben nie gehört." Erstes Mal, dass sie das hören, wussten es nicht. Unsere Führungskräfte sind frustriert:" Wir haben es schon gesagt. Wir haben schon viele Male kommuniziert, warum so." Nur das ist eine „big“ Frustration, teilweise Ungeduld, weil unsere Führungskräfte wollen ans Ziel sein, an das Ende sofort, so schnell wie möglich.
41	**I:** [0:18:03] Was sind Ihrer Meinung nach die notwendigen Rahmenbedingungen, damit das Planspiel im Einsatz bei Change-Projekten eine möglichst hohe Wirkung hat?
42	**T6:** [0:18:13] Nur keine gute Moderation. So zuerst, man braucht gute Selektionen für die Teilnehmer und zweitens, eine gute Moderation. Genügend Zeit für die Reflexionen teils. Nicht nur Zeit für das Spiel, aber Zeit für die Reflexionen und gute Moderation, um zu helfen, den Kollegen diese Reflexion tiefer zu nehmen.
43	**I:** [0:18:48] Denken Sie, dass das Planspiel "SysTeamsChange" eine wirkungsvolle Methode ist, um Changemanagement Kompetenzen für Führungskräfte zu entwickeln?
44	**T6:** [0:18:59] Ich persönlich, ja, unbedingt.
45	**I:** [0:19:03] Wie würden Sie es jetzt nochmal von einer Skala von eins bis fünf einstufen? Wenn man sagt, fünf stimme voll zu, drei stimme eher zu und eins stimme gar nicht zu.
46	**T6:** [0:19:13] Fünf. Ich stimme voll zu.
47	**I:** [0:19:17] Sehen Sie jetzt noch andere Anwendungsmöglichkeiten für andere Planspiele? Also in anderen Bereichen.
48	**T6:** [0:19:25] Für uns in Österreich zukünftig?
49	**I:** [0:19:30] Mhm.
50	**T6:** [0:19:31] Ja, sicher, aber wir brauchen, dass wir wieder in Workshop dürfen und ich glaube, wegen Corona, das wird nichts dieses Geschäftsjahr, aber sicher.
51	**I:** [0:19:44] Was denken Sie denn bei welchen Themenstellungen in der Organisation kann man das Planspiel "SysTeamsChange" jetzt noch sinnvoll einsetzen?
52	**T6:** [0:19:53] (...)
53	**I:** [0:19:58] Also zusätzlich zur Führungskräfteentwicklung.
54	**T6:** [0:20:01] Ja, ich würde... ich würde… in jeder Zeit, wenn Veränderungen kommen. Jeder Zeit, wenn ein Team zum Beispiel virtuell, global arbeiten. Wir haben viele funktionale organisationsbezogene Führungskräfte. Die haben ein Team teilweise in Asien, Amerika und Europa und teilweise immer denken, dass was sie in Europa sehen, gilt auch für die Anderen und das Spiel könnte eine gute Reflexion sein, wenn man die Komplexität hat, eine größere Organisation zusammenzubringen, zu integrieren.

Anhang 4.7 Interview – Teilnehmer 7

Interview 7

Interviewdatum: 30.04.2020
Interviewzeit: 12:30 Uhr
Interviewdauer: 18:11 MIN

1	[0:00:00] **I:** Gut, dann würde mich so als Einstieg gerade mal interessieren, was haben Sie denn für Erfahrungen allgemein zum Thema Planspiel als Methode jetzt für die Personal- und Führungskräfteentwicklung?
2	**T7:** [0:00:24] Also außer diesem einem Mal mit Frau Hillebrand, gar keine, also Planspiele kannte ich nur aus dem Business Kontext. Es ist so quasi Businesssimulation, aber das ist ja nicht Personal.
3	**I:** [0:00:36] Was war denn jetzt Ihre Motivation am Planspiel "SysTeamsChange" teilzunehmen?
4	**T7:** [0:00:43] Wir hatten einen Merger von zwei Businesslines und haben aus zwei vormaligen Einheiten mit zweihundert, dreihundert Leuten, eine Neue mit fünfhundert Leuten gemacht. Also eine Reorganisation in der zwei Businesslines gemerged wurden.
5	**I:** [0:01:01] War das, das einzige Mal, wo Sie teilgenommen haben oder gab es auch noch andere Kontexte, wo sie an so einem Planspiel...
6	**T7:** [0:01:08] Nein, das war das einzige Mal. Ich glaube, wir waren auch ihr letzter Pilot bevor sie das ausgerollt hat ins Breite, also das war ganz neu, quasi sie hat es vorher schon öfter gemacht, aber dass es in einer größere Runde angeboten wurde, war, glaube ich, neu.
7	**I:** [0:01:23] Wie lange hat denn das Planspiel dort gedauert?
8	**T7:** [0:01:26] Wir haben an einem Tag das Spiel selbst gemacht und dann noch einen Tag "follow ups", die mit dem Change-Prozess zu tun hatten, aber das Spiel selbst war ein Tag.
9	**I:** [0:01:38] Was hat Ihnen denn am Spiel jetzt am besten gefallen?
10	**T7:** [0:01:43] (...) Das Beste war, dass man gezwungen war, sich gedanklich lange Zeit und intensiv mit dieser ganzen Change-Problematik auseinander zu setzen, weil im Prinzip eigentlich alle Führungskräfte dort hatten das Gefühl: "Kenn ich. Kotter, Change-Kurve und so, ist mir sowieso klar." Und wenn man dann spielt mit diesen Figuren und immer zu diesen Fragen und Antworten genötigt wird, macht man sich das halt auch bewusst. Man wird quasi an der Hand genommen, durch den spielerischen Kontext "schlawinert" man sich da auch nicht so raus, also ich würde sagen bewusst machen ist das, was (...) der größte Effekt war.
11	**I:** [0:02:31] Und wo lagen denn für Sie die größten Schwierigkeiten?
12	**T7:** [0:02:34] (...) Schwierigkeit..., also an dem Spiel selbst, es war ein bisschen repetitiv manchmal, also wir mussten ein bisschen sozusagen schummeln unter Frau Hillebrands Anleitung, weil das Spiel öfter mal in so... Man hat ja da immer so verschiedene Aktionen, die den eigenen einzelnen Gruppen da passieren, also den einzelnen Akteuren auf dem Spielplan und das Spiel hat eine sehr lineare Weiterentwicklung. Um den nächsten Schritt zu machen, muss man immer die richtige Aktion für die Person ziehen. Manchmal war sehr, sehr repetitiv, dass man immer wieder kommunizieren und das und das machen muss und die hatten ein paar Ideen, die dieses Spiel sehr insistiert, auf die man erstmal kommen muss und die einem dann das Spiel bisschen verderben können. Aber sonst, insgesamt der spielerische Ansatz war super, aber es gab manchmal so "Deadlocks", wo man halt wirklich in der Runde jetzt sagt man:" Ey, jetzt habe ich diese Sache ausprobiert, habe schon wieder keine Punkte bekommen." Probiert, probiert, probiert und die waren nicht immer so einleuchtend.
13	**I:** [0:03:51] Bei welchen Elementen im Planspiel sehen Sie denn die engsten Verbindungen zwischen Realität und Planspiel?
14	**T7:** [0:03:59] (...) Zwei Sachen. Einmal, dass dort der gesamte Kreis der Stakeholder aufgemalt wird, inklusive Regionen, die Frau des Chefs oder zwei, die eine Beziehung haben, also man macht sich klar, dass Menschen außerhalb des eigenen engsten Kreises eine wichtige Rolle spielen. Schon der Betriebsrat und so weiter mit drauf und die zweite Sache war Visualisierung von Ungleichzeitigkeit, dass manche "rucki zucki" durch diese Change-Kurve durch sind und andere da hinten zurückbleiben. Das kam in mehreren Feedbackschleifen hoch:" Komisch, jetzt haben wir den vergessen." Das ist eine Sache, die in der Realität, die merken wir jetzt gerade, da haben wir auch so zwei, drei entweder vergessen oder die haben selber besondere Schwierigkeiten, an die man einfach nicht gedacht hat. Das sind die zwei Punkte.

15	**I:** [0:04:58] Jetzt im Moment gerade mit dem Coronavirus meinen Sie, oder?
16	**T7:** [0:05:02] Nein, ich meine, wenn man einen Change hat, dann habe sie diese Change-Kurve und Manager sagen:" Ah okay, jetzt zwei Wochen das, dann habe wir das "Valley" und dann geht‘s hoch und dann performen wir." Ist ja nicht bei jedem gleich und die Leute, die man im Blick nehmen muss, sind mehr als nur der enge Führungskreis, sondern Leute aus allen Ecken, aus allen möglichen Funktionen mit allen möglichen sozialen Hintergründen und so weiter.
17	**I:** [0:05:31] Was haben Sie denn speziell aus dem Planspiel gelernt, also was war für Sie das wichtigste Learning?
18	**T7:** [0:05:38] (...) Für mich, das war eigentlich eher eine gruppendynamische Sache. Ich fand es..., also das wichtigste Learning für mich war, dass ich dieses Führungsteam, was jetzt hinterher die "gemergete" Organisation führen sollte, wirklich einen Tag lang fokussiert bekommen habe auf Fragestellung des Changes. Es war jetzt nicht so ein Hocherlebnis, sondern wirklich, dass sie einen Tag drangeblieben sind, auch wenn es zwar ein bisschen lang wurde, also diese Realification bringt es sehr stark vom Motivatorischen her, weil es auch anders ist, als der sonstige Arbeitsalltag.
19	**I:** [0:06:21] Was haben Sie denn für den Transfer in das eigene Handeln davon mitgenommen?
20	**T7:** [0:06:27] (...) Ja, der Transfer war tatsächlich mehr Aufmerksamkeit, mehr..., also in unseren Projektplänen mehr Kommunikation, also man hat ja immer das Gefühl, jetzt haben wir es einmal allen gesagt, dann wissen sie es und dieses Spiel..., ein Element, was ständig hochkommt, immer wenn man einen zurücklässt, ist eine der Dinge, die man nicht beachtet hat, die Kommunikation und das haben wir uns alle wieder so ein bisschen stärker bewusst gemacht und vor allen Dingen in den Wochen danach, also jetzt geht es natürlich schon wieder runter, war dieses Bewusstsein, wie wichtig Kommunikation ist und wie wichtig genaues Hinschauen ist, sind die zwei Dinge gewesen, die wir mitgenommen haben in den Arbeitsalltag.
21	**I:** [0:07:16] Inwiefern profitieren Sie jetzt beispielsweise in der derzeitigen Situation davon?
22	**T7:** [0:07:22] (...) Ja, einfach, dass wir eine höhere Awareness für dieses Thema haben, also es ist eines von zwei Dutzend Managementthemen, die man so auf seinem Tisch hat. Das wird, weil es so ein bisschen "soft" ist und so ein bisschen lange braucht und sich so schlecht mit Excel machen lässt, immer nach hinten geschoben. Wir profitieren dadurch, dass es halt einfach ein bisschen..., es ist noch nicht aus dem Punktteil verschwunden, es ist noch auf dem Tisch als ein wichtiges Thema. Es rutscht natürlich jetzt, muss man auch wieder sagen, weiter nach hinten, aber es hat es in den Vordergrund geschafft, also in den engeren Handlungshorizont.
23	**I:** [0:08:14] Was denken Sie denn, was sind die wichtigsten Kompetenzen, die Führungskräfte für einen Veränderungsprozess benötigen?
24	**T7:** [0:08:23] (...) Zuhören ist mega wichtig, also wirklich mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten umgehen können.
25	**I:** [0:08:42] Was denken Sie da jetzt, welche hat denn das Planspiel unterstützt und welche auch nicht?
26	**T7:** [0:08:49] Ja, genau diese hat es ganz stark unterstützt, weil man eben in diesen Spielen, wie gesagt, man hat sich einen Tag lang mit dem Ding da befasst und hat natürlich dann auch mit diesen Karten rumgespielt und gesagt:" Oh, die finde ich aber doof." oder:" Ach, daran habe ich gar nicht gedacht." Ein Feedback, was ganz oft kam, war:" Ey, jetzt hast du einen schon in der Mitte, aber fünf hast du draußen gelassen." Also unterschiedliche Geschwindigkeiten kamen wirklich..., das war ein Learning und dieses Zuhören, das kam immer..., das hat das Spiel dadurch gemacht, dass es so penetrant auf allen möglichen Karten ständig diese Team Workshops hatte, also es wurde einem quasi auch so ein bisschen auf das Auge gedrückt:" Du, das ist wichtig, zuzuhören, Feedback zu holen, Feedback zu geben." Ich würde sagen, die zwei Dinge wurden auch durch das Spiel transportiert.
27	**I:** [0:09:45] Was denken Sie denn jetzt, wenn wir eine Skala haben von eins bis fünf, wenn jetzt fünf die höchste Förderung darstellt, wie stark würden Sie jetzt die Förderung von den Kompetenzen durch das Planspiel sehen?
28	**T7:** [0:10:02] (...) Von welchen Kompetenzen?
29	**I:** [0:10:05] Also die, welche die Führungskräfte benötigen, die wir gerade gesagt haben. (...) Also denken Sie, dass diese Kompetenzen gefördert werden? Eher ja, eher nicht, jetzt von eins bis fünf.
30	**T7:** [0:10:16] Ja, die zwei, die ich ja gerade genannt haben, die wurden explizit dadurch gefördert und da würde ich vielleicht eine vier geben. Natürlich kurzfristig, aber das ist immer die Sache. Ein Workshop kann das verankern nicht übernehmen, aber das hat es wirklich sehr..., die Awareness für verschiedene Geschwindigkeiten und für Kommunikation, die wurde gefördert, ganz sicher.
31	**I:** [0:10:44] Was haben Sie denn beobachtet? Hat das Spiel den Umgang mit den Veränderungen verbessert oder inwieweit hat es den Umgang mit Veränderungen verbessert?

32	**T7:** [0:10:55] Naja, das hat es insofern, dass es bei den Führungskräften, das Thema weiter oben in ihre tägliche Agenda erstmal gehoben hat, also es hat irgendwie etwas zum Räsonieren gebracht. Dann nimmt man das mit und überlegt sich mal, haben mehrere getan, aber: "Was bedeutet das jetzt für mich?" Also wir haben natürlich am nächsten Tag, also das erste, was wir gemacht haben, wir haben am nächsten Tag den zweiten "follow up" Tag gemacht. Da wurden schon mal konkrete Action Items definiert, aber das hätten wir auch ohne dieses Spiel gemacht, aber ich glaube das dadurch wie diese Action Items, die Kommunikation, das Mitnehmen und das Unterstützen der Mitarbeiter ausgeübt worden ist, viel gründlicher gewesen und es blieb den Leuten auch länger im Vordergrund. Im Laufe der Zeit kommen dann immer die operativen Themen, die alles verdrängen und dadurch dass das jetzt so einen gewissen Haken gesetzt hat, war das eine Weile im Bewusstsein und wurde stärker exekutiert, also es wurde, da bin ich mir sicher, ausführlicher und häufiger kommuniziert und mehr zugehört für die nächsten vier Wochen vielleicht, ich weiß es nicht, oder sechs, acht Wochen.
33	**I:** [0:12:06] Was sind denn typische Muster wie in Ihrer Organisation mit Emotionen und Widerstand umgegangen wird?
34	**T7:** [0:12:14] (...) Emotionen und Widerstand (...) wird weitergehend vermieden. Emotionen sind vielen unangenehm, vor allen Dingen Führungskräften, weil sie nicht genau wissen, was sie damit machen sollen. Widerstand, der wird oft nicht ausgesprochen. Wir sind tendenziell keine "command and control", sondern eher so eine Konsens-Organisation und es ist zumindest häufig der Fall, dass (...).
35	**I:** [0:12:58] Wie sind denn Führungskräfte mit derartigen Emotionen von den Beschäftigten dann umgegangen?
36	**T7:** [0:13:03] (...)
37	**I:** [0:13:07] Hallo?(...) Ich kann sie wieder hören.
38	**T7:** [0:13:13] Ja, genau, genau. Wie Führungskräfte damit umgegangen sind, haben sie gefragt, nicht?
39	**I:** [0:13:17] Ja, genau. Mit solchen Emotionen und Widerständen.
40	**T7:** [0:13:21] (...) Ja, da habe ich jetzt keine..., also Sie haben ja vorher gefragt, wie ist es generell bei uns und da habe ich Ihnen meine generelle Einschätzung gesagt. In diesen Change-Projekten, das haben immer die Führungskräfte jeweils selbst gemacht, also die Frage kann ich nicht beantworten.
41	**I:** [0:13:38] Was denken Sie denn jetzt, wie sehr eignet sich das Planspiel "SysTeamsChange" gerade um Widerstände zu bearbeiten oder zu überwinden?
42	**T7:** [0:13:47] (...) Hm.
43	**I:** [0:13:52] Wenn wir zum Beispiel wieder eine Skala von eins bis fünf hernehmen würden, wo wir sagen fünf eignet es sich sehr gut.
44	**T7:** [0:14:00] Also ich weiß nicht, die Leute lernen halt besser die Kommunikation einzuschätzen und achten hinterher stärker auf Kommunikation und auf Mittel..., also erweitern ihr Sensorium für Bedürfnisse der Organisation und der Mitarbeiter. Das müsste dann eigentlich dazu führen, dass man mit den Mitarbeitern Widerstände vorbeugen kann, also wenn jemand jetzt richtig dagegen ist, geht es nicht darum ihn zu zwingen, sondern quasi die Notwendigkeit oder die Vorteile darzulegen und daher die Frage finde ich bisschen aus der..., die ist nur sehr indirekt zu beantworten, also hier geht es nicht direkt, wie mache ich Einwand-Behandlung, sondern es geht eher um das Awareness:" Pass auf, es wird Einwände geben und achte darauf, weil viele Einwände werden dir normalerweise gar nicht kommuniziert, sondern die Leute geben dir innere Reaktionen." Also ich habe nicht das Gefühl, dass dieses Spiel die Überwindung von Widerständen zum Thema macht, sondern eher achte darauf, welche Hindernisse es alles geben kann und das sind nicht unbedingt direkte Widerstände, sondern innere Vorbehalte, all solche Sachen.
45	**I:** [0:15:35] Was denken Sie denn, was sind die notwendigen Rahmenbedingungen, damit das Planspiel im Einsatz bei Change-Projekten eine möglichst hohe Wirkung hat?
46	**T7:** [0:15:45] (...) Also geschickt ist es wirklich, wenn man es in einem Moment macht, wo Handlungsbedarf besteht, also wenn man wirklich in der Situation ist, wo man Probleme hat, was man gelöst haben möchte und was braucht man noch? Also man muss sich die Zeit..., also wichtig ist, dass sich das Team, aber das ist eigentlich für jeden Workshop so, einen Tag richtig Zeit nimmt, also da darf kein "Interrupt" sein. Diese ganze Gamification, dieses Eintauchen in das Ding funktioniert nur richtig, wenn alle die ganze Zeit da sind und dieser Gruppenehrgeiz auch so ein bisschen zum Tragen kommt. Jeder möchte mit seinem Tisch gewinnen und erinnert sich deswegen auch genau, wie er zieht, also man muss sich drauf einlassen und das ist geschickt, wenn man eine konkrete Situation hat und nicht einfach in das Blaue hinein, sozusagen als Fortbildung.
47	**I:** [0:16:56] Denken Sie denn, ist das Planspiel "SysTeamsChange" eine wirkungsvolle Methode damit die Changemanagement Kompetenzen für Führungskräfte entwickelt werden?

48	**T7:** [0:17:07] Ja.
49	**I:** [0:17:08] Und wenn Sie das auch wieder von einer Skala von eins bis fünf einstufen müssten, wo Sie bei fünf voll zu stimmen.
50	**T7:** [0:17:16] Ja, fünf, weil das ging ja im Vergleich zu allen anderen in dieser Spielerei..., also man kann da so ein bisschen nachschärfen vielleicht an einigen Kärtchen und so, aber insgesamt ist das super geeignet.
51	**I:** [0:17:32] Sehen Sie noch andere Anwendungsmöglichkeiten für das Planspiel?
52	**T7:** [0:17:39] Für dieses Planspiel?
53	**I:** [0:17:42] Genau, ja.
54	**T7:** [0:17:43] (...)
55	**I:** [0:17:45] Wo man das sonst noch sinnvoll einsetzen könnte? Themenstellungen.
56	[0:17:51] **T7:** Es handelt sich ja um Change. Nein, mir fällt wirklich keine ein. Bei der Frage, die habe ich vorher auch schon gelesen, da ist mir nichts eingefallen.
57	**I:** [0:18:02] Kein Problem. Das war auch schon meine letzte Frage jetzt zum Thema Planspiel. Dann sage ich recht herzlichen Dank für Ihre Zeit.

Anhang 4.8 Interview – Teilnehmer 8

Interview 8

Interviewdatum: 05.05.2020
Interviewzeit: 10:00 Uhr
Interviewdauer: 21:37 MIN

1	[0:00:00] **I:** Gut, dann würde mich denn als Einstieg interessieren, was haben Sie denn für Erfahrungen allgemein zum Thema Planspiel als Methode für die Personal- und Führungskräfteentwicklung?
2	**T8:** [0:00:12] (...) Da muss ich richtig nachdenken. Auf die Frage war ich nicht vorbereitet.
3	**I:** [0:00:24] Kein Problem.
4	**T8:** [0:00:24] Also grundsätzlich habe ich Planspiele schon gemacht und ich wende sogar jetzt Planspiele als Simulation an. Ich finde Simulationen oder Planspiele gut, weil sie ein Abbild der Realität sind und wo sich die Betroffenen gemeinsam über Situationen aus dem Alltäglichen austauschen müssen und an der alltäglichen Situation arbeiten müssen, also ich nehme sie gerne her. Ich habe ein Online Workshop Konstrukt geschrieben, wo wir auch eine Simulation oder ein Planspiel, ein kurzes Planspiel, ich nenne es mal Simulation mit drin haben. Wir mal sagen:" Okay, ich habe jetzt eine Grenze von ein anderthalb Stunden in dem ihr in diesen neuen Rollen, die ihr lebt, mal ausprobiert mit eurem Gegenüber." Die daran arbeitet, was die Fragestellungen sind, was die Dinge sind, die noch offen sind. Planspielteil ist der, der vorgegeben ist, also Rollenbeschreibungen. Das, was offen ist, wie arbeite ich dann in diesen emulierten Umgebungen, also gute Erfahrungen. Ich finde es gut. Es ist schwierig zu verkaufen, also weil es immer Zeit kostet und gerade im Managementumfeld, wo nichts passiert, also erstmal, vier Stunden, acht Stunden, neun Stunden, drei Stunden und das ist das eine Nachteil. Zweite Nachteil ist die Erstellung vom Planspiel und die muss auf der einen Seite so genau sein, dass die Realität abbilden der Kollegen, dass sie gewillt sind da mitzumachen und auf der anderen Seite, wenn ich solche Planspiele baue, die so genau sind, dann ist es ein wahnsinniger Aufwand sie zu bauen.
5	**I:** [0:02:49] Was war denn so Ihre Motivation am Planspiel "SysTeamsChange" teilzunehmen?
6	**T8:** [0:02:55] (...) Meine persönliche Motivation oder warum wir das installiert haben bei uns?
7	**I:** [0:03:02] Die persönliche Motivation.
8	**T8:** [0:03:04] Also ich bin ja jetzt nicht..., nur mal so, ich bin ja …Auftrag..., ich muss sagen, ich bin ja Berater, Inhouse Berater, das heißt meine Motivation ist dann relativ einfach und sagen:" Okay, wir haben ein Konzept, was wir ausprobieren wollen mit den Mitarbeitern, wo wir Change also sozusagen in die Organisation tragen wollen, und zwar auf eine spielerische Art und Weise. " Meine Motivation war so sehr, wenn man es auf persönlicher Ebene sieht, eine Leichtigkeit zu geben, würde ich mal sagen. Das war ein Element. Ganz wichtig. Die Schwere einer Change-Präsentation, alles zu nehmen und zu leiten. Weiter ist, Leute an einem gemeinsamen Projekt arbeiten zu lassen und das ist auch eine Motivation es zu tun und noch eine Motivation ist gewesen, wie wir uns einigen können auf eine Sprachform. Wahnsinnig wichtig, um über das Gleiche reden zu können, weil bestimmte Begrifflichkeiten anlernen und dergleichen. Noch eine vielleicht wichtige Motivation ist, wir haben es ja eingesetzt als nicht..., wir haben es eingesetzt in Teams, die selber Change machen sollen als Gemeinschaft, Gruppe. Hier noch die Motivation schon mal an etwas gemeinsam zu arbeiten, gemeinsam zu lernen, okay oh, wie die einzelnen Elemente sind und sind nacheinander zu tun. Gerade dieses Gemeinschaftserlebnis, einer dem anderen sagen muss:" Hey, da musst du halt dreißig, vierzig Stunden investieren, wenn du mal eine Kommunikation machst oder kommuniziere früh und handle später." Das sind alles Sachen, die sonst… könnte man gar nicht, wenn man es nicht gemeinsam vorher erlebt.
9	**I:** [0:05:28] Wie oft und wie lange haben Sie das denn in den Unternehmen schon durchgeführt?
10	**T8:** [0:05:33] Das Spiel (...) hundert Mal.
11	**I:** [0:05:39] Okay.
12	**T8:** [0:05:40] Und wie lange? Seit zwei Jahren, mehr war schwer zu vermitteln.
13	**I:** [0:05:52] Okay und was hat denn Ihnen am besten gefallen am Planspiel?
14	[0:05:57] **T8:** Am besten gefiel mir der spielerische Teil.
15	[0:06:01] **I:** Okay.

16	**T8:** [0:06:02] Und dass die Leute ein ernstes Thema, ein wichtiges Thema spielerisch kennenlernen. Das ist ein Zugang damit.
17	**I:** [0:06:14] Und wo lagen für Sie die größten Schwierigkeiten?
18	**T8:** [0:06:17] (...) Die größte Schwierigkeit ist das in einer gestressten Organisation zu verkaufen. Das zu vermitteln, dass das wichtig ist und gut ist, das ist eine richtig große Schwierigkeit mal. Hat man die Leute da, hat man sie in der Hand, man kann die dann durchführen und motivieren es zu machen. Das besteht immer vorher.
19	**I:** [0:06:43] Bei welchen Elementen im Planspiel sehen Sie denn die engsten Verbindungen zwischen Realität und Planspiel?
20	**T8:** [0:06:49] (...) Die engste Verbindung ist, wie nehme ich Leute mit. Das ist an sich das Wichtigste. Was ich immer wieder raus ziehe, was ich immer wieder betone oder was die Leute auch erleben, das ist manchmal hinten rum durch den Kopf geschossen, einfach und nicht besser ist, als anders, beziehungsweise wie wähle ich die Kommunikation. Das ist der einfache Ausdruck. Wie ich in Gesprächen und Kommunikation Leute einbinden, das ist so Der.
21	**I:** [0:07:37] Was haben denn die Leute so mitgenommen für den Transfer in das eigene Handeln? Haben Sie da mal ein Feedback bekommen?
22	**T8:** [0:07:45] (...) Also was sie mitgenommen haben, ist..., also wir machen immer Feedbackrunden und fragen natürlich immer nach. Was sie mitbekommen haben, ist einfach mal die Kurve, eben dass sogar die Kurve in den Sprachgebrauch übergelaufen ist, also wo befinden wir unsere Leute gerade in der Change-Kurve. Das ist ein geflügeltes Wort geworden. Das ist lustig. Das zweite ist, was immer wieder zurückkam, das Erstaunen Kommunikation..., also dass man Dinge kommuniziert, die nicht noch zu Ende gedacht sind oder final sind, dass man nicht auf ein Meeting geht und sagt:" Hey, das ist das Programm. Das ist die Vorgehensweise, das sind die Leute und so und so ist es." Und so ist es beendet, also in einer sehr frühen Form zu kommunizieren, anzukündigen und die vermeintliche Unsicherheit auszuhalten. Das ist den Leuten ein großes Erstaunen gewesen, immer wieder.
23	**I:** [0:09:02] Was denken Sie denn, was sind die wichtigsten Kompetenzen für Führungskräfte, die sie für Veränderungsprozesse benötigen?
24	**T8:** [0:09:10] Führungskompetenz und solche Transformationen überhaupt zu durchblicken, Elemente zu kennen und durchführen zu können. Wohlwissend, das ist kein linearer Prozess, sondern immer ein festes Reinzuguckens, sich Anschauens, Reflektierens, Weitergucken.
25	**I:** [0:09:37] Denken Sie jetzt, dass die benötigten Kompetenzen durch das Planspiel "SysTeamsChange" gefördert werden?
26	**T8:** [0:09:42] (...) In dem ein relativ simpler Vorgang bis zum Ende mal durchgedacht werden musste, durch gehandelt werden musste und in der Handlung ist das Wichtige und das ist ein wichtiges Learning.
27	**I:** [0:10:09] Wie stark würden Sie denn jetzt die Förderung von den Kompetenzen beurteilen, wenn Sie jetzt eine Skala von eins bis fünf hätten zum Einstufen, wo fünf die höchste Förderung darstellen würde?
28	**T8:** [0:10:21] (...) Ich meine, ich muss jetzt einfach mal grundgedanklich ordnen. Das ist überhaupt ein Spiel. Es ist nicht so, dass man dann der beste Changemanager der Welt ist. Das würde mich mal... Es schafft Orientierung und das ist das Wichtige. Wenn das die Fragestellung ist:" Schafft es Orientierung? Ist es in der Kompetenz..., (…) Gesamtkompetenzaufbau, wenn ich Transformation leite, kann es ein tragendes Element sein?" Ja. So gesehen würde ich sagen, vier bis fünf. Reicht es aus? Definitiv ist es maximal eine eins. Deswegen ist die Frage für mich sehr schwer zu beantworten.
29	**I:** [0:11:14] Was haben Sie denn beobachtet, wie das Spiel den Umgang mit Veränderungen verbessert hat?
30	**T8:** [0:11:20] (...) Was ich beobachtet habe, ist..., eine große Veränderung ist ein Grundsatzverständnis, für Veränderungen und welche Prozesse da beteiligt sind, entstanden. Es ist eine Sprachkultur, also ich kann darüber reden, entstanden. Weiß ich zu jeder Zeit, was ich tun kann? Nein, muss es auch nicht, ist nicht die Forderung des Spiels, aber eine gewisse Logik, ja.
31	**I:** [0:12:04] Was denken Sie denn, was sind typische Muster, wie man in einer Organisation mit Emotionen und Widerständen umgeht?
32	**T8:** [0:12:12] Also Emotionen, ich kann nur von unserer Organisation sprechen. Emotionen in Transformationsprozessen werden ungern gesehen. Das ist etwas, was an sich vorhanden ist, also nicht beschrieben wird, so bedingt. Das war eine, die zweite Frage war?
33	**I:** [0:12:40] Was denken Sie denn jetzt, inwieweit eignet sich das Planspiel, dass man Widerständen bearbeitet oder überwindet?

34	**T8:** [0:12:50] Okay. Ich denke, die Bearbeitung von Widerständen...gut, weil man eine..., wenn man verschiedene Sachen... . Es schafft eine Gedankenordnung über die Kurve und die Kurve ist im Spiel selbst lebendig gemacht, das heißt nicht nur eine theoretische Kurve, sondern es ist eine praktische Kurve. Ich habe es erlebt und mit dem Erleben habe ich die Möglichkeit es zuzuordnen und kann damit Widerstände einschätzen und mit der Einschätzung der Widerstände habe ich auch die Möglichkeit und das geht über das Planspiel..., spielerischer auch, ein bisschen zumindest mal gibt das Ideen, wie man mit solchen Widerständen umgehen kann, das heißt, dass Kommunikation ein ganz wichtiges Element im Umgang mit Widerständen ist. (...) Es schafft Orientierung auf Punkt eins und Punkt zwei, es gibt Optionen, wie gehe ich damit um.
35	**I:** [0:13:50] Wie gehen denn Führungskräfte typischerweise mit solchen Emotionen und Widerständen um? (...) Von den Beschäftigten?
36	**T8:** [0:13:59] Es kommt... es ist natürlich die Führungskultur, also grundsätzlich ist..., erste Näherung ist, der Widerstand wird erst negativ betrachtet und dann Befürchtungen, dass Widerstand da ist. Widerstand wird nicht als das betrachtet, mit dem man umgehen kann. Es wird gesucht, wer digital auf Widerstände zu reagieren. Ich gebe Ihnen ein kurzes Beispiel. Ein Transformationsprozess, da wusste man nicht mehr ganz genau, wie die Zielgruppe ausschaut und welche Veränderungen in der Zielgruppe also vorhanden sind. Da hat man gesagt:" Bring mir bitte eine Liste von Handlungsformen, eine Checkliste, wie ich mit Widerständen umgehe." Das war so der digitale Wunsch. Da ist der Wunsch existent. Das Verständnis, dass Widerstände verschiedener Art dahinterstehen, also, dass man die Story hinter dem Widerstand verstehen muss, bevor man ihn behandelt, dann mit ihm umgeht. Dieses Verständnis ist nicht unbedingt wirklich da.
37	**I:** [0:15:28] Was denken Sie denn, was sind die notwendigen Rahmenbedingungen, damit das Planspiel im Einsatz bei Change-Projekten eine möglichst hohe Wirkung hat?
38	**T8:** [0:15:38] (...) Anfangs, in einer sehr frühen Phase des Change-Projektes das einzusetzen. Das würde ich sagen, ist wahnsinnig wichtig. Das in dem Spiel, also in dem Meeting, in "face to face" Veranstaltungen, die wesentlichen Player mit drin sind, also man kann ruhig argumentieren, ein Planspiel ohne Projektleiter, ohne Projectowner in unserer Terminologie, also die Verantwortenden für das Projekt und die das dann leiten, hat keinen Sinn. Dann sprechen die einen von Tomaten und die anderen von Äpfeln.
39	**I:** [0:16:23] Denken Sie denn, das Planspiel "SysTeamsChange" ist eine wirkungsvolle Methode für die Entwicklung von Changemanagement Kompetenzen für Führungskräfte? Wenn Sie das zum Beispiel wieder auf einer Skala von eins bis fünf beurteilen müssten, wo fünf bedeutet stimme voll zu.
40	**T8:** [0:16:40] Also vier an der Stelle.
41	**I:** [0:16:42] Okay und dann wäre ich schon bei der letzten Frage angelangt, die mich noch interessieren würde, und zwar, sehen Sie noch andere Anwendungsmöglichkeiten für das Planspiel "SysTeamsChange"?
42	**T8:** [0:16:54] Andere Anwendungsmöglichkeiten als Transformationen?
43	**I:** [0:16:58] Genau, ja oder in anderen Bereichen als wie jetzt in der Führungskräfte- und Personalentwicklung, wo man das noch sinnvoll einsetzen kann.
44	**T8:** [0:17:09] Also wir haben es..., für mich ist die Projektleiterausbildung unglaublich wichtig. Da wollen wir es auch einsetzen, weil es sind die Leute, die dann die eigentlichen Projekte durchführen und deren Kompetenz stärken, dass sie neben der reinen Durchführung, also der Projektleiterkompetenz, wie ordne ich sozusagen ein Projekt, was eher digital und sequenziell abläuft, die zweite Dimension hat..., wie ordne ich ein Projekt, was in einem organisationalen Zusammenhang steht, das heißt in dem ich Leute, Menschen, Organisationsteile bewegen muss. Das ist für die fundamental..., also sagen wir mal so, für viele fundamental neu. So ich sehe bei der, wenn sie sagen Führungskräfte, würde ich noch mehr sagen Projektleitung.
45	**I:** [0:18:09] Okay.
46	**T8:** [0:18:11] Das heißt die, die es eigentlich machen, dass die ein Verständnis haben, Grundsatzverständnis haben, ein Organisations-, Veränderungsprojekten und viele Projekte im Change. Einführung von einem Softwarepaket, Einführung von einem neuen Prozess, Einführung von..., beliebig sehen. Weil wo Menschen eine andere Rolle, eine andere Tätigkeit haben, ab einem gewissen Level. Sprich, die Veränderung muss ein bisschen stärker sein und die Volumen von Leuten. Wenn man drei Leute hat, dann braucht man es nicht machen, aber wenn man von einem Volumen von paar hundert, paar tausend Leuten spricht, solchen Projekten. Für solche Projektleiter ist es wahnsinnig gut.
47	**I:** [0:18:59] Wie sehen Sie das zum Beispiel im Bereich der Teambildung und Strategieentwicklung?
48	**T8:** [0:19:05] (...) In der Strategieentwicklung sehe ich es weniger. Bei der Strategieumsetzung, ja. Wenn Strategieumsetzung ein Teil der Strategieentwicklung ist, auf jeden Fall. Strategieentwicklung ist für mich oftmals ein...,

	so wie es sich darstellt zumindest meinen Erfahrungen nach, abgekoppeltes System und damit stark wirkungsbefreit. In zu geringen Gruppen von Leuten. Wenn man ein Strategie-Rollout macht, das heißt Implementierung von Strategien, dann wäre es hilfreich, also wenn dieser Teil mit ab...und man sagt:" Hey, ich habe eine Strategie und wie bringe ich die in die Organisation und realisiere." Dann kann man das da drin mit einbauen als ein Element. Was war die zweite Frage?
49	**I:** [0:20:13] Im Bereich der Teambildung.
50	**T8:** [0:20:17] Bei der Teambildung, jein. (...) Aus meiner Erfahrung ist immer ganz wichtig, dass ich etwas habe, was ich dann auch tun kann. Wenn ich Teambildungsmaßnahmen mache, dann ist ein wesentliches Element, um zu verstehen, was ich da tue, ist, warum ich das tue. Ich muss umsetzen können und Change-Game, ja, kommt wahnsinnig gut ran meiner Ansicht nach, wenn ich selbst vor einer solchen Situation stehe und das Team sozusagen durch dieses Change-Projekt durchläuft, weil man dann verorten kann, was man tut, warum man das tut und immer reflektieren und gegenchecken kann mit der Situation, in der man dabei steckt und damit kriegst du eine hohe Wertigkeit und lässt sich gut im Kopf abspeichern, die innere Logik entsteht. Mache ich es auf Halbe, das heißt lerne ich früh in der Wüste, ja, "Nice".
51	**I:** [0:21:32] Super, es war sehr interessant, dann bedanke ich mich mal recht herzlich für Ihre Zeit.

Anhang 4.9 Interview – Teilnehmer 9

Interview 9

Interviewdatum: 06.05.2020
Interviewzeit: 16:00 Uhr
Interviewdauer: 28:18 MIN

1	[0:00:00] **I:** Was haben Sie denn an Erfahrung allgemein zum Thema Planspiel als Methode für die Personal- und Führungskräfteentwicklung?
2	**T9:** [0:00:07] Ich habe jetzt nur das eine gemacht von der Claudia Hillebrand und an ein anderes kann ich mich jetzt aktiv gar nicht mehr erinnern. Vielleicht habe ich schon mal etwas gemacht in vielen Jahren, aber ehrlich gesagt, ich bin ja nicht aus dem Personalbereich und kann mich jetzt gar nicht so aktiv daran erinnern.
3	**I:** [0:00:29] In welchem Bereich sind Sie denn zuständig?
4	**T9:** [0:00:32] Also ich bin..., wie tief wollen Sie es denn jetzt wissen? Also ich bin im Produktionsbereich von einem Hightech-Unternehmen und dort ja mache ich so größere kulturelle Veränderungsprojekte, hätte ich jetzt mal gesagt.
5	**I:** [0:00:53] Was war denn Ihre Motivation am Planspiel "SysTeamsChange" teilzunehmen?
6	**T9:** [0:00:58] (...) Wir haben halt verschiedene..., also wie gesagt, ich habe Veränderungsprojekte. Das Eine ist ein größeres Projekt, das gerade abgeschlossen wird. Das hat drei Jahre angehalten. Da war die Claudia Hillebrand auch selbst beteiligt, hat sie vielleicht schon mal etwas darüber erzählt, also Development hätte es geheißen und das Andere, das ist jetzt eins, das beginnt gerade. Da geht es darum aus der Fabrik in Villach und aus Dresden virtuell eine Fabrik zu machen und da geht es auch darum, dass man halt völlig andere Kulturen an den beiden Standorten haben, auch nicht nur Kulturen, sondern auch komplett andere Prozesse und Gegebenheiten. Jetzt hat man halt gesagt: "Okay, wir machen das jetzt gleich." und da ist auch wieder das Thema, wie überwinde ich da die Hürden, wie nehme die Leute mit auf die Reise, so dass das dann auch gelingen kann eins zu werden.
7	**I:** [0:02:15] Wie oft und auch wie lange haben Sie denn da das Planspiel durchgeführt?
8	**T9:** [0:02:21] Ah das Planspiel jetzt. Nein, das haben praktisch nur ein Tag durchgeführt.
9	**I:** [0:02:25] Also da war die Dauer nur ein Tag?
10	**T9:** [0:02:28] Ja, wir haben jetzt praktisch das Planspiel einen Tag durchgeführt.
11	**I:** [0:02:32] Okay, was hat Ihnen denn da am besten gefallen am Planspiel?
12	**T9:** [0:02:36] Ist schon wieder eine Weile her, aber am besten, wenn ich mir jetzt daran erinnere, war das halt schon diese spielerische Herangehensweise, aber dann doch der ernste Charakter am Ende, also so die Geschwindigkeit, dass man halt bestimmte Probleme, aber auch Entwicklungen in einer überschaubaren Zeit erkennen kann. Es war gar nicht so wichtig, dass man es am Ende bis zur vollständigen Lösung geschafft hat, bei uns zumindest war es so, aber es hat einem in einer überschaubaren Zeit geholfen, die Problematik zu verstehen und auch ausreichend zu reflektieren. Zumindest mir, weil ich war halt jetzt die letzten drei Jahre voll in dem Change-Projekt drin gewesen und von daher musste ich jetzt nicht lange reinfinden.
13	**I:** [0:03:41] Wissen Sie auch noch, wo die größten Herausforderungen gelegen sind? (...) Während dem Planspiel jetzt.
14	**T9:** [0:03:52] Ja, also einige diese Spieler..., ich weiß jetzt nicht genau, ob das Planspiel allgemein ist, aber wir haben einige unserer..., ja doch, das war allgemein, das war kein spezieller Fall. Wir haben einige Beteiligte überhaupt nicht wirklich vom äußeren Rand weggebracht und das lag halt daran, dass wir sehr oft Maßnahmen bezogen haben oder gekauft haben in dem Spiel, wo wir uns auf kleinere Gruppen als erstes Mal fokussiert haben und die hatten dann nicht die Auswirkung auf diejenigen, die dann nicht wieder in die Mitte gebracht haben, also die eigentlich kein Schritt von außen so wirklich vor bewegt haben, also es war auch ein besonderer Fall bei mir. Bei uns in der Gruppe, wo wir dann wirklich zwei, drei hatte, die wollten von außen gar nicht weg, egal was man getan hat irgendwann mal.
15	**I:** [0:05:04] Bei welchen Elementen jetzt im Planspiel sehen Sie denn die engsten Verbindungen zwischen Realität und Planspiel?

16	**T9:** [0:05:13] (...) Die engsten Verbindungen? Also da gab es ja eine Chefin mit Bruder soweit ich es noch weiß. Da glaube ich, habe ich sehr enge Verbindungen erkannt, dass es meistens einen gibt, der etwas will und der irgendwann auch das dringend braucht und der vorangehen muss und natürlich muss man dann die anderen mitnehmen, also das glaube ich, ist zumindest in meiner Realität soweit oft der Fall gewesen oder fast immer. Also das es einen Starken gibt, der sagt: " Das ist mir wichtig.", also dieses, wir wollen jetzt alle mal etwas, weil es gut für uns alle ist, das wäre jetzt praktisch das Gegenteil, also ich brauche eine Speerspitze, eine starke Persönlichkeit mit Durchsetzungsvermögen oder Macht und mit entsprechend viel Einfluss ist, das glaube ich..., würde ich jetzt mal so verantworten wollen.
17	**I:** [0:06:25] Super. Was haben Sie denn speziell aus dem Planspiel gelernt? (...) Oder was war so Ihr persönliches, wichtigstes Learning?
18	**T9:** [0:06:35] Das wichtigste Learning? (...) Wenn ich jetzt so..., es gab so vieles, was eigentlich wichtig war, also insbesondere auch dann diese Versprechungen zum Schluss und die anderen nochmal zu sehen. Ja, also das hat jetzt zwar mit dem Inhalt oder den Spielregeln und so wenig zu tun, aber mir hat es geholfen. Ist der Workshop auch Teil des Spiels oder ist das Spiel jetzt gemeint?
19	**I:** [0:07:13] Sowohl als auch.
20	**T9:** [0:07:16] Also ich darf schon antworten, was mir als Erstes in den Sinn kommt?
21	**I:** [0:07:19] Ja, natürlich. Auf jeden Fall.
22	**T9:** [0:07:22] Gut, dann war es..., also einmal spieltechnisch immer zu reflektieren in der Gruppe, warum jetzt eigentlich bestimmte Maßnahmen nicht gewirkt haben. Die, die gewirkt haben, da waren wir uns sowieso einig, dass die alle immer funktionieren. Das fand ich gut, dass das immer so eine Art Dialog ausgelöst hat: "Was konnte denn da jetzt passiert sein, schiefgegangen sein? Was kann man noch versuchen und so?". Es hat so eine Energie freigesetzt, das fand ich gut und parallel dazu, also gleichwertig, die Nachbesprechung, nachdem wir jetzt praktisch gesagt haben: "Okay, jetzt hören bei dem Stand alle auf.", wo man das Spiel als solches dann nochmal reflektiert hat in der Gruppe, wo dann praktisch alle so ihren Gesamteindruck über die Dynamik, die sich da abgespielt hat... . Also man hat bestimmte Sachen versucht, die haben funktioniert, dann andere Dinge, die haben gar nicht funktioniert. Das zu hören von anderen und dann auch, ja klar, sich selbst dann so zu projizieren: "Wie ist denn das bei mir gelaufen oder bei uns in der Gruppe?". Das hat mir persönlich am meisten gebracht.
23	**I:** [0:08:50] Was haben Sie denn mitgenommen für den Transfer in das eigene Handeln in der Organisation?
24	**T9:** [0:08:57] (...) Also erstmal hatte ich das Gefühl, dass wir mit dem, wie wir es gemacht bis jetzt oder wie wir es angehen, gar nicht so verkehrt liegen. Es hat mich eigentlich bestätigt bei vielem. Bestätigt darin, dass man in diese Kommunikation in die Organisation und alle Stakeholdergruppen sage ich jetzt mal, auf jeden Fall nicht überkommunizieren kann. Ich habe auch immer wieder gesehen, sobald man diese Kommunikation vernachlässigt, auch in der Breite oder sowas, dann wird man irgendwie bestraft, weil man auch nicht..., etwas, was man nicht kommuniziert, das dann trotzdem als Kommunikation in irgendeiner Form wirken konnte. Das war so ein Glaubenssatz, Grundsatz, den hatten wir schon vorher öfter gehört, aber der hat sich da bei dem Spiel nochmal besonders bewahrheitet und ist mir wie ein Spiegel ganz deutlich vorgehalten worden.
25	**I:** [0:10:22] Super.
26	**T9:** [0:10:23] Können Sie die Frage nochmal wiederholen? Weil jetzt habe ich gerade dann da... oder reicht es als Antwort?
27	**I:** [0:10:29] Das passt auf jeden Fall, super so. Was sind denn Ihrer Meinung nach die wichtigsten Kompetenzen für die Führungskräfte, die man in einem Veränderungsprozess benötigt?
28	**T9:** [0:10:40] (...) Bei unserem Unternehmen sage ich jetzt einfach mal, ja.
29	**I:** [0:10:45] Ja, natürlich.
30	**T9:** [0:10:46] Ich kann mir vorstellen, dass bei anderen Firmen, das ein bisschen abgewandelt sein kann. (...) Also ich hole jetzt einmal ein bisschen weiter aus, weil bei uns hat das Thema Changemanagement in der Regel überhaupt keinen Stellenwert, wenn es um solche Projekte geht, wo sich im Nachhinein das Changemanagement als entscheidend überhaupt herausgestellt hat um es zu bewerkstelligen, also die Leute zweifeln praktisch an der Effektivität von einem Spezialunterprojekt, das sich Changemanagement nennt, und zwar so lange bis sie irgendwo stocken und feststellen, dass das Problem auf der sachlichen Diskussionsebene so nicht mehr gelöst werden kann und sich natürlich dann seit einiger Zeit dann fragen, woran könnte es noch liegen und im Gefühl haben, dass da eigentlich etwas ganz anderes noch mitschwingt und dann fangen sie an Hilfe zu suchen und ja... . Können Sie die Frage so nochmal formulieren? Entschuldigung jetzt.
31	**I:** [0:12:15] Passt gut. Ja, welche Kompetenzen eine Führungskraft in einem Veränderungsprozess benötigt. Ihrer Meinung nach.

32	**T9:** [0:12:24] Ja, okay, darum ging es ja, um die Kompetenzen. Also dieses sich stellen, also Leadership im Sinne von, ja, ich gebe das Ziel vor, weiß aber ganz genau, also dieser Spruch:" Culture eats strategy for breakfast.", der fällt mich jetzt gerade ein, also wenn die Kultur dieses Ziel nicht mitträgt und das ist halt nun mal so, wenn das Ziel eine starke Änderung braucht, um überhaupt realisiert zu werden, auf dem Weg dahin, dann muss die Führung in der Lage sein das Feld zu erweitern und nicht nur den inhaltlichen Weg jetzt abzusegnen, sondern auch den Ansatz, wie komme ich da hin und wie nehme ich die Leute mit, deutlich stärker zu gewichten. Das ist, denke ich mal, eine ganz wesentliche Eigenschaft in einem Management- oder Leadership-Team oder wer auch immer. Wir nennen das immer Hearing-Team oder Projectowner, je nachdem wenn er so hoch aufgehängt ist, glücklicherweise dann machen die das quasi mit, aber je weiter runter man in die Organisation geht, umso eher wird dann sehr stark nur auf das rein inhaltliche fokussiert und dann fehlt halt die Einsicht, dass dieses Thema, also gerade Change-Management, einen großen Wert bringen kann eben auch für die zeitliche Erreichung von hier, also überhaupt das Ziel zu erreichen oder das Bewusstsein, dass ein Ziel komplett überhaupt nicht mehr erreicht werden kann, wenn man nicht sowohl auf der sachlichen als auch auf der zwischenmenschlichen Ebene oder kulturellen Ebene aktiv ist und das mindestens gleich gewichtet.
33	**I:** [0:14:44] Denken Sie denn jetzt, dass die benötigten Kompetenzen durch das Planspiel "SysTeamsChange" gefördert werden?
34	**T9:** [0:14:52] (...) Na ja, sagen wir mal so, so wie wir es gemacht haben, würde ich mal das Wort „starke Sensibilisierung“ für die Problematik benutzen für jemanden, der das zum ersten Mal spielt. Wenn jemand das als Erfahrener im Umgang mit solchen Change-Projekten spielt, dann denke ich, dann trifft die Aussage auf jeden Fall zu, ja.
35	**I:** [0:15:25] Also, wenn Sie es jetzt auf einer Skala von eins bis fünf einstufen müssten, wo jetzt fünf die höchste Förderung darstellt. Wo würden Sie da liegen?
36	**T9:** [0:15:35] Da würde ich schon eine fünf geben. Ich meinte, man geht jetzt nicht aus diesem einen Tag Spiel raus und sagt: "Jetzt kann ich es.". Man ist eher sensibilisiert im Sinne von: "Okay, da muss ich wahrscheinlich nochmal eine ganze Menge vorbereiten, bevor es jetzt ins Detail oder wo auch immer hingeht.". Das wollte ich damit sagen, man ist sensibilisiert, das ist man auf jeden Fall und derjenige, der es mehr oder weniger schon mal erlebt hat, der kann auch noch viel mitnehmen auch daraus aus diesem Spiel, weil auch die Dynamik halt so bewusst wird innerhalb von kürzester Zeit. Also ich bleibe bei der fünf, aber Sie wissen, wie ich es meine? Man ist jetzt kein Profi, weil man das Spiel gespielt hat.
37	**I:** [0:16:23] Natürlich. Was haben Sie denn jetzt da beobachtet dann nachher im Unternehmen, wie das Spiel den Umgang mit Veränderungen verbessert hat?
38	**T9:** [0:16:31] (...) Das fällt mir schwer jetzt dann danach... . Ich habe mich jetzt leider nicht mit Kollegen, die jetzt bei diesem Spiel mitgemacht nochmals ausgetauscht. Es hat wie gesagt, so einen Workshop Charakter gehabt, so einen Trainingstags-Charakter. Man begegnet sich, man lacht mit Leuten, die man vorher nicht gekannt hat, aber das ist bei jedem Training so. Was das Thema Change anbetrifft, kann ich nur für mich sprechen. Ich kann jetzt nur sagen, für jemanden, der, und davon gibt es ja viele, relativ unsensibel ist, was die Bedeutung von Changemanagement oder so einem Spiel anbetrifft, dem empfehle ich sofort, geh in dieses Training. Da habe ich auch gar keine Motivation mehr länger auszuholen, um das in irgendeiner Form zu begründen, warum das wichtig ist Changemanagement, als wichtiger einzustufen für so Projekte, bei denen ich denke, das notwendig ist, sondern die schicke ich direkt in so einen Workshop rein, ja.
39	**I:** [0:17:42] Was sind denn typische Muster, wie in Ihrer Organisation mit Emotionen und Widerstand umgegangen wird?
40	**T9:** [0:17:50] (...) Na also mit Emotionen wird versucht das relativ schnell auf die Sachebene zu ziehen. Eigentlich wenn es negative Emotionen sind, dann halt wirklich vor der versammelten Mannschaft nicht ganz groß hochkochen zu lassen, das stört halt mehr so die Atmosphäre. Da sind die Meisten sehr gut drin, also im Deeskalieren und wie war die Frage nochmal in Summe? Ich musste jetzt nochmal kurz überlegen.
41	**I:** [0:18:30] Mit Emotionen und Widerstand.
42	**T9:** [0:18:33] Ah, Widerstand. Okay, das war jetzt schon mit Widerstand gemeint. Also der Widerstand, weiß gar nicht wie man jetzt am geschicktesten damit umgeht, aber bei uns ist es eher so, steter Tropfen hüllt den Stein, was sowas betrifft, ja. Man konzentriert sich jetzt nicht auf denjenigen, der jetzt Widerstand leistet, dauerhaft, sofern er nicht die entscheidende Rolle trifft, spielt er aber in der Regel nicht, also der wird dann eher erstmal bisschen ausgeblendet oder in extremen Fällen wird er halt vor die Wahl gestellt bei etwas dabei zu sein und mitzumachen oder vielleicht jetzt auch um nicht unbedingt dabei sein zu müssen, wenn er dem Ziel in absehbarer Zeit nicht wirklich zustimmen kann oder dahintersteht. Ich glaube, da ist eher so die Frage: "Bist du dabei und unterstützt du das oder hast du ein Problem damit, dann finden wir für dich eine andere Lösung?".
43	**I:** [0:19:47] Was denken Sie denn jetzt, wie sehr eignet sich das Planspiel gerade, um Widerstände zu bearbeiten oder zu überwinden?

44	**T9:** [0:19:55] (...) Ja, also ich weiß jetzt nicht genau, ob das Planspiel..., nein, das Planspiel ist ja immer inhaltlich dasselbe, nicht?
45	**I:** [0:20:08] Genau, ja.
46	**T9:** [0:20:09] Also das ist immer dieselbe Firma und das kann man jetzt nicht übertragen auf unseren Fall. Wenn das ..., (...) um Widerstände zu überwinden? Also auf einer Skala von eins bis zehn würde ich mal sagen fünf.
47	**I:** [0:20:29] Mhm. Gut, ja. Haben Sie denn beobachtet oder Erfahrungen, wie die Führungskräfte mit solchen Emotionen und Widerständen umgegangen sind?
48	**T9:** [0:20:45] Meinen Sie jetzt beim Planspiel oder generell?
49	**I:** [0:20:48] Auch gern beides.
50	**T9:** [0:20:49] (...) Na ja, das Planspiel, da tue ich keinem weh. Da kann ich mich auch mal total verschätzen oder was weiß ich immer. Da geht es mir um diesen sportlichen Charakter, jetzt nicht komplett stehenzubleiben und gar nicht weiterzukommen oder sowas, ja. Das ist eine lockere Atmosphäre. (...) Im richtigen Leben, also da glaube ich, nehmen die Leute das schon sehr ernst, versuchen auch möglichst schnell immer wieder auf die Sachebene runterzukommen, paar Gefühle zu diskutieren. Ich glaube, da könnte man noch besser werden, was Sie gerade vorhin angesprochen haben, so mit dem Emotionalen, also ich könnte mir vorstellen, wenn wir noch ein paar so, ich sage jetzt mal, Mittelmeerländer-Kollegen dabei hätten, wäre das wahrscheinlich automatisch der Fall, aber wir sind jetzt ein eher deutsches Unternehmen in den Projekten, von denen ich jetzt mal spreche und da sind wir sehr rational unterwegs, also ja.
51	**I:** [0:22:09] Was sind denn Ihrer Meinung nach den notwendigen Rahmenbedingungen, damit das Planspiel jetzt im Einsatz bei Veränderungsprojekten eine möglichst hohe Wirkung hat?
52	**T9:** [0:22:20] (...) Also geht es jetzt um das Spiel und die Rahmenbedingungen? Also die Rahmenbedingungen sollten schon so sein, wie sie waren. Man macht das jetzt nicht virtuell, sondern man macht es in einem speziell abgetrennten Bereich ohne Störungen und das war jetzt ein Haufen Leute bei uns mal dabei, es war vielleicht ein Tick zu voll. Ich glaube, hätten wir mal so zwölf Leute, drei Teams, das wäre glaube ich, ganz gut, also mehr müssten es jetzt gar nicht sein. Da kann man vielleicht so ein bisschen intensiver reflektieren mit dem Trainer. Ich finde, es war ein bisschen kurz, also wir hatten, glaube ich, sechs Stunden so netto. Da hätte ich jetzt auch gerne mal eine Stunde oder zwei länger gemacht, also so vom Gefühl her, hätte ich schon noch durchgehalten, das war jetzt gar nicht so das Thema, aber es ist natürlich so, wenn man so viele Leute hat, dann muss man irgendwie so einen geregelten Ablauf, der in einen normalen zeitlichen Rahmen passt. Also ich hätte es gerne noch ein bisschen länger gehabt.
53	**I:** [0:23:40] Und wenn ich das Planspiel jetzt direkt bei einem Transformationsprozess in einer Organisation einsetze, was denken Sie da, was es für Bedingungen braucht, damit das effektiv ist oder eine effektive Wirkung hat?
54	**T9:** [0:23:55] (...) Also das halte ich für gar nicht mal so schwer umsetzbar. Ich glaube, das braucht lediglich eine gute Motivation, also eine Motivation für mich besteht zum Einen darin, dass derjenige, der diesen Change anstößt, es empfiehlt oder sagt: " Davon verspreche ich mir eine Menge." und es braucht wirklich auch jemanden halt, der nochmal ein bisschen inhaltlich das Spiel denjenigen, die vielleicht noch irgendwie das Gefühl habe, da könnten Sie unter Beobachtung gestellt werden oder irgendwie sowas, die Angst nimmt und erklärt, wie das Spiel funktioniert, also der auch auf die erwarteten Ergebnisse oder sowas dann auch anspielt und das glaube ich..., die zwei würden reichen.
55	**I:** [0:24:52] Denken Sie denn, dass das Planspiel "SysTeamsChange" eine wirkungsvolle Methode dafür ist, dass man Changemanagement Kompetenzen für Führungskräfte entwickelt?
56	**T9:** [0:25:04] Ja.
57	**I:** [0:25:05] Wenn Sie da jetzt auch wieder von einer Skala von eins bis fünf urteilen müssten, wo fünf bedeutet stimme voll zu, wo wären Sie da ungefähr?
58	**T9:** [0:25:13] Ja, fünf.
59	**I:** [0:25:16] Super. Gut, dann wäre ich schon bei der letzten Frage angelangt, und zwar würde mich da noch interessieren, sehen Sie noch andere Anwendungsmöglichkeiten für das Planspiel "SysTeamsChange" als wie die Führungskräfte- und Personalentwicklung?
60	**T9:** [0:25:31] (...) Ach so, ja, ich persönlich könnte mir gut vorstellen, dass das auch ein Thema, für das eine oder andere Projektteam sein könnte, also es gibt häufiger auch Entwicklungsprojekte, wo man doch ganz andere Wege geht, also die ganz besonders Herausfordernden. Jetzt meinte ich nicht die dritte Generation von etwas, was schon

	sehr gut läuft oder so, das meinte ich jetzt nicht, sondern ich meinte grundsätzlich, wo man vor einer Herausforderung steht, ohne zu wissen, kann ich das eigentlich grundsätzlich erreichen. So eine Art, wir nennen das Expeditionsprojekt.
61	**I:** [0:26:32] Also so in die Richtung Strategieentwicklung auch, oder?
62	**T9:** [0:26:35] Ja, aber Projekt mit ungewissem Ausgang, also so bei den Dingen glaube ich, wo man bisschen wirklich außerhalb von den normalen Denkmustern bleiben muss sehr oft auch oder andere Leute braucht oder vielleicht gar nicht weiß am Anfang, wie komme ich da durch und da glaube ich, würde sich sowas.... Also es gibt ja immer einen, der sagt bei solchen Projekten: "Wäre toll, wenn wir das erreichen.", beziehungsweise: "Ich will das erreichen. Ich glaube daran, dass wir das erreichen. Macht mal. Ich schicke euch jetzt hier zum Südpol oder wo auch immer hin. Dass das nicht leicht wird, weiß ich auch, aber jetzt auf geht's." und dann findet man sicherlich ein paar mutige und dann kommt es halt doch auch dort sicherlich zu Phasen, wo man das Gefühl hat, man kommt nicht wirklich weiter und dann in den Phasen denke ich, ist gerade sowas wie ein Change-Game möglicherweise doch, die andere Perspektive, die einem helfen kann.
63	**I:** [0:27:42] Was denken Sie denn im Bereich von der Teambildung? Würde es da auch Sinn machen?
64	**T9:** [0:27:47] (...) Wenn sich jetzt ein neues Team formiert, meinen Sie zum Beispiel?
65	**I:** [0:27:53] Ja, genau.
66	**T9:** [0:27:54] (...) Ja, also klar kann ich mir schon vorstellen, dass das auf jeden Fall auch da sensibilisiert, ja.
67	**I:** [0:28:12] Super, dann bedanke ich mich recht herzlich für die Zeit und für das Interesse.

Anhang 4.10 Interview – Teilnehmer 10

Interview 10

Interviewdatum: 08.05.2020
Interviewzeit: 09:00 Uhr
Interviewdauer: 16:17 MIN

1	[0:00:00] **I:** Dann würde mich gerade zum Start interessieren, was hast Du denn für Erfahrungen allgemein zum Thema Planspiel jetzt als Methode für die Personal- und Führungskräfteentwicklung?
2	**T10:** [0:00:09] Null. Überhaupt nicht, denn ich komme ja gar nicht aus dem HR Bereich. Ich bin ja erst seit Sommer aus der Weiterbildung gewechselt in den HR Bereich.
3	**I:** [0:00:22] Du hast aber schon am Planspiel teilgenommen in der Firma, oder?
4	**T10:** [0:00:26] Ja, mit meinem Team.
5	**I:** [0:00:28] Was war denn da die Motivation jetzt an dem Planspiel teilzunehmen?
6	**T10:** [0:00:33] (...) Ja gut, einerseits haben wir geschlossen im Team daran teilgenommen, also es war jetzt eh mehr oder minder keine freie Auswahl, aber ich hatte schon Lust, weil ich einfach sehr viel darüber gehört habe von der Claudia und ich auch schon in Projekten gearbeitet habe, Projekte geleitet habe, deswegen fand ich es ganz spannend mal zu sehen, was das ist, was es so hergibt und was hinten rauskommt.
7	**I:** [0:01:01] Wie oft und wie lange hast Du denn an dem Planspiel schon teilgenommen?
8	**T10:** [0:01:07] Einmal als Teilnehmer.
9	**I:** [0:01:10] Und wie lange hat der Workshop da gedauert?
10	**T10:** [0:01:13] (...) Halber Tag, glaube ich.
11	**I:** [0:01:20] Okay, ja und was hat Dir da jetzt am besten gefallen am Planspiel?
12	**T10:** [0:01:27] Ja, ich muss kurz in mich gehen. Das ist nämlich schon ein paar Tage her. Also was ich ganz gut fand, also zu sehen, dass man viele Dinge tatsächlich theoretisch abhandeln kann, die sonst nur in der Praxis zu finden sind, aber auch ein bisschen Interaktion mit dem Team fand ich ganz interessant. Wie wir uns abgestimmt haben, unterschiedliche Ideen und natürlich auch die Lücken, also obwohl man schon viele Projekte gehalten hat oder geführt hat, so irgendwie. Ja, ich kenne das ja auch von mir, also man macht es nicht immer nach der Struktur, wie sie im Buche steht und deswegen fand ich es ganz spannend zu sehen, wie sollte es eigentlich sein.
13	**I:** [0:02:25] Und wo lagen denn die größten Herausforderungen?
14	**T10:** [0:02:28] (...) Ganz am Anfang. Zwischen was müssen wir tun, was sollen die Karten, was ist das Ziel, wie kommen wir da hin, was macht der Spielleiter, was macht der, der da hinten nämlich die Fragen beantwortet. Der ganze Ablauf einfach, der war natürlich unbekannt und später dann natürlich die Inhalte:" Was ist damit gemeint? Wohin sollen wir damit?" Aber ja, im Laufe der vier Stunden haben wir das dann schon verstanden und nachvollziehen können, aber am Anfang waren das große Fragezeichen und ich glaube, es haben ja auch nicht von uns alle Projekte geleitet. Was natürlich gut ist, man bekommt dann mal so frischen Input, aber wir haben natürlich auch sehr unterschiedliche Projekte geleitet. Ich habe Events geleitet und andere wiederum haben Change-Projekte geleitet und andere wiederum Beratung, also sehr diverses Portfolio.
15	**I:** [0:03:24] Bei welchen Elementen von dem Planspiel siehst Du denn jetzt die engsten Verbindungen zwischen Realität und Planspiel?
16	**T10:** [0:03:31] (...) Da gebe ich fast zu, es ist schon so lange her, ich kann es jetzt gar nicht so im Einzelnen sagen, aber ich glaube einfach so, wenn ich jetzt nochmal so im Gro..., einfach so im "flow". Also was sollte man am Anfang machen, was kommt in der Mitte, was kommt am Ende, wen sollte man nicht vergessen, Stakeholders und so weiter, also wenn man das an einem echten Projekt machen würde und sich dann nachher die Aufzeichnungen ansieht, glaube ich, hat man ganz guten roten Faden nach dem man sich da dran... .
17	**I:** [0:04:07] Was hast denn Du jetzt speziell für Dich aus dem Planspiel gelernt?
18	**T10:** [0:04:12] Dass man die Praxis auch theoretisch vorbereiten kann und dass es, glaube ich, für große komplexe Projekte gar nicht so schlecht wäre, sowas auch mal durchzuexerzieren. Ich meine, manche Projekte dauern Jahre, dann können die auch mal vier oder acht Stunden vorab für so etwas opfern. Und zu gucken, haben wir es

	eigentlich richtig durchgeplant, haben wir alles bedacht und für Anfänger sowieso und für Erfahrene, glaube ich auch, damit die nochmal so ein bisschen erinnert werden, wie soll es denn eigentlich sein, auch wenn sie immer sehr erfolgreich ihre Projekte geführt haben.
19	**I:** [0:04:55] Was hast Du denn jetzt mitgenommen für Dein eigenes Transfer in das Handeln, also in das Unternehmen (...) aus dem Planspiel raus?
20	**T10:** [0:05:06] Ja, ich überlege gerade, weil ich aktuell nicht an Projekten arbeite. Meine Projekte natürlich auch nie was mit Change zu tun hatten. Also für mich persönlich jetzt gar nichts, außer der Erkenntnis, es gibt da was, wo man Theorie in Praxis transferieren kann und ich würde es weiterempfehlen.
21	**I:** [0:05:33] Was denkst Du denn, was sind denn die wichtigsten Kompetenzen, die Führungskräfte für einen Veränderungsprozess benötigen?
22	**T10:** [0:05:41] Menschenkenntnis, also wie ticken meine Leute, wie unterschiedlich sind sie, wer braucht was um eine Veränderung zu verstehen, Veränderung umzusetzen, Veränderung zu leben, wer hat damit mehr Probleme, wer hat damit weniger Problemen, wer braucht mehr Anleitung, wer braucht weniger Anleitung, also wirklich eintauchen in die Psyche der Leute.
23	**I:** [0:06:13] Und denkst Du jetzt, dass die Kompetenzen, die da benötigt werden, durch das Planspiel "SysTeamsChange" gefördert werden?
24	**T10:** [0:06:21] Nein, aber das Wissen darüber, dass es einfach..., also was halt auch oft gekommen ist, war immer..., also jetzt wo wir darüber reden, kommt mir auch ein Punkt, was natürlich immer ganz klar ist, was ich aber auch bei HR im realen Leben sehe, ist, es wird immer Management informiert und abgeholt und gefragt und im Spiel kam dann auch raus: "Ach ja, ihr müsst jetzt auch der Belegschaft den aktuellen Stand abgeben.", "Ach ja, ihr müsst jetzt auch den Kunden den aktuellen Stand geben.". Also das geht schon irgendwie ziemlich unter und ich glaube, das kann es auch im realen Leben so, also ich glaube, das ist einfach so dieses: "Liebe Leute, kommuniziert nicht so ein direktional."
25	**I:** [0:07:07] Wenn Du jetzt die Förderung der Kompetenzen bei einer Skala von eins bis fünf bewerten müsstest, wo fünf die höchste Förderung darstellt. Wo würdest Du es da einstufen ungefähr?
26	**T10:** [0:07:19] Ich weiß nicht, ob es Kompetenzen gibt da beim... . Ich glaube, das ist eher so die auf Neudeutsch „awareness“. Ich weiß nicht, ob man eine Kompetenz erhört bei dem Spiel. Ich glaube, das ist eher ein Rundumschlag. Zu verstehen, was alles zu beachten ist. Ich glaube nicht, dass jemand der vorher schlechte Menschenkenntnis hatte, das danach irgendwie beherrscht.
27	**I:** [0:07:46] Hast Du denn speziell beobachtet, dass sich jetzt der Umgang mit Veränderungen verbessert hat durch das Spiel im Unternehmen?
28	**T10:** [0:07:55] Weiß ich nicht. Das ist nicht mein Bereich. An diese Information komme ich nicht heran.
29	**I:** [0:08:03] Was denkst Du denn, was sind typische Muster, wie in Deiner Organisation mit Emotionen und Widerstand umgegangen wird?
30	**T10:** [0:08:10] (...) Das muss ich kurz überlegen. Mit Emotionen und Widerstand?
31	**I:** [0:08:19] Genau.
32	**T10:** [0:08:20] In meiner Organisation? Ich kann ja eigentlich nur für mein Team sprechen.
33	**I:** [0:08:25] Das passt.
34	**T10:** [0:08:26] (...) Sehr unterschiedlich. Da tickt jeder anders. Der Eine schimpft vor sich hin, der Andere schimpft zu Hause, der Dritte nimmt es nicht wahr, der Vierte schluckt es herunter, der Fünfte geht in die Konfrontation, der Sechste sucht das Feedbackgespräch, also ganz divers. Ich könnte jetzt kein Muster erkennen.
35	**I:** [0:08:57] Wie gehen denn Führungskräfte typischerweise mit solchen Emotionen und Widerständen um?
36	**T10:** [0:09:04] (...) Es gibt ja so viele unterschiedliche Typen von Führungskräften, also was willst du da wissen?
37	**I:** [0:09:13] Also als Beispiel jetzt in Deinem Team, also das, was Du jetzt im Unternehmen beobachtet hast.
38	**T10:** [0:09:19] In meinem jetzigen Team oder vorherigen Team?
39	**I:** [0:09:22] Passt mir beides. Gerne beides.
40	**T10:** [0:09:25] Okay, also meine Antwort ist, da kommt es natürlich extrem auf die Führungskraft an, auf die Erfahrungen der Führungskraft, auf den Typus und Charakter der Führungskraft, also es gibt welche, die haben sehr

	gute Fühler, die können das schon erspüren, erfragen, sehr gut den Mitarbeiter abholen mit Sorgen, Nöten, Ärger, was auch immer und dann gibt es natürlich auch welche, die das nicht so wahrnehmen und dementsprechend erstmal ihr Programm durchziehen und sind darauf angewiesen, dass der Mitarbeiter dann auf sie zukommt. Also da gibt es wirklich die ganze Bandbreite.
41	**I:** [0:10:14] Was denkst Du jetzt, wie sehr eignet sich das Planspiel gerade, um Widerstände zu bearbeiten oder zu überwinden?
42	**T10:** [0:10:23] (...) Sehr interessant in welche Richtung dieses Gespräch geht. Ich habe das Spiel überhaupt nicht so wahrgenommen, dass das in irgendwelchen Kompetenzen oder Persönlichkeiten... . Für mich war das sehr strategisch, also für mich ist das:" Mach A, B, C, D, E und denk an E und vergiss den und den nicht." Vielleicht habe ich auch einfach einen Teil des Spiels ausgeblendet und das ist jetzt auch schon einige Zeit her. Ich glaube, es war im Dezember oder so, dass wir es gemacht haben, aber ich habe das sehr stark als Leitfaden gesehen und eher nach rotem Faden, was man alles bedenken sollte und überhaupt gar nicht nach Kompetenzen. Tut mir leid.
43	**I:** [0:11:06] Passt gut. Was denkst Du denn, was sind denn die notwendigen Rahmenbedingungen, damit das Planspiel jetzt im Einsatz beim Veränderungsprozess eine möglichst hohe Wirkung hat?
44	**T10:** [0:11:17] Echte Projekte definitiv, also es sollten auf alle Fälle Leute machen, die kurz vor einem Projekt stehen oder am Anfang eines Projektes stehen. Vielleicht auch mittendrin, wo sie merken, das stockt gerade. Für neue Projektleiter, auch alte Hasen. Ich glaube, jeder nimmt immer etwas für sich mit, weil man dann doch sehr schnell in seine eigenen Muster verfällt und auch einfach mal wieder wachgerüttelt wird, wie ticken die Leute denn. Es geht ja auch um Change und "change is hard", heißt es immer so schön. Bis die Leute sich verändern, musst du sie natürlich mit Emotionen packen und sie müssen einen persönlichen "need" daran sehen und deswegen denke ich mir, das ist für jeden der Projekte leitet oder im Projekt ist auch interessant, denn auch wenn ich im Projekt mitarbeite, kann ich erstmal den roten Faden erkennen, wie ist es eigentlich, wie sollte es sein und natürlich habe ich dann auch mehr Sicherheit: "Aha, so läuft das Projekt ab. Aha, okay." Also wie gesagt Leute, die betroffen sind.
45	**I:** [0:12:32] Gut. Dann frage ich das jetzt erneut, weil ich da nochmal nachhaken muss. Ist das Planspiel "Sys-TeamsChange" für Dich eine wirkungsvolle Methode für die Entwicklung von Veränderungskompetenzen für Führungskräfte?
46	**T10:** [0:12:46] (...) Da muss ich nochmal denken. Ich weiß es nicht, also ich würde sagen eher nein. Für mich ist das ein Wachrütteln:" Hallo, liebe Leute, das gibt es." Okay, Ziel soll ja eigentlich sein dieses Change-Game, ich muss meine Leute mitnehmen. Ich denke gerade laut: "Wir verändern gerade unsere Organisation. Ich muss meine Leute mitnehmen. Wie kann ich das am besten machen?". Also ich glaube, es rüttelt schon an ein paar Türen und öffnet ein paar Schubladen, also meiner Erfahrung, meiner Einschätzung kommt das einfach auf das Wesen der Führungskraft an. Die Führungskraft, die wirklich selber sehr gute Antennen und Fühler hat, die wird ihre Leute besser mitnehmen als jemand, der einfach das entweder schon öfter erlebt hat, öfter so Change mitgemacht hat. Der denkt sich: "Gut, dann sitze ich das auf der rechten Backe ab." Oder der Andere denkt sich:" Pfft, das wird schon. Wir machen schon mit." Der Dritte denkt sich:" Ich sage einfach, was los ist und dann machen sie halt. Die haben ja keine Wahl." Ich weiß es nicht, also ich hatte nicht das Gefühl, dass dieses Spiel an Kompetenzen so stark anknüpft. Na ja, ich kann mich erinnern, das war mal so:" Vergiss den nicht, vergiss den nicht und sprich auch mit dem." Aber es waren für mich eher so kleine Warnschilder, die immer wieder hochgehalten wurden, aber dabei nie ein:" Setz dich mal hin und schreib dir auf, wie tickst du eigentlich, wie hättest du am Liebsten deinen Change, wie würdest du es am liebsten von deiner Führungskraft vorgekaut bekommen." Dann glaube ich, wären wir ein bisschen in die "personal traits" reingekommen. Das sind wir so nicht, außer ich erinnere mich sehr schlecht, aber daran kann ich mich nicht erinnern.
47	**I:** [0:14:49] Dann wäre ich jetzt eh schon bei meiner letzten Frage angelangt, und zwar würde mich dann noch interessieren, siehst Du noch andere Anwendungsmöglichkeiten, -bereiche für das Planspiel?
48	**T10:** [0:14:59] (...)
49	**I:** [0:15:05] Also zusätzlich jetzt zur Führungskräfte- und Personalentwicklung.
50	**T10:** [0:15:09] Ja, ich überlege gerade. Ja, es war interessant, weil du sagst, das ist eigentlich ein Entwicklungsspiel. Ist an mir vorbeigegangen. Für mich war das ein Projektplanungsspiel, aber wie gesagt, es kann aber auch sehr gut sein, dass auf vielen Karten etwas draufstand, was mir jetzt überhaupt nicht mehr geläufig ist. Was natürlich auch nicht gut ist, wenn das nicht im Gedächtnis bleibt. Für mich ist es eher ein Projektplanungsspiel, aber ich habe auch schon zu Claudia gesagt: "Ich hoffe, ich bin ein guter Ansprechpartner. Ich habe nicht mehr so viel in Erinnerung." Aber nein, so Stand heute nicht.
51	**I:** [0:15:51] Was denkst Du jetzt im Bereich Teambildung oder Strategieentwicklung, würde es da vielleicht Sinn machen zum Einsetzen?

52	**T10:** [0:15:58] Also, Teambildung und Strategieentwicklung sind für mich zwei ganz unterschiedliche Paar Schuhe. Teambildung hat wirklich was mit Menschen zu tun und Strategie mit Strategie. Für Strategie ja, Menschen nein.
53	**I:** [0:16:09] Okay, super. Dann sage ich vielen Dank auf jeden Fall.

Anhang 4.11 Interview – Teilnehmer 11

Interview 11

Interviewdatum: 08.05.2020
Interviewzeit: 10:00 Uhr
Interviewdauer: 21:23 MIN

1	[0:00:00] **I:** Gut, dann würde mich mal als Einstieg gerade interessieren, was haben Sie denn allgemein so an Erfahrungen zum Thema Planspiel als Methode für die Führungskräfteentwicklung und Personalentwicklung?
2	[0:00:10] **T11:** Ehrlich gesagt, fast gar keine, also ich glaube tatsächlich, dass das Change Simulationsgame das allererste Planspiel war in der Form, wo ich wirklich selber dran teilgenommen habe.
3	**I:** [0:00:29] Was war denn Ihre Motivation an dem Planspiel teilzunehmen?
4	**T11:** [0:00:35] Na ja, also ich bin verantwortlich für das Thema Change-Management, Kommunikation und Training bei einem der Großprojekte bei einem Hightech-Unternehmen und am Ende des Tages gehört das Change Simulationsgame auch zu einem Medium, sage ich jetzt mal, das wir auch anbieten für uns selber, aber auch für andere Projektteammitglieder, die noch ein bisschen unerfahrener sind, sage ich jetzt mal, um einfach wirklich so ein bisschen dieses Thema Change-Management, welche Möglichkeiten gibt es, wie fühlt es sich an, wo gibt es auch so Stellschrauben, ja, zu spüren, bisschen mehr erleben zu lernen, bevor man wirklich dann in dem Change drinsteckt, ohne dass man es halt vorher mal durchgespielt hat für sich.
5	**I:** [0:01:23] Wie oft haben Sie denn schon an dem Planspiel teilgenommen und wie lange?
6	**T11:** [0:01:28] Einmal und das war einen ganzen Tag.
7	**I:** [0:01:32] Was hat Ihnen denn da am besten gefallen am Planspiel?
8	**T11:** [0:01:36] (...) Also ich glaube, zwei Sachen waren am besten, tatsächlich. Das Thema Spiel an sich, also dass es halt etwas ist, wo etwas passiert, wo irgendwo eine..., also man hat da Spaß dabei, man lacht dabei, man hat Emotionen dabei, was eigentlich für das Thema Lernen einfach perfekt ist, ja und die zweite Sache war jetzt für mich ganz pragmatisch wirklich auch diese..., also man kriegt nur eine unmittelbare Rückmeldung eigentlich über seine Entscheidungen.
9	**I:** [0:02:19] Und was waren für Sie die größten Herausforderungen?
10	**T11:** [0:02:23] (...) Darf ich nochmal eine Rückfrage stellen kurz?
11	**I:** [0:02:31] Ja, natürlich.
12	**T11:** [0:02:31] Ich habe nur ganz kurz mit der Claudia gesprochen, also geht es jetzt wirklich spezifisch um das Thema Change Simulationsgame oder geht es wirklich um das Thema insgesamt Planspiele?
13	**I:** [0:02:41] Nein, es geht jetzt wirklich um das "SysTeamsChange" Planspiel, also wirklich speziell.
14	**T11:** [0:02:47] (...) Jetzt die Frage brauche ich nochmal ganz schnell. Entschuldigung.
15	**I:** [0:02:55] Passt gut. Was die größten Herausforderungen für Sie waren bei der Teilnahme an dem Planspiel.
16	**T11:** [0:03:01] (...) Beim Spiel?
17	**I:** [0:03:09] Ja.
18	**T11:** [0:03:10] Also bei uns war es tatsächlich so, wir kamen zu einem bestimmten Punkt, also wir waren relativ schnell, relativ gleichmäßig hatten wir alle in der Mitte, sage ich jetzt mal, oder relativ nah an der Mitte und dann kamen wir zu einem Punkt, da kamen wir einfach nicht weiter. Das fand ich eine Herausforderung tatsächlich, also wirklich auch so ein bisschen im Dunkeln zu tappen, was es jetzt eigentlich ist. Genau, dann weiß ich jetzt nicht, also dann fand ich es tatsächlich eine Herausforderung in dem Setup bei uns tatsächlich, weil es wurde auch am Ende nicht ordentlich aufgelöst in dem Fall.
19	**I:** [0:03:54] Okay.
20	**T11:** [0:03:55] Also ich weiß immer noch nicht, was wir hätten tun sollen, damit wir weitergekommen wären. Genau.

21	**I:** [0:04:01] Bei welchen Elementen jetzt in dem Planspiel sehen Sie denn die engsten Verbindungen zwischen Realität und Planspiel?
22	**T11:** [0:04:08] Oh Mann, das ist so lange her. (...)
23	**I:** [0:04:21] Also in welchem Punkt einfach eine Verbindung war zur Realität.
24	**T11:** [0:04:27] (...) Also was mir dann halt einfach vertraut vorkam, waren so Sachen wie, im Sinne von Realität, da gab es diese Interaktionsmatrix und dann gab es ja auch so bisschen diese Stakeholder Matrix. Das sind halt Elemente, die ich einfach sehr gut kenne, mit denen wir auch regelmäßig arbeiten. Das hat auch tatsächlich geholfen, als wir uns die irgendwann geholt haben und mit der gearbeitet haben. Und was auch interessant war, waren so diese Diskussionen am Tisch, zum Beispiel mit dem Townhall-Meeting auf das ich relativ zügig gedrängt habe beispielsweise, wo es aber hieß: "Aber wir haben doch noch gar nichts zu sagen.", also wirklich diese unterschiedlichen..., und das ist etwas, was ich auch tatsächlich in meinem Beruf echt regelmäßig einfach feststelle und lerne, es besteht eine gewisse Angst davor zu kommunizieren und das ist dort auch wieder aufgekommen in den Diskussionen, die wir einfach am Tisch hatten teilweise.
25	**I:** [0:05:46] Was haben Sie denn jetzt speziell persönlich aus dem Planspiel gelernt?
26	**T11:** [0:05:52] (...)
27	**I:** [0:05:56] Also auch was wurde Ihnen zum Beispiel bewusst oder was wurde vertieft?
28	**T11:** [0:06:00] Also tatsächlich auch mir war nicht bewusst, welchen Effekt tatsächlich eine offene und eine frühzeitige Kommunikation zu einem Zeitpunkt, wo man vielleicht denkt, man kann doch gar nicht so viel kommunizieren, doch hat, auch der Vorbeugung von Gerüchten und wie es auch Menschen motiviert und vorwärts bringt. (...)
29	**I:** [0:06:39] Was haben Sie denn jetzt da speziell für Ihr eigenes Handeln mitgenommen als Transfer? (...) im Unternehmen dann?
30	**T11:** [0:06:50] (...)
31	**I:** [0:07:07] Also sprich vom Planspiel für das eigene Handeln im Unternehmen.
32	**T11:** [0:07:12] Na ja, ich bin gerade am Überlegen.
33	**I:** [0:07:13] Passt gut.
34	**T11:** [0:07:14] (...) Was konkret habe ich mir... (…) Für mein persönliches Handeln… Also ich glaube tatsächlich (...), also es waren in vielen Aspekten auch eine Bestätigung ehrlich gesagt eher für das, was wir tun. Was ich für mich tatsächlich auch mitgenommen habe, ist (...), ich glaube tatsächlich so ein Aspekt..., also ich glaube, wir tendieren im Unternehmen gerne irgendwie, dass wir zuerst fast immer nur auf die Key-Stakeholder gucken, ja, und damit irgendwie andere wesentliche Stakeholdergruppen, die es einfach am Ende des Tages auch gibt, weil es vielleicht Nutzer sind oder..., bisschen vergessen. Und dieses, wenn ich an das Planspiel jetzt denke, dieses Denken an alle Fraktionen, sage ich jetzt mal, weil am Ende des Tages bringt es einem ja auch bei dem Planspiel nicht viel, wenn nur eine oder wenn eine ganze Fraktion hinten vergessen.
35	**I:** [0:09:07] Das stimmt, ja. Was denken Sie denn, was sind die wichtigsten Kompetenzen für die Führungskräfte, die sie in einem Veränderungsprozess benötigen?
36	**T11:** [09:19:17] (...) Kompetenzen, hm. Also eine gewisse (...), oh ich weiß nicht, ob das eine Kompetenz ist. Also ein Verständnis vom Thema Widerstand als etwas, was nichts Dramatisches ist, sondern eher auch ein positives Zeichen, dass Change in Gang kommt und etwas ganz Natürliches ist. Eine gewisse Flexibilität im Wählen und auch im Probieren unterschiedlicher Maßnahmen. Von Führungskräften? Also jetzt wirklich im Unternehmen, also ich gehe jetzt mal weg vom Planspiel, aber auch tatsächlich etwas motivationales, also wirklich die Fähigkeit auch zu motivieren, Begeisterung auch weiterzugeben, aber auch Sorgen und "concerns", sage ich jetzt mal, ernst zu nehmen und trotzdem einfach den Weg nach vorne offenzulassen.
37	**I:** [0:10:49] Denken Sie denn jetzt, dass die benötigten Kompetenzen durch das Planspiel "SysTeamsChange" gefördert werden?
38	**T11:** [0:10:56] Nicht unbedingt, glaube ich, wenn ich ehrlich bin. Ich glaube, das Planspiel hilft unglaublich gut, um ein Gefühl für unterschiedliche Mechanismen in so einem Change-Prozess zu bekommen. Um ein Gefühl dafür zu bekommen, dass man überlegen muss, wer sind eigentlich meine Early Adapters und auch ein paar Systematiken kennenzulernen, also wenn man jetzt irgendwie diese Kurven zum Beispiel sich anschaut, aber ob diese Kompetenzen tatsächlich, also es... .
39	**I:** [0:11:32] Wenn Sie das jetzt da bei einer Skala von eins bis fünf einschätzen müssten, wo jetzt fünf bedeutet, dass es die höchste Förderung darstellt.

40	**T11:** [0:11:41] Drei.
41	**I:** [0:11:43] Okay. Haben Sie denn beobachtet, wie das Spiel den Umgang mit den Veränderungen verbessert hat nachher im Unternehmen?
42	**T11:** [0:11:53] Also bei uns im Fall, nein.
43	**I:** [0:11:56] Was sind denn Ihrer Meinung nach jetzt typische Muster, wie in Ihrer Organisation mit Emotionen und Widerstand umgegangen wird?
44	**T11:** [0:12:05] (...) Also ein ganz typisches Muster ist tatsächlich erstmal: "Oh, Gott." und auch ein bisschen dieses..., also es kann ja auch sogar passieren, dass es in so kleineren Meetings so eine Change-Kurve, also im Kleinen, schon fast innerhalb eines Meetings ein bisschen durchgelaufen wird, also und was ich da eben feststelle, ist immer erstmal Angst und Verschrecken, auch so ein bisschen der Zweifel an sich selbst, dass man etwas falsch gemacht hat, wenn man mit der Emotion und dem Widerstand konfrontiert wird, ja. Ich bin dann wirklich jemand, der auch ganz gerne dann, wenn jemand zu mir kommt und sagt: "Ihm geht es immer wieder so in dem und dem Meeting oder in den und den Konstellationen." und teilweise leiden ja auch die Teams dieser Führungskräfte darunter, weil die kriegen es ja eigentlich ab, ja und ich ziehe dann immer gerne wieder die Change-Kurve raus und dann ist es echt teilweise Erleichterung, dass es eigentlich etwas Spannendes ist oder auch ein gutes Zeichen ist.
45	**I:** [0:13:26] Wie gehen denn jetzt die Führungskräfte typischerweise mit solchen Emotionen und Widerständen um?
46	**T11:** [0:13:32] (...) Das ist von Führungskraft zu Führungskraft total unterschiedlich, also es gibt wirklich diejenigen, die finde ich da ein besseres Händchen haben. Die versuchen die ernst zu nehmen, ja, auch ein gewisses Verständnis zu zeigen, aber eben trotzdem weiterzugehen. Es gibt auch diejenigen, die einfach ganz grundsätzlich, das ist, aber glaube ich eher eine Persönlichkeitsthematik, mit dem Thema Widerstand eine Kritik und auch eine Bedrohung verbunden sehen und dann dementsprechend auch reagieren.
47	**I:** [0:14:24] Was denken Sie denn jetzt, wie sehr eignet sich jetzt das Planspiel "SysTeamsChange" gerade um Widerstände zu bearbeiten oder zu überwinden?
48	**T11:** [0:14:35] (...)
49	**I:** [0:15:03] Wenn Sie es zum Beispiel wieder auf einer Skala...
50	**T11:** [0:15:05] Ich glaube, das kommt für mich..., ehrlich gesagt wird es in dem..., also man merkt, dass man Widerstände hat und man bekommt dann ja Möglichkeiten zu handeln und zu gucken, ob das einen vorwärtsbringt, aber um wirklich Widerstände zu bearbeiten und zu überwinden?
51	**I:** [0:15:24] Wenn Sie es jetzt wieder auf so einer Skala von eins bis fünf einstufen müssten?
52	**T11:** [0:15:27] Dann bin ich bei einer zwei oder einer drei, also das finde ich, kommt dabei nicht stark raus.
53	**I:** [0:15:33] Was sind denn jetzt Ihrer Meinung nach die notwendigen Rahmenbedingungen, damit das Planspiel im Einsatz bei Change Projekten eine möglichst hohe Wirkung hat?
54	**T11:** [0:15:42] Eine Aufklärung am Ende. Das war es wirklich bei uns. Es muss auch wirklich unterschiedlich teilweise durchgeführt werden, je nachdem, wen du als durchführendes Organ hast, habe ich mir sagen lassen im Unternehmen. Wir hatten halt auch wieder ein bisschen die Problematik, dass wir es gerne in einem Tag einfach nur gemacht hätten, weil es war zur Anfangsphase des Projektes, wo es auch so ein bisschen heiß herging noch, ja, also deswegen hat sich keiner die Zeit genommen und dadurch war das eigentlich ein ganzer Tag spielen. Ich habe von anderen Kollegen in einer längeren Version, ich glaube ein anderthalb oder zwei Tage waren es bei denen, Unterlagen gesehen oder bekommen. Die habe ich von meiner Moderatorin nie bekommen, ja. Diese Unterlagen waren ganz spannend, weil dann waren da eben diese Kurve drin mit den Early Adapters und so weiter und auch so ein paar Erklärungen, die fand ich total hilfreich und bei denen war es eben auch wirklich so, da wurde eine Reflexion, eine ganz starke in der Gruppe gemacht. Wir haben überhaupt keine Reflexion dieses Spiels gemacht.
55	**I:** [0:16:53] Okay.
56	**T11:** [0:16:53] Und ich glaube, dadurch ist bei uns etwas ganz Wertvolles verpufft, ehrlich gesagt.
57	**I:** [0:16:58] Ist denn jetzt Ihrer Meinung nach das Planspiel "SysTeamsChange" eine wirkungsvolle Methode für die Entwicklung von Changemanagement Kompetenzen für die Führungskräfte?
58	**T11:** [0:17:08] (...) Also ich würde jetzt mal behaupten, das ist keine... . Für die Entwicklung von Kompetenzen? Weiß ich nicht. Um ein Gefühl für das Thema Change zu bekommen, schon, aber das sind für mich zwei Paar

	Stiefel. Ich glaube, dass so eine wirkliche Kompetenzentwicklung in dem Sinne dann, wie gehe ich mit Widerständen um, auch mit der Art von Widerstand, die kommt oder wie kommuniziere ich, obwohl ich vielleicht noch nicht weiß, was ich kommuniziere, das sind alles Kompetenzen, die müssen separat entwickelt werden.
59	**I:** [0:17:53] Wenn Sie da jetzt wieder bei einer Skala von eins bis fünf einstufen müssten, wo fünf bedeutet, stimme voll zu. Wo wären Sie da ungefähr?
60	**T11:** [0:18:01] Eins, also wirklich Kompetenzentwicklung sehe ich da nicht.
61	**I:** [0:18:10] Dann wäre ich jetzt auch schon bei der letzten Frage angelangt, und zwar würde mich da interessieren, was sehen Sie denn noch für andere Anwendungsmöglichkeiten für das Planspiel "SysTeamsChange"?
62	**T11:** [0:18:20] (...)
63	**I:** [0:18:22] Also für welche anderen Themenstellungen in der Organisation?
64	**T11:** [0:18:26] (...) Okay, also wirklich für das Spiel "SysTeamsChange"?
65	**I:** [0:18:43] Genau, ja.
66	**T11:** [0:18:44] (...) Wie gesagt, ich glaube, das Spiel bietet eine schöne Einführung und eine gute Einführung in das Thema Change und vor dem Hintergrund ist es für mich etwas..., also weil wir haben jetzt viel über Führungskräfte gesprochen, was gar nicht unbedingt auf der Ebene Führungskräfte stehen bleiben muss, weil es einfach eine gewisse Sensibilisierung für Change, für bestimmte Blickwinkel, die man haben muss, für bestimmte Mechanismen, schon fast Gesetzmäßigkeiten, die einem widerfahren, irgendwie hat.
67	**I:** [0:19:45] Was denken Sie denn zum Beispiel beim Einsatz im Bereich von der Teambildung und Strategieentwicklung?
68	**T11:** [0:19:52] Genau, also Teambildung habe ich mir gerade wirklich auch überlegt, also so Abteilungsleiter, also neues Team. Da könnte ich mir sowas ganz gut vorstellen. Ich kann mir sowas auch gut vorstellen, als sowas..., also es gibt ja jetzt nicht nur Abteilungen, die wirklich fest zusammenarbeiten, sondern wir haben ja auch oft die Situation im Unternehmen, dass wir letztlich auch Abteilungsübergreifend, sage ich jetzt mal, ein Team auf Zeit werden, was ja auch immer mit Veränderungen irgendwie einhergeht. Bei sowas kann ich mir das ganz gut vorstellen, ja. (...)
69	**I:** [0:20:51] Bei einer Strategieentwicklung zum Beispiel?
70	**T11:** [0:20:54] (...) Konkretes Spiel, so wie es ist?
71	**I:** [0:20:59] Ja, genau.
72	**T11:** [0:21:00] Für Strategieentwicklung?
73	**I:** [0:21:02] Mhm.
74	**T11:** [0:21:03] (...) Nein, eigentlich nicht, wenn ich ehrlich bin.
75	**I:** [0:21:12] Passt gut auf jeden Fall. Gut, dann war es das schon zum Interview. Dann bedanke ich mich recht herzlich für die Zeit, für die Teilnahme.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Dornbirn, am 27.07.2020 Melanie Gasser