

# Übung macht den Meister

## Erfahrungen mit E-Simulationen im Change

Thomas Schumacher

*Der Umgang mit Widerstand gegen Veränderungen in Organisationen stellt die Protagonisten regelmäßig vor Probleme. Einschlägige Empfehlungen («ein attraktives Zukunftsbild kommunizieren», «frühzeitig einbeziehen» etc.) sind allgemein bekannt. Gleichwohl scheitern viele Wandelvorhaben häufig genug, weil es bei solchen Appellen bleibt und Change-Kompetenz nicht wirklich erlebbar vermittelt wird. Um es mit Samuel Johnson zu sagen: «Die Menschen müssen vielmehr erinnert, als angewiesen werden». Ein guter Ansatz besteht darin, unter kontrollierten Bedingungen an realitätsnahen Modellen Selbsterfahrung mit Veränderungen zu ermöglichen.*

### Das Prinzip Simulation

Für die konstruktive Planung und Umsetzung organisationaler Veränderungen kann eine Simulation sehr hilfreich sein. Das Handeln in Simulationen in Verbindung mit der Reflexion der eigenen Erfolge und Misserfolge schafft die Möglichkeit einer realistischen Diskussion der Schlüsselfragen bei der Umsetzung von Veränderungen und die Beobachtung des eigenen Verhaltens. In Simulationen wird an Modellen gelernt, die möglichst realitätsnah sein sollten. Sie bilden nicht die gesamte Komplexität ab, sondern konzentrieren sich auf die Kernvariablen. Man lernt also fast wie im richtigen Leben, nur dass bei Fehleinschätzungen kein Schaden entsteht.

Durch die Simulationen werden beim Einzelnen und in der Gruppe Gefühle und Verhaltensmuster beobachtbar, die denen in der wirklichen Welt sehr nahe kommen. Damit ergeben sich reichliche Ansatzpunkte für Selbstreflexion und die Planung realer Projekte.

Computerbasierte Simulationen bieten den besonderen Vorteil der schnellen Verarbeitung der Daten und des unmittelbaren Feedbacks. Trotz des virtuellen Raums entsteht so eine spürbare Intensität sowie eine hohe Interaktionsdichte, die Change sowohl erlebbar, als auch beobachtbar machen und nachhaltiges Lernen ermöglichen.

### Beispiel Change Pro

Ein Beispiel einer solchen Simulation ist die Change Pro-Simulation, die von Jean-Francois Manzoni, Professor für Organisationsentwicklung und Führung am IMD in Lausanne, ent-

wickelt wurde. Es handelt sich um eine computergestützte Simulation zur Vermittlung von Change-Kompetenz in Organisationen. Die Teilnehmer werden in die Rolle von Beratern versetzt, die von der Zentrale eines multinationalen Produktionsunternehmens beauftragt wurden, die 24 Mitglieder des Top Managements einer Tochtergesellschaft bei der Einführung eines Six Sigma-Qualitätsprogramms zu unterstützen.

Die Akteure erhalten ein Organigramm, welches Hierarchie, Funktionen und Rollen innerhalb des Managements zeigt. Sie verfügen über 120 Berater-Tage, die in das Vorhaben investiert werden können. Dabei stehen insgesamt 21 verschiedene sogenannte Taktiken zur Auswahl, um die Manager von der Veränderungsinitiative zu überzeugen. Jede Taktik erfordert eine bestimmte Anzahl von Tagen, bis sie umgesetzt ist. Ein persönliches Gespräch mit einem Manager dauert z. B. einen Tag, einen Benchmarking-Besuch mit drei ausgewählten Managern durchzuführen dauert drei Tage.

Die Teilnehmenden müssen entscheiden, welche Taktiken sie anwenden, was dabei das beste Timing ist und welche Manager sie mit welcher Taktik ansprechen wollen. Taktiken wie ein persönliches Treffen verlangen den Managern weniger ab, als sich etwa auf ein Pilotprojekt einzulassen oder einen Benchmarking-Besuch zu unternehmen. Die Manager stimmen diesen Anfragen je nach ihrem eigenen Grad an Begeisterung für den Wandel und den Einstellungen der anderen Top Manager zu oder auch nicht.

Infolge der getroffenen Entscheidungen entstehen während der Simulation Wirkungen im Management. Führungskräfte,

die sich für den Change stark machen, entwickeln sich zu Multiplikatoren und beeinflussen ihre Kollegen im Netzwerk positiv. Umgekehrt werden jene, die man nicht überzeugt hat, immer desillusionierter und zu Gegenspielern des Wandels.

### Zielsetzung Change Kompetenz

Die Prämisse der Simulation ist, dass die Konzernzentrale des Unternehmens beschlossen hat, dass ihre Tochtergesellschaften Six Sigma einführen sollen. Man will das Programm aber nicht einfach aufzwingen. Daher wurde das Berater-Team angeheuert, um die Manager zu überzeugen. Man kann sich leicht vorstellen, dass es entsprechend des Modells von Kurt Lewin zu Beginn sehr stark darum geht, die Manager «aufzutauen», also ins Gespräch zu kommen und sie dazu zu bringen, sich überhaupt erst einmal mit dem Konzept zu befassen.

Um die notwendige Akzeptanzschwelle zu erreichen, müssen die Berater die informellen Netzwerke erkunden, nutzen und dort Einfluss nehmen. Nach den Kotter'schen Erfolgsfaktoren geht es darum, eine starke Koalition von Unterstützern aufzubauen, die dazu beiträgt, den Wandel voranzutreiben, ein Gefühl der Dringlichkeit zu schaffen, schnelle Erfolge zu erzielen, eine Veränderungsdynamik zu entwickeln, den erzielten Fortschritt zu vermitteln und mit Verzögerungen und schwierigen Charakteren umzugehen. Herausfordernd ist dabei, ein Gefühl für die Prozessphasen zu entwickeln und darauf das Timing für verschiedene Taktiken und ihre Wirkungen im System abzustimmen.

### Vorgehen und Ablauf

Die Teilnehmenden werden in Teams von drei bis fünf Personen eingeteilt. So ist gewährleistet, dass die Entscheidungsfindung über die Vorgehensweise und den Einsatz der Taktiken sowie die Reflexion darüber die notwendige Intensität erhält. Das erleichtert zudem das Debriefing nach der Simulation. Teams benötigen in der Regel zwischen zwei und zweieinhalb Stunden, um die Simulation abzuschließen. Der Einsatz der Simulation erfolgt am besten in folgenden Schritten: a) Einführung (30–60 Minuten) b) Durchführung der Simulation in Teams (120–150 Minuten) c) Nachbesprechung im Team (30 Minuten) d) Plenumsdiskussion (ca. 120 Minuten).

Die Bedienung der Simulation ist einfach zu verstehen und die Aufgabe erweist sich als spannend und herausfordernd. Viele Teilnehmende würden gerne die Simulation nach Abschluss nochmals durchführen.

### Auswertung und Sicherung des Lernerfolges

Die Lernerfolgssicherung geschieht in der Nachbesprechung. Zur Unterstützung erhalten die Teilnehmenden ein Diagramm und ein Logbuch, um den Simulationsverlauf des Teams nachvollziehen und reflektieren zu können. Dabei wird für die Teams ersichtlich, welche Manager vom Wandel überzeugt

worden sind und welche nicht. Sie sehen, wie die verschiedenen Interventionen und Taktiken, Gespräche, Pilotprojekte, Benchmarks oder Kommunikationsstrategien im System und auf das Verhalten der Manager im Prozess gewirkt haben.

Die Teams können sich auch untereinander vergleichen. Verschiedene Ergebnisse und Vorgehensweisen bei der Bearbeitung der Simulation zwischen den Teams fördern die Diskussion. Meist resultiert der Misserfolg einzelner Teams daraus, dass ihnen die Zeit davongelaufen ist und sie sich nicht auf eine passende Strategie zur Umsetzung der Wandelinitiative einigen konnten.

### Breite Anwendungsmöglichkeit

Wenngleich die Simulation von einem Fertigungsunternehmen ausgeht, in dem Six Sigma eingeführt werden soll, ist die Anwendung ohne weiteres leicht auf andere Kontexte übertragbar. Six Sigma-Kenntnisse sind für die Spieler weder notwendig noch von Vorteil.

Change Pro wird seit geraumer Zeit erfolgreich an verschiedenen Business Schools sowie in der Praxis der Change Begleitung eingesetzt. Die grafische Oberfläche entspricht vielleicht nicht ganz dem Stand moderner Computer-Spiele, doch dies unterstützt möglicherweise sogar die individuelle und gruppenspezifische Wirkung, weil sie weniger vom Geschehen ablenkt.



**Prof. Dr.  
Thomas Schumacher**

ZOE-Redakteur, Professor für Organisation und Führung an der katholischen Hochschule Freiburg, Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, Partner osb international

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com