

Diplomarbeit

im Fach Pädagogik

„ Formative Evaluation eines Planspiels zur Implementierung von Wissensmanagement in sozialen Einrichtungen“

Themasteller: Univ. Prof. Dr. Hans Gruber

Vorgelegt in der Diplomprüfung
im Studiengang Pädagogik

in der Philosophischen Fakultät
der Universität Regensburg

Regensburg, den

I. Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung

2. Problemstellung und Ziele der Arbeit

2.1. Problemstellung

2.2. Ziele der Arbeit

3. Nutzen der Evaluation für die Entwicklung des Planspiels

4. Schlagwort „Wissensmanagement“

4.1. Aktualität des Begriffs „Wissensmanagements“

4.2. Die Rolle des Wissensmanagements

4.2.1. Die zwei Zustände des Wissens

4.3. Wissensmanagement in sozialen Einrichtungen

4.4. Implementierung von Wissensmanagement

4.4.1 Ein Implementierungssystem

4.4.2. Motivation der Mitarbeiter

4.5. Zusammenfassung

5. Vorstellung des Produkts „Wissensmanagementplanspiel“

5.1. Warum Planspiel

5.1.1 Vorteile von Planspielen bei der Einführung von Wissensmanagement

5.2. Planspielentwicklung

5.3. Planspieleinsatz

5.4. Planspielnutzen

5.5. Planspielinhalt

5.5.1. Vorstellung der Planspielfirma

5.5.2. Rollen und Aufgaben der Teilnehmer

5.5.3. Beschreibung des Planspielverlaufs

5.6. Ziel des Planspiels

5.7. Beschreibung des Einflusses von Nebeneffekten

5.8. Zusammenfassung

6. Fragestellung und Hypothesen

6.1. Fragestellung 1: Wurde die Ablaufstruktur von den Teilnehmern akzeptiert?

6.1.1. Didaktische Struktur

6.1.2. Moderatoren

6.2. Fragestellung 2: Hat das Planspiel Auswirkungen auf den Lernerfolg bzgl. Verhaltensänderungen und Einstellungsänderungen?

6.2.1. Basiswissen

6.2.2. Individuelle Kompetenzen dem Team zugänglich machen

6.3 Fragestellung 3: Bietet die Technik unterstützende Funktion beim Lernprozess?

7. Methode

7.1 Fragebogen

7.1.1. Fragebogenkonstruktion

7.1.1.1 Struktur der Fragen

7.2. Beobachtung

7.3. Stichprobe

7.4. Durchführung

8. Auswertung der Ergebnisse

8.1. Persönlichkeitsvariablen

8.2. Vorwissen

8.3. Individuelle Veränderung im Planspiel

8.3.1 Selbstmotivation

8.3.2 Motivation zur Erweiterung der Erkenntnis

8.4. Veränderungen im Team

8.4.1. Kommunikationsfähigkeit

8.4.2. Wahrnehmen seiner Position/Rolle

8.4.3. Handlungsrepertoire erlernen

8.4.4. Eigene Stärken und Schwächen kennenlernen

8.5. Planspiel

8.5.1. Didaktische Struktur des Planspiels

8.5.2. Qualität der Moderatoren

8.5.3. Lernerfolg/-möglichkeiten

8.5.4. Emotionale Befindlichkeit

8.5.4.1. Komplexe/realitätsnahe Problemstellung

8.5.5. Wissensmanagement

8.5.6. Zusammenfassung und Beurteilung

9. Interpretation und Bewertung der Ergebnisse

9.1. Biographische Daten

9.2. Erfüllung der Erwartungen

9.3. Überprüfung der aufgestellten Hypothesen

9.3.1. Fragestellung 1: Wurde die Ablaufstruktur von den Teilnehmern akzeptiert?

9.3.1.1. Didaktische Struktur des Planspiels

9.3.1.2. Qualität der Moderatoren

9.3.2. Fragestellung 2: Hat das Planspiel Auswirkungen auf den Lernerfolg bzgl. Verhaltensänderungen und Einstellungsänderungen?

9.3.3. Fragestellung 3: Bietet die Technik unterstützende Funktion beim Lernprozess?

10. Positive/negative Beeinflussung des Planspielverlaufs

10.1. Umgang mit Konflikten

10.2. Wirkungsgrad der Gruppenprozesse

10.3. Technik

10.4. Seminarhaus

10.5. Motivation

10.6. Zusammenfassung

11. Zusammenfassung

11.1. Ablaufstruktur

11.2. Verhaltensänderung und Einstellungsänderung

11.3. Technik

12. Ausblick und praktische Konsequenzen

12.1. Veränderungen nach dem ersten Testplanspiel

12.1.1. Zusammensetzung der Moderatoren

12.1.2. Technik des Planspiels

12.1.3. Dramaturgie

12.1.4. Vorabinformationen und zusätzliche WM - Basisinformationen auf der Homepage

12.1.5. Yellow - Page - Tool

12.2. Veränderter Ablaufplan

12.2.1. Vorarbeit

12.2.2. Ablauf

12.3. Ergebnisse des 2. Testplanspiels

12.3.1. Ablaufstruktur

12.3.2. Auswirkungen auf Lernerfolg

12.3.3. Technik

12.4. Zusammenfassung des zweiten Testplanspiels

12.5. Veränderung im Gesamtssystem

13. Schluss

II. Anhang

III. Abkürzungsverzeichnis

IV. Literaturangabe

1. Einleitung

Wissensmanagement ist das Schlagwort der Managementlehre. Explizit bei Grossunternehmen setzt sich die Erkenntnis durch, dass das Wissen von qualifizierten Mitarbeitern einen Wettbewerbsvorteil darstellt: Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit werden erhöht (Fraunhofer, 1999). Diese Tatsache ist nicht branchenabhängig: Die Mehrheit der Unternehmen könnte die Qualität der Produkte erhöhen, die Nähe zum Kunde verbessern und die Innovationsfähigkeit steigern. Wissensmanagement sollte deshalb auch in Non-Profit-Unternehmen einziehen.

Die Münchner Firma **C & IS (Kommunikation und Interaktive Systeme)** entwickelte ein Planspiel, das sich mit der Implementierung von Wissensmanagement in Non - Profitunternehmen beschäftigte. Ziel dieses Planspieles ist es einerseits das individuelle Wissensmanagement der Teilnehmer zu verbessern und andererseits Implementierungslösungen für die eigene Organisation zu entwickeln.

Im Herbst 2000 wurde der Projektbeginn im Rahmen des Programms „Qualitätsmanagement und Informationstechnik im Sozialbereich“ vom Bayerischen Staatsministerium bewilligt und C & IS begann die intensive Kontaktaufnahme mit verschiedenen Kooperationspartnern. In mehreren Gesprächs- und Präsentationsterminen an der UNI-Regensburg, der LMU-München, der TU-München und der FH Sozialwesen München wurde für das Projekt geworben.

Da ein intensiver Kontakt mit der **UNIVERSITÄT Regensburg, Lehrstuhl Prof. Dr. Gruber** insbesondere mit dem wissenschaftlichen Mitarbeiter Herrn Thomas Lerche besteht, entwickelte sich eine Kooperation, welche zu dieser Diplomarbeit führte. Ich hatte ein starkes Interesse an Evaluation des Projektes speziell des Planspiels, weil ich mich während meines Studiums intensiv mit Wissensmanagement beschäftigt habe und von der Relevanz des Themas überzeugt bin. „Wissensmanagement“, vermittelt durch ein Planspiel, im Non - Profit - Bereich stellt etwas absolut Neuartiges dar. Ich begleitete die Entwicklung ab Januar 2001 und und brachte mich dabei ein. Im Juni 2001

wurde das Planspiel abgewandelt an der Universität Regensburg durchgeführt, an dem ich als Moderatorin und Evaluatorin teilnahm. Ein Monat später wurde das Planspiel schliesslich in Josefstal das erste Mal in seiner entwickelten Form getestet - dieses begleitete ich als Teilnehmerin und Evaluatorin. Meine Diplomarbeit bezieht sich ausschliesslich auf das Planspiel in Josefstal, weil dieses Planspiel vermarktet werden soll.

2. Problemstellung und Ziele der Arbeit

2.1. Problemstellung

Wissensbasierte Systeme besitzen seit einigen Jahren im Profitbereich eine bedeutende Stellung. Sie bieten Unternehmen ungeheure Potentiale. Bei der Vorbereitung der Evaluation fiel verstärkt auf, dass es zahlreiche Untersuchungen von Qualitätsmanagement und Implementierungsmaßnahmen von Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen gibt, aber keine Untersuchungen von Wissensmanagement in Non - Profit - Unternehmen; explizit keinerlei Untersuchungen oder Erfahrungen von Implementierungsversuchen des immer bedeutsamer werdenden Themas in Non - Profit - Unternehmen. Dieser Bereich ist absolut unerforscht. Durch die steigende Komplexität der Arbeit und Veränderungen der innerbetrieblichen Abläufe gelingt es aber auch Sozialeinrichtungen immer weniger, Erfahrungen und Kenntnisse konsequent auszutauschen. Explizit für Bildungsverantwortliche, Spezialisten in Arbeitsteams und Entscheider in größeren sozialen Organisationen ist es aber wichtig, sich mit dem immer mehr an Relevanz gewinnenden Thema Wissensmanagement in der eigenen Organisation näher zu beschäftigen (<http://www.wissensmanagement-planspiel.de/>)

2.2. Ziele der Arbeit

Diese Arbeit zielt massgeblich darauf ab, einen völlig neuen Bereich - nämlich die Implementierung von Wissensmanagement in Non - Profit - Unternehmen - zu untersuchen. Hinzu kommt, Wissensmanagement nicht mittels technischer Lösungen, sondern durch die Methode „Planspiel“ einzuführen, etwas Neuartiges darstellt. Um eine bestmögliche Umsetzung mit hohen Erfolgen zu gewährleisten war die Begleitung, Mitentwicklung und letztendlich die Evaluation von hoher Relevanz. Die Diplomarbeit beinhaltet explizit folgende Aufgabenstellung:

- Zielpräzisierung im Vorfeld der Entwicklung

Damit Entwicklungskriterien zur Gestaltung der Planspiel - Komponenten schon im Vorfeld abgeleitet werden konnten, beinhaltete die Evaluation die Begleitung des Entstehungsprozesses. Diese frühe Begleitung des Planspiels, die schon bei der Konzepterstellung ansetzte, war für die weitere Entwicklung von großem Vorteil. Der Nutzen stellte sich nicht erst bei der endgültigen Auswertung der Evaluationsergebnisse ein.

- Qualitätsanalyse

Die Qualitätsanalyse hat den Zweck eine stark sachliche Reflexion des Planspiels zu geben. Sie liefert Aussagen über die erlebte, geleistete Qualität (gut, schlecht, zu viel Input oder zu wenig). Auffällige Schwachstellen im Planspiel wurden herausgefiltert und Verbesserungsvorschläge angebracht.

- Akzeptanz- und Wirkungsanalyse

Dies bedeutet, wie das Planspiel von den Teilnehmern subjektiv empfunden wurde: Bestätigen die Teilnehmer das Planspiel emotional oder lehnen sie es eher ab.

Gerade im Planspiel in Josefstal - der Premiere des entwickelten Planspiels - zeigte sich, wo die „Schwachstellen“ lagen, welche Einheiten verbessert werden müssen, um möglichst hohe Lernmöglichkeiten und -erfolge zu bieten. Nach der Evaluation wurden Änderungen in der Dramaturgie vorgenommen - bei einem weiteren Testplanspiel im Dezember 2001 zeigt sich, wie sich das Planspiel weiterentwickelt hat.

Neben dem Nutzen, den das Planspiel den Teilnehmern und der Organisation bringen soll, wurden die pädagogischen Kriterien, die das Planspiel erfüllen soll, formuliert: Sowohl die Einstellung als auch das Verhalten der Teilnehmer zum Thema Wissensmanagement soll geändert werden.

Gleichzeitig untersucht die Evaluation, wie das Planspiel dramaturgisch gestaltet sein muss, um Wissensmanagement effektiv zu vermitteln: Die Evaluation zielt deshalb auch auf Wissenserwerb der Teilnehmer und deren Akzeptanz des Planspiels ab.

3. Nutzen der Evaluation für die Entwicklung des Planspiels

In der Literatur gehen die Ansichten, ob durch den Einsatz von Planspielen Wissen vermittelt werden kann weit auseinander. „Die Bandbreite reicht von völliger Ablehnung (vgl. FREY 1975, S. 51), über gemäßigte Feststellung (vgl. Heidack 1980, S. 42) bis hin zu überaus positiven Einschätzungen (vgl. Getsch 1989a; Reinisch 1980, S.28).“ (Getsch & Simon, 2001) - Um Stärken oder Schwächen des entwickelten Planspiels herauszufiltern und die Qualität des Wissensmanagement - Planspiels zu sichern, wurde eine formative Evaluation durchgeführt. Formativ deshalb, weil das Planspiel schrittweise stabilisiert und verbessert werden soll.

Die Bewertung dieses Planspiels kam einem Feedback sehr nahe (mit dem Unterschied, dass ein Feedback keine systematische Datenerhebung und Auswertung beinhaltet). Sie hatte zum Zweck der Entwicklung Rückmeldung zu geben, um den weiteren Verlauf positiv zu beeinflussen. Allerdings basierte die Bewertung „nicht auf rein subjektiven Eindrücken, sondern auf Basis systematisch gewonnener Beobachtung“.

Von der Begleitung und Analyse hing das weitere Verfahren bei der Entwicklung des Planspieles ab. Schon die Evaluation des abgewandelten Planspiels an der Universität leitete Veränderungen im methodischen Ablauf für Josefstal ein.

Die Evaluation des Planspiels in Josefstal veränderten die Dramaturgie. Bei dem zweiten Testplanspiel in Feldafing lässt sich an den Ergebnissen feststellen, dass die Umstellungen eine grundlegende Verbesserung bieten.

4. Schlagwort: „Wissensmanagement“

4.1. Aktualität des Begriffs „Wissensmanagement“

Wissensmanagement ist kein Begriff, der als etwas absolut Neues angesehen werden kann: Schon vor Jahrhunderten gaben Handwerksmeister ihr Wissen an Lehrlinge weiter. Die Bedeutung des „Produktionsfaktors“ Wissen hat allerdings erst jetzt stark zugenommen, da der Zwang größer wird, das Wissen im Unternehmen systematisch zu managen. Besonders die zunehmende Vernetzung innerhalb eines Unternehmens und von Märkten, sowie die fortschreitende Informationstechnologie ermöglichen es zusätzlich, immer mehr Wissen zu speichern, auszutauschen und gemeinsam zu nutzen.

„Das Bemühen, richtig mit Wissen umzugehen, ist keine Erfindung der Neuzeit oder gar der 90er Jahre. Neu ist allerdings das systematische Vorgehen, wie man die Prozesse Wissensgewinnung, Wissenstransfer, Wissensspeicherung und Wissensverteilung gestaltet und welche Instrumente diese Prozesse unterstützen“. (Fraunhofer, 1999, S.7)

Die Managementliteratur hat sich in ihren Anfängen wenig mit dem Wissens- und Lernthema beschäftigt. Seit Anfang der 70er Jahre sprechen jedoch Autoren explizit von „lernenden Systemen“ und Publikationen zu diesem Thema haben deutlich zugenommen. Die Aufgaben von Management und Organisation erfahren gegenwärtig eine neue Interpretation. Das Marketing zahlreicher Unternehmen hat das „attraktive“ Wort „Wissensmanagement“ entdeckt. So spricht Peter Drucker in diesem Zusammenhang vom Manager als „knowledge worker“. Für ihn steht die Zukunft fest: „Ziel und Funktion einer jeden Organisation ist die Integration spezialisierten Wissens in eine gemeinsame Aufgabe“ (Schütt, 2000, S.

Zwar erkennen die Unternehmen, dass bei ihnen ein großes Maß ungenutzter Wissenspotentiale brach liegen: In Hinblick auf die Umsetzung und Implementierung von Wissensmanagement ist allerdings nur ungenügend viel passiert: Eine empirische Studie des Internationalen Instituts für Lernende Organisation (ILOI), die auf einer Befragung von knapp 50 Unternehmen basierte, beschäftigte sich mit diesem Thema: Danach werden in den meisten

Unternehmen gegenwärtig nicht einmal 40% der vorhandenen Wissensressourcen genutzt (<http://www.iw-klug.de/index.htm>).

4.2. Die Rolle des Wissensmanagements

Das Problem der ungeheuren, aber nicht bewältigten Informationsflut wurde demnach erkannt: Immer mehr Wissen wird immer schneller produziert. Durch die steigende Komplexität der Arbeit und Veränderungen der innerbetrieblichen Abläufe gelingt es immer weniger, Erfahrungen und Kenntnisse konsequent auszutauschen. (Mandl) „Viele Arbeiten werden oftmals gleichzeitig in verschiedenen Teams erledigt, weil keine Kommunikation stattfindet. Auch Erfahrungen und Herangehensweisen an bestimmte Arbeitsanforderungen müssen in mühsamer „Selbsterfahrung“ wiederholt werden, weil sie nicht dokumentiert sind oder durch das Ausscheiden von Mitarbeitern aus der Organisation verloren gingen.“ (http://www.vvip-traeger.de/projekt/projekt_konzept01.htm). Aufgrund dieser sich ständig ergebender Veränderungsprozesse muss Wissen effektiv gemanagt werden, um den optimalen Einsatz im Unternehmen zu ermöglichen.

Das Fraunhofer Institut führte 1997 eine Umfrage durch, die die Relevanz von Wissen in Unternehmen untersuchte. Das Resultat der Umfrage war, dass 97 % der befragten Geschäftsführer und Firmeninhaber die Bedeutung von Wissensmanagement für die deutsche Wirtschaft sehr wichtig bzw. wichtig einschätzen - aber nur 42% der Befragten bewerten den gegenwärtigen Wissenstransfer innerhalb ihres Unternehmens als sehr gut oder gut (<http://www.iw-klug.de/index.htm>). Die Diskrepanz zwischen Wissen, das für den Unternehmenserfolg mobilisiert und nutzbar gemacht werden kann, und der Wirklichkeit ist also sehr hoch

4.2.1. Die zwei Zustände des Wissens

„Was das Thema so wenig greifbar macht, ist der Umstand, dass Wissen in zwei sehr unterschiedlichen Zuständen auftritt: Zum einen als dokumentiertes, explizites Wissen“ (Peter Schütt, 2000, S.76). Dieser Zustand wird in der

Literatur auch manchmal als Information bezeichnet, da es sich hier um Artikel, Bücher, E-Mails, Internet usw. handelt. Zum anderen tritt Wissen aber auch als „stilles Wissen“ auf. „Gleichsam als ‚Schatz in den Köpfen‘ der Mitarbeiter, wie es das Manager Magazin einmal treffend bezeichnete“. (Peter Schütt, 2000, S. 76). Als Erster unterschieden hatte diesen Zustand Michael Polanyi. Er führte den Begriff des „tacit Knowledge“ 1962 in einer Vorlesung an der Universität Yale ein. Polanyi beschreibt 1996 in seinem Buch „The tacit Dimension“ stilles Wissen wie folgt (Polanyi 66):

„Tacit knowing is shown to account (1) for a valid knowlegde of a problem, (2) for the scientist´s capacity to pursue it, guided by his sense of approaching is solution, and (3) for a valid anticipation of the yet indeterminate implications of the discovery derived at the end“. (Peter Schütt, 2000, S. 76)

Aus dieser Definition lässt sich schließen, dass man beide Zustände des Wissens mit völlig unterschiedlichen Managementtechniken handhaben muss: explizites Wissen kann man z.B. mittels einer Suchmaschine auffinden. Diese versagt aber bei „tacit Knowledge,, - dem impliziten Wissen. Dieses lässt sich nur schwer identifizieren, schwer verteilen und konsumieren. Wie kann man also dieses Wissen aufdecken? Unternehmen versuchen oft Mitarbeiter, die in den Ruhestand gehen, zu motivieren, ihr Wissen, das sie in all den Jahren angesammelt haben, zu dokumentieren. Dies gestaltet sich aber als sehr schwierig, weil wie David Snowden, ein europäischer Vordenker im Wissensmanagement, sagt „man nur weiß, wenn man es wissen muß (Snowden 98) (Peter Schütt, 2000, S.80)

Um stilles Wissen aufzudecken, wird man also als ersten Schritt versuchen müssen, die Entscheidungs- und Bewertungskriterien der Mitarbeiter zu analysieren und das dabei genutzte Wissen herauszuarbeiten. Bei der simulierten Welt des Planspiels ist das gut möglich. Die „unendlichen Weiten“ des Wissens werden auf das geschäftlich Wesentliche reduziert. (Peter Schütt, 2000, S. 81)

4.3. Wissensmanagement in sozialen Einrichtungen

Wissensmanagement - das Schlagwort der Managementlehre hielt vor allem in Großunternehmen Einzug: Produktivitäten sollen verbessert und die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit soll erhöht werden. Die Pioniere des Wissensmanagements waren global agierende Unternehmen wie Nokia, Siemens und Arthur Andersen (Fraunhofer, 1999). Es ist allerdings ein Irrtum zu glauben, dass Wissensmanagement nur etwas für internationale Konzerne und Technologieunternehmen ist. Management von Wissen ist einer der größten Erfolgsfaktoren - oder wie Peter Senge in seinem Buch schreibt - der „4. Produktionsfaktor“ (Peter M. Senge 1998) - und das nicht nur in großen, nationalen oder internationalen Profitunternehmen, sondern auch in sozialen Einrichtungen. Denn vor allem soziale Einrichtungen haben den Vorteil, dass die dortigen relativ flachen Hierarchien und die direkte und weitverbreitete Kommunikation den Austausch von Wissen fördern.

Allerdings muss man bei der Einführung von Wissensmanagement in den Non - Profit - Bereich erst einmal erkennen, dass dieser auf die Bearbeitung sozialer Probleme und nicht auf Profitmaximierung abzielt. Betriebswirtschaftliche Ziele sind bei sozialen Trägern nur sekundär. Durch die wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen der letzten Jahre rückt aber immer mehr ins Bewusstsein, dass Wissensmanagement notwendig zur Steuerung und Planung des Primärziels - des „Sozialziels“ - ist: Dienstleistungsprodukte müssen marktoffen gemacht und öffentliche Finanzmittel transparent dargelegt werden, ansonsten verschwindet auch eine Non - Profitorganisation vom „Markt“. „In gewinnbringenden Organisationen entscheidet der Markt über falsche Entscheidungen. Das Management greift ihr vor und sucht nach der Möglichkeit, Prämissen für richtige Entscheidungen zu treffen. In nicht - gewinnbringenden Organisationen entscheidet hingegen niemand direkt über Mißerfolg, sondern die Organisationen verlieren irgendwann die für sie spezifische gesellschaftliche Bedeutung, verschwinden mehr oder weniger lautlos, und es entstehen andere Organisationen, die sich ähnlichen Aufgaben mit leicht variierten Programm widmen.“ (systematisches Wissensmanagement). Die sozialen Träger arbeiten deshalb inzwischen daran, ihre Organisation innerhalb des Systems zu verbessern. Im hohen Maße wird

dies deutlich, wenn man beobachtet, wie intensiv Wohlfahrtsverbände im Zuge ihres Profilverlust Leitbilder diskutieren. In die Leitbilddebatte muss aber auch betriebswirtschaftliche und managiale Effektivität Einzug erhalten.

In den letzten Jahren vollzieht sich bei sozialen Organisationen eine kontinuierliche Prozessoptimierung: Muster und Methoden, die Arbeit in Profitfirmen längst effektivieren, werden eingeführt. „Qualitätsmanagement“ heißt das Zauberwort der letzten Jahre, das soziale Einrichtungen geprägt hat: Systematischeres Vorgehen bei den angebotenen Dienstleistungen vom Marketing- bis zum Durchführungsprozess wird gefordert. Damit ist die kontinuierliche Verbesserung der Markt- und Kundenorientierung impliziert: Sie dokumentieren Prozesse im Unternehmen und sensibilisieren die Mitarbeiter. Im Gegensatz ist Wissensmanagement aber erstmals tatsächlich explizit die Möglichkeit zum Qualitätsmanagement, das sich zentral um die Verbesserung der Prozessqualität, ohne eindeutige Berücksichtigung der Produktqualität bemüht. Die Ablaufprozesse stehen im Mittelpunkt des Managen und bieten dem Mitarbeiter die Möglichkeit sein Wissen in den Mittelpunkt der Organisation zu stellen (http://www.vvip-traeger.de/planspiel/wm_implemen_ansatz.htm). Der Boden für Wissensmanager ist durch Qualitätsmanager bereitet worden. Genauer betrachtet verfolgen beide dasselbe Ziel: „Sie sind Läufer auf parallelen, sich teilweise überschneidenden Bahnen“. („Qualitätsmanagement braucht Wissensmanagement,,). Wie bei einem Staffellauf gibt der Qualitätsmanager dem Wissensmanager den Stab weiter. Qualitätsmanagement stellt die Vorform zum Wissensmanagement dar.

Im Zuge dessen versuchen die einzelnen Verbände sich mit bewährten Instrumenten aus der Wirtschaft zu reorganisieren z.B. das Intranet einzuführen, um möglichst viele Mitarbeiter über ein eigenes Firmennetz zu verbinden. Der Einsatz moderner Kommunikationstechniken (Fax, Email, Internet etc.) in der sozialen Arbeit wird in den nächsten Jahren noch erheblich zunehmen.

Soziale Einrichtungen bilden verstärkt neue Organisationsformen für sich aus und zeigen sich flexibel. Sie sollten deshalb ebenfalls wie ein Wirtschaftsunternehmen mit Engagement und Selbstbewusstsein Anschluss an das Wissensmanagement suchen. Wissen und vor allem Wissensvorsprünge bestimmen nämlich auch bei Non-Profitorganisationen die Wettbewerbsfähigkeit.

Allerdings setzt sich ein sozialer Trägerverband meist aus sehr heterogenen Einrichtungen im Bereich der Jugend-, Alten-, Behinderten-, Gesundheits- und Familienhilfe zusammen, mit der Folge, dass von allgemeinen Patent- und Top-down - Lösungen Abstand genommen werden muss. Mitarbeiter und Entscheidungsträger der sozialen Organisationen sollten für die Implementierung von Wissensmanagement qualifiziert und dort als Multiplikatoren eingesetzt werden. Sie sind unter diesen Umständen externen Beratern vorzuziehen, die nicht Ressourcen- und investitionssparend sind.

4.4. Implementierung von Wissensmanagement

Die Implementierung von Wissensmanagement ist ein sehr diffiziles Thema, da dabei eine Vielzahl von Faktoren ins Auge gefasst werden muss.

Der Bedarf ist gegeben, aber Faktoren wie die Unternehmenskultur, strukturelle Faktoren und Rahmenbedingungen, Förderung durch das Topmanagement und letztendlich die Motivation der Mitarbeiter hindern Wissensmanagement ins Unternehmen einzuziehen. (Fraunhofer IPK, 1998).

4.4.1. Ein Implementierungssystem

Die Implementierung eines Wissensmanagement - Systems ist sehr komplex. Romhardt hat hierzu folgende Thesen aufgestellt (vgl. Romhardt 1998 & Probst 1997):

Wissensmanagement ist hochpolitisch und braucht Top-Management-Unterstützung

Durch die Transparenz, die das Wissensmanagement fordert, verlieren Experten ihre Sonderstellung und werden nicht mehr als unentbehrliche Personen betrachtet. Die Machtbasis wird dadurch enorm reduziert. Das schafft dem Wissensmanagement „natürliche Feinde“.

Wissensmanagement muss in den Organisationsstrukturen und der Kultur verankert werden

Wissensmanagement ist eine Querschnittsaufgabe. Personal, Planung, Information müssen miteinander verbunden und in Einklang gebracht werden. Das funktioniert nur, wenn Wissensziele im Unternehmen verankert und die Mitarbeiter bei der Informationsbewältigung unterstützt werden.

Die Einführung von Wissensmanagement muss deshalb sehr eng an die Unternehmenskultur angepasst werden. „Diese stellt ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen eines Unternehmens dar, das sich in veröffentlichten Zielen und Regeln zeigt, aber auch in Umgangsformen, Ritualen, Sprache, Architektur, Arbeitsplatzgestaltung und dem Umgang mit Kunden und Mitarbeitern zu erkennen ist.“ (IW-Klug.de/index.htm, 2001)

Die Unternehmenskultur wird insbesondere von Führungskräften gestaltet und beeinflusst. Es muss deshalb darauf geachtet werden, dass diese bei der Implementierung von Wissensmanagement ins Boot geholt werden.

Wissensmanagement wird heute hauptsächlich durch die Entwicklungen in der Kommunikationstechnologie vorangebracht

„Wissensmanagement - Programme sind zu einem nicht geringen Teil Kommunikationsprogramme.“ (Peter Schütt, 2000. S.162). Somit ist Wissensmanagement kein pures Informationsmanagement, sondern vielmehr die Konsequenz aus Einstellungen und Erfahrungen und bezieht sich immer auf das Handeln - es ist kontext- und beziehungsabhängig.

Verändert sich die Technologie in Form von Groupware und Intranet in einem Unternehmen müssen neue Organisationsformen entwickelt werden: Der Implementierung von Wissensmanagement kommt hier eine hohe Bedeutung

zu, um Fehlinvestitionen zu vermeiden, da der alleinige Einsatz von Wissensprogrammen in der Regel zum Scheitern verurteilt ist.

1998 entwickelte das Institut der deutschen Wirtschaft Köln zusammen mit Studienteilnehmern ein Implementierungsvorgehen für Wissensmanagement entwickelt. Dieses ist im folgenden Phasenschema abgebildet:

	Vorgehensweise	Wirkung	Nutzen
1. Phase	Implementierung neuer I&K-Systeme und Systematisierung der I&K-Infrastruktur nach Wissensgesichtspunkten Datenbanken, Diskussionsforen oder Gelbe Seiten werden eingerichtet	Interessierte werden durch Wissensverantwortliche zum Mitmachen motiviert, informelle und formelle Netzwerke bilden sich	Wissensaufbau und -transfer wird durch Anreizsysteme und aktive Managementunterstützung weiter gefördert
2. Phase	Benennung eines Koordinators für Wissenstransfer, der Erfahrungsaustausch anregt und als positives Beispiel vorangeht	Entstehung themenbezogener Netzwerke, die dann durch eine info-technische Infrastruktur unterstützt werden Netzwerke wachsen (Schneeballsystem)	Informelle Zusammenarbeit wird formalisiert, durch Anreizsysteme honoriert und von der Unternehmensleitung unterstützt
3. Phase	Veränderungsdruck (z.B. durch Benchmarking) Geschäftseinheiten erkennen Ähnlichkeiten von Problemstellungen _ Austausch von Best Practices	Zusammenarbeit in übergreifenden Projekten - Verbesserungsziele werden gesetzt Interessen-Netzwerke entstehen, die Infos gezielt in Datenbanken ablegen und Diskussionsforen unterhalten	Unternehmenskultur verändert sich Anreizsysteme werden unter Wissensgesichtspunkten verändert
4. Phase	Geschäftsleitung greift Ziele des Wissensmanagements auf, Arbeitskreise o.ä. werden einberufen Lösungsmodelle werden erarbeitet Pilotprojekte werden	Informelle Netzwerke entstehen I&K-Infrastruktur wird gemäß Zielsetzungen ausgebaut,	Wissensaufbau und -transfer werden durch Anreizsysteme und ständiges internes Marketing unterstützt.

angeregt

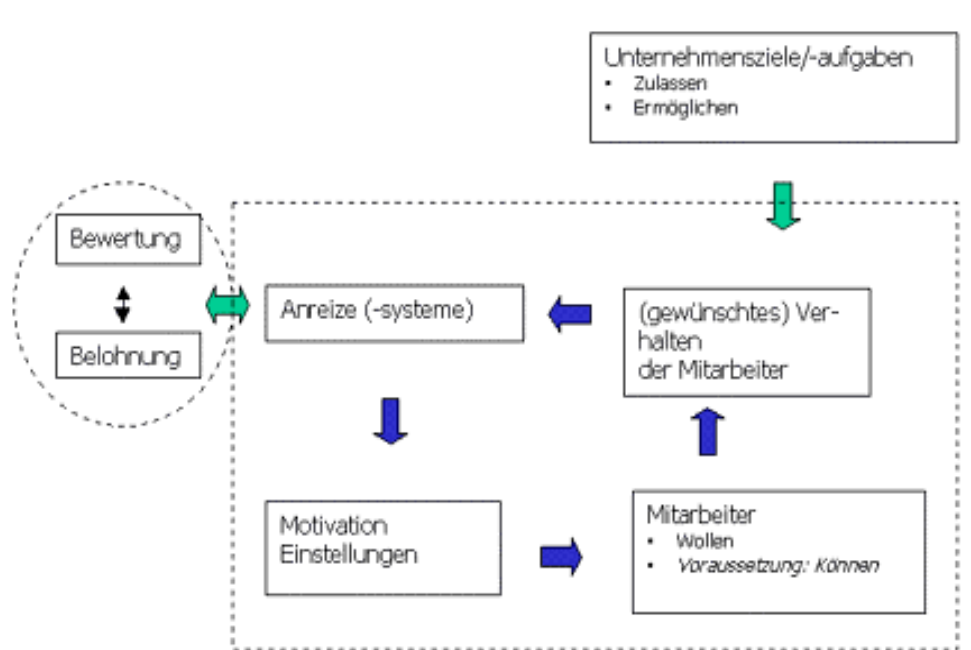
Mitarbeiter werden
von
Wissensver-
antwortlichen zur
Nutzung motiviert

(IW-Klug.de/index.htm, 2001)

Dieses Implementierungssystem ist in erster Linie für ein Profit-System entwickelt worden. Es lassen sich allerdings zahlreiche Querverbindungen zum Planspieleinsatz im Non-Profit-Bereich ziehen.

4.4.2. Die Motivation der Mitarbeiter

Die Motivation der Mitarbeiter ist ein wichtiger Faktor bei der Implementierung: Der Wert der Ressource Wissen muss von den Nutzern erkannt und auch von der Organisationsführung honoriert werden: „Ein Anreizsystem funktioniert nicht nach der Methode "Zuckerbrot und Peitsche", sondern muss die Eigenarten der zu motivierenden Person berücksichtigen und in eine vertrauensvolle Unternehmenskultur eingebettet sein. Dazu zählt auch, dass das Unternehmen sichtbar in Wissensaktivitäten (z.B. Foren oder Kommunikationsmedien) investiert und die offene Kommunikation von der Unternehmensführung vorgelebt wird. Zudem sollte die Arbeitsumgebung zum Wissensaustausch anregen und die Tätigkeit des zu motivierenden Mitarbeiters grundsätzlich sinnstiftenden Charakter haben.“ (IW-Klug.de/index.htm, 2001)



(<http://www.knowledgemarkt.de/motivation/studie/start.htm>)

Wie hier dargestellt ergibt sich ein Beziehungsfeld zwischen der Bewertung von Mitarbeiteraktivitäten (Wissen weitergeben und nutzen), der Bewertung des Wissens selbst (wie relevant ist ein Beitrag für das Unternehmen), sowie der aus diesem Zusammenhang abgeleiteten Aktivitäten des Unternehmens. (<http://www.knowledgemarkt.de/motivation/studie/start.htm>)

Um die Motivation der Mitarbeiter gezielt anzusprechen, muss zum einen der persönliche Nutzen für die praktische Arbeit schnell transparent werden, d.h. die Mitarbeiter müssen eine enge Verzahnung der gewonnenen Erkenntnisse aus der Implementierungsmassnahme für ihren eigenen Aufgabenbereich erkennen. Das Wissensmanagement - Planspiel ist nach diesen Vorgaben konzipiert worden. Die Teilnehmer agieren in einer fiktiven Firma, dass ihrer realen sozialen Einrichtung sehr nahe kommt.

Zum anderen muss der Aufwand für den Aufbau eines Wissensmanagement - Systems möglichst gering sein. Ein zu hoher Einsatz für die Einführung von Wissensmanagement wird bei den Mitarbeitern auf Widerstand stossen. Dies zieht nach sich, dass die Handhabung des WM-Systems möglichst benutzerfreundlich sein soll und wenig technische Voraussetzungen (Hard- und Software) erfordert (http://www.vvip-traeger.de/nutzen/nutzen_orga.htm).

4.5. Zusammenfassung

Die Komplexität der Geschäftsabläufe nimmt immer mehr zu. Als Strategie, effizienter zu sein als die Mitbewerber, ist Wissensmanagement ein wichtiger Faktor. Dies haben bis jetzt vor allem Grossunternehmen erkannt. Kleine und mittelständische Unternehmen, genauso wie soziale Einrichtungen, sehen zwar den Trend zum 4. Produktionsfaktor - haben aber Probleme bei der Implementierung, da sie nicht wissen, wie sie mit dem „Neugeborenen“ umgehen sollen: „Wie kann geschäftsrelevantes Wissen aufgespürt werden und stilles Wissen dokumentiert werden?“

Um Wissensmanagement zu implementieren, muss eine Vielzahl von Faktoren beachtet - vor allem aber die Motivation der Mitarbeiter angesprochen werden. Ein Planspieleinsatz muss deshalb an der richtigen Stelle ansetzen - in den Köpfen der Mitarbeiter.

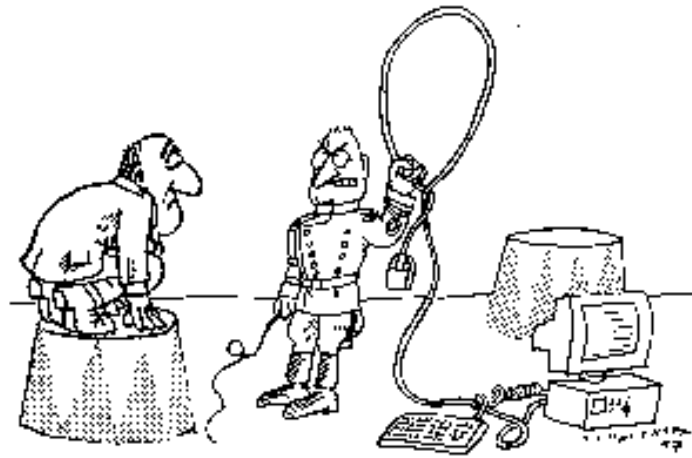
5. Vorstellung des Produkts „Wissensmanagement-Planspiel“

Das Planspiel wurde entwickelt um in ein Unternehmen - vorerst in ein Non - Profit - Unternehmen - Wissensmanagement phasenweise einzuführen: Personen, die an Schnittstellen des Unternehmensnetzwerks sitzen, nehmen motiviert am „Spiel„ teil und übertragen ihre neu gewonnenen Erkenntnisse und Verbesserungsvorschläge in ihre Firma.

5.1. Warum Planspiel

Viele Unternehmen versuchen mit Softwarelösungen gegen das Problem „unzureichender Wissenstransfer“ anzugehen. Wissensmanagement wird im „Top - down“ Prozess über das Unternehmen gestülpt. Nur werden diese technischen Lösungen von den Mitarbeitern oft nicht akzeptiert und führen somit zu einem Motivationsverlust bei der Implementierung. Das „natürliche“ Misstrauen gegenüber neuen Systemen überwiegt meistens über Euphorie über die neuen elektronische Arbeitshilfe. So gibt es ein Beispiel aus der Telekommunikationsbranche: Das branchenspezifische Wissen stand aufbereitet in einem IT- unterstützten Wissensmanagement - System bereit. Nur keiner nutzte es, da die Mitarbeiter es nicht gewohnt waren mit fremd erstellten Wissen zu arbeiten und der Sache höchst mißtrauisch gegenüberstanden. Das eingespeiste Wissen wurde als minderwertiger als das eigene eingeschätzt. Um erfolgreiches Wissensmanagement zu schaffen, gehört mehr dazu als nur Informations - und Kommunikationstechnologien einzuführen (Peter Schütt, 2000). Der Einsatz von Intranet und

Datenbanksystemen ist in jedem Fall ein unterstützendes Element bei der Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen - kann aber nicht die alleinige Prämisse sein.



(http://www.symposion.de/wissen/wm_12.htm)

Auch soziale Organisationen haben in den letzten Jahren einige moderne Managementmethoden "über sich ergehen lassen müssen". Die Erfolge bzw. die tatsächlichen Veränderungen sind noch nicht endgültig bewertet (http://www.vvip-traeger.de/planspiel/wm_implemen_ansatz.htm).

Wissensmanagement will durch geeignetes Managen vorhandene Ressourcen effektiver nutzen und entsprechende Zeit-/ Personal- /Sachmittel-Einsparungen bzw. Verbesserungen erzielen. Wie diese Verbesserungen ge- oder verteilt werden, ist damit die zentrale Frage, welche eindeutig von dem jeweiligen Mitarbeiter selbst bestimmt werden muss.

Die Kunst, Wissen der gesamten Organisation nutzbar zu machen und zu verbessern, ist, eine Organisationseinheit zu schaffen, die an der vorhandenen Unternehmenskultur, d.h. an den verschiedenen Interessen ansetzt und mit diesen wächst. Um ein erfolgreiches Wissensmanagement - System in sozialen Organisationen betreiben zu können, müssen klare Aussagen zum Umgang von Wissen und den individuellen, organisatorischen und gesellschaftlichen Interessen gegeben werden. (http://www.vvip-traeger.de/yppt_inveni/index.php)

Es muss deshalb ein soziales Umfeld geschaffen werden, in dem sich Wissensmanagement entwickeln kann. Erfolge lassen sich nur erzielen, wenn ein Ansatz verfolgt wird, den die Mitarbeiter und die Geschäftsführung mittragen. Zu den wesentlichen Gestaltungselementen gehört deshalb die Integration des Wissensmanagements in die Unternehmensorganisation. Hier sind Rahmenbedingungen - wie ein hohes Mass an Teamarbeit - zu schaffen, die die Mitarbeiter im Unternehmen dazu veranlassen, ihr Wissen zu teilen.

5.1.1. Vorteile von Planspielen bei der Einführung von Wissensmanagement

Planspiele ermöglichen und erfordern eine ganzheitliche Sicht auf vielschichtige Probleme und dienen dem Training von komplexen und realitätsnahen Entscheidungssituationen. Es ist ein „Instrument zur systematischen Reduktion von Komplexität, das das Planungs-, Organisations-, Steuerungs- und Entscheidungsverhalten von Einzelpersonen und Gruppen verbessern soll.“ (Unternehmensplanspiel im organisationalen Wissensmanagement).

Die Vorteile die ein Planspiel bei der Einführung von Wissensmanagement beinhaltet, können in folgenden Punkten zusammengefasst werden.

- Das Motivationsniveau bei den Teilnehmern ist in der Regel sehr hoch. Dies bietet eine zusätzliche lernfördernde Chance.
- Im Planspiel wird Wissensmanagement schon aktiv erlebt: Der kommunikative Ansatz wird schon bei der Planspieldurchführung als Nebeneffekt ins Spiel gebracht: Durch die aufgelockerte Atmosphäre im Planspiel ist die Sprachhemmung sehr gering - vorhandene Kenntnisse werden artikuliert. Durch Fragen und Erklärungen verständigen sie sich und helfen sich gegenseitig - gruppendynamische Prozesse werden durchlaufen.
- Das Planspiel nutzte auch die Möglichkeit von Informations- und Kommunikationstechnologien. Medien, wie das Yellow - Page - Tool, die Wissensmanagement unterstützen, wurden spielerisch genutzt.

- Theoretische Ansätze wurden mit der Aufgabenstellung verknüpft. Hierdurch wird Erfahrungslernen durch die Verknüpfung von Theorie und Praxis möglich.
- Der Zeitraffereffekt ermöglicht es, aktiv in einem System zu agieren und innerhalb von vier Tagen Erfahrungen zu sammeln, für die man in der Realität wohl Monate oder auch Jahre brauchen würde.

(Ulrich Blötz, 2001)

5.2. Planspielentwicklung

Um den Planspieleinsatz und seine Auswirkungen das erste Mal zu testen führte die Firma C & IS mit dem Lehrstuhl Pädagogik ein Planspiel an der Universität durch, das sich mit der Einführung von Wissensmanagement am Lehrstuhl beschäftigte und somit stark an die Dramaturgie des Wissensmanagement - Planspiels angelehnt war. Aus den Erkenntnissen die man aus dem Universitätsplanspiel zog, konnte das Entwicklerteam dem Wissensmanagement - Planspiel den „letzten Schliff“ geben.

5.3. Planspieleinsatz

Wie in der Universität die Studenten sollen auch soziale Organisationen schrittweise an das für sie immer bedeutsamer werdende Thema „Wissensmanagement“ hingeführt werden.

Dies geschieht im Rahmen von geeigneten, auf die Belange der sozialen Einrichtungen bezogenen und bezahlbaren Weiterbildungsmaßnahmen, um die Mitarbeiter zu motivieren an der Maßnahme teilzunehmen.

Zudem wird das Planspiel auf verschiedene Arten anwendbar sein:

- Als Start-Up Workshop zur Einführung von Wissensmanagement für spezielle Zielgruppen im Unternehmen
- Als allgemeine Einführung zur Motivation der Mitarbeiter für ein neues unternehmensweites Wissensmanagement-System

- Um vorhandene unternehmensweite Wissens- und Kreativitätspotentiale zu nutzen, damit neue Produkt- und Dienstleistungen entwickelt werden können.

(http://www.vvip-traeger.de/nutzen/nutzen_anwendung.htm)

Das Wissensmanagement - System soll demnach als Basisinformation zum Thema Wissensmanagement erlebt werden und Hilfe bei der Entscheidungsfindung über Art und Umfang der Einführungsphase geben.

5.4. Planspielnutzen

Die Veranstaltungsform dient zur Ideenfindung, Problemlösung und zum Erfahrungsaustausch. Das Planspiel wird mit Hilfe von Kreativitäts-, Problemlösungs- und Moderationstechniken, geführt. Im Vordergrund steht die aktive gemeinsame Problembearbeitung durch alle Teilnehmer.

Die Teilnehmer sollen vom Planspiel den Nutzen haben, dass sie ihr vorhandenes Wissen durch einfache und preisgünstige Methoden, Softwaretools und Techniken besser managen können und konkrete Erfahrungen sammeln, wie sie ein Wissensmanagement - System in einer Organisation einführen. Zusätzlich erstellen sie eine eigene Yellow - Page über Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten und haben Zugriff auf die Pages der anderen Planspielteilnehmer.

Durch das Planspiel soll den Teilnehmern vor allem die Abneigung vor dem "preisgeben" Ihres Wissens und Wollens genommen werden. (<http://www.vvip-traeger.de/nutzen/index.htm>)

Für die Organisation, in der die Teilnehmer real beschäftigt sind, bringt das Seminar den Vorteil, dass implizites und explizites Wissen strukturiert werden, Ergebnisse weiterverarbeitet und individuelles Wissen und Organisationswissen transparent erlebt wird. Wichtig für die Umsetzung von Wissensmanagement ist auch, dass Modelle der Unternehmenskommunikation

spielerisch erarbeitet werden und der Managementprozess von anwendungsorientiertem Wissen geübt wird.

(http://www.vvip-traeger.de/nutzen/nutzen_orga.htm)

5.5. Planspielinhalt

Die Planspiel - Teilnehmer in Josefstal, die aus Bereichen des Profit- und Non – Profitbereich kommen, schlüpfen hier in die Rolle (freier) Mitarbeiter der fiktiven Planspielfirma „INVENI-Träger“, einem dezentralen sozialen Trägerverband und müssen anhand einer festgelegten Dramaturgie verschiedene Aufgaben lösen. Sie erleben, was es bedeutet ihr Wissen transparenter in Form von Yellow - Pages darzustellen, d.h. ihr Wissen entweder mittels vorgegebener Felder oder per Freitext aufzuzeigen. Sie entwickeln Knowledge-Maps und wenden diese „Landkarten“ an, um das Zusammenarbeiten in verschiedenen komplexen Wissensgebieten zu visualisieren und damit durchschaubarer zu machen. Ferner lernen sie, welche organisatorischen, sozialen und technischen Herausforderungen bei der Einführung eines Wissensmanagementsystems auftreten und wie damit umzugehen ist.

Anhand erfundener Organisationsdaten werden die häufigsten Schwachstellen bzw. Organisationskonstellationen vergleichbarer Trägerorganisation aufgezeigt: Zum Beispiel ist in den meisten vorhandenen Trägerorganisationen die technische Ausstattung nicht mit denen der Wirtschaft vergleichbar. Deshalb wird auch im Planspiel von einer nur unzureichenden PC-Ausstattung ausgegangen. Die fiktiven Mitarbeiter (in deren Rollen die Teilnehmer schlüpfen) sind nur bedingt geschult im Umgang mit PC's (Office, Email, Browser) - Experten fehlen gänzlich.

5.5.1. Vorstellung der Planspielfirma

Die Firma „INVENI“ ist ein Verband mit mehreren überregionalen sozialen Einrichtungen und einer zentralen Geschäftsstelle. Sie besteht aus

verschiedenen Geschäftsbereichen: Weiterbildung, Qualifizierungsmaßnahmen, Beratungsdienste, Betreuung und Pflege.

INVENI stellt eine soziale Trägerorganisation mit ca. 100 Mitarbeitern dar und ist neben den zwei konfessionellen Wohlfahrtsverbänden der drittgrößte soziale Anbieter der Region. Das rasante Wachstum in den 60-iger Jahren, insbesondere im Bereich der kommunalen Kinder- und Jugendarbeit und die geschickte Verbandspolitik der Geschäftsführung haben INVENI zwar wachsen lassen, die kommunalen Zuschüsse und Verwendungsnachweispraxis sind jedoch aufgrund vorhandener „preisgünstigerer“ Anbieter und der eher traditionellen Kinder- und Jugendarbeit innerhalb der letzten 5 Jahre immer mehr gefährdet.

Demgegenüber ist der zweite Geschäftsbereich, die mobilen sozialen Dienste das Vorzeigeprojekt von INVENI. Dies ist das Verdienst des neuen Bereichsleiters, der aufgrund innovativer Ideen und modernen Dienstleistungsansätzen einen flexiblen und bei den Kunden, d.h. Patienten und Klienten, sehr anerkannten Service aufgebaut hat.

INVENI verfügt darüber hinaus noch über zwei Sondereinrichtungen, einer Bildungsstätte sowie drei Ausbildungswerkstätten für die Qualifizierung von Behinderten und Benachteiligten, welche überwiegend über das Arbeitsamt und das Sozialamt gefördert werden.

Zentrale Anlaufstelle ist die Geschäftsstelle in der außerdem noch eine Jugendeinrichtung und eine Ausbildungsstätte untergebracht sind.

Dadurch lassen sich im Rahmen der definierten Geschäftsbereiche verschiedene Anwendungsmöglichkeiten von Wissensmanagement in sozialen Organisationen darstellen.

Hauptproblem in allen Ebenen ist allerdings, dass Kommunikation in der Einrichtung praktisch nicht vorhanden ist. Ausser der Post und dem Telefon gibt es kein internes Kommunikationssystem. Ein E-Mailsystem ist zwar seit einem Jahr vorhanden - da die Mitarbeiter aber zum grössten Teil überaltert sind - ist zwar viel Erfahrung, aber keine Technikkompetenz vorhanden. Das Augenmerk liegt hier auf der Tatsache, dass die Teilnehmer bzw. die

„Mitarbeiter von INVENI“ den kommunikativen Ansatz im Unternehmen verbessern.

(http://www.vvip-traeger.de/planspiel/spielorganisation_vvip_e_v.htm)

5.5.2. Rollen und Aufgaben der Teilnehmer

Damit die Lernprozesse realitätsnah erlebt werden, schlüpfen die Teilnehmer bei dem Planspiel in die Rolle von INVENI- Mitarbeitern.

Aufgabe der Planspielteilnehmer auf der strategischen Ebene ist, die Entwicklung eines Wissensmanagement - Systems für ihre Einrichtung. Dazu sind mögliche interne und externe Dienstleistungen bzw. Anwendungsmöglichkeiten zu entwickeln, die auch "vermarktet" werden könnten. Wichtig ist dabei, sinnvolle und leistbare Schritte zugehen, damit die Kosten bzw. der Ressourceneinsatz überschaubar bleiben.

Die Akzentuierung der Ergebnisse im Planspiel erfolgt durch die vorhandenen Kompetenzen - insbesondere die Cleverness - der Planspielteilnehmer, die ihre eigenen Branchen- bzw. Fachkenntnisse aktiv einbringen müssen und so die Ergebnisse des Planspiels flexibel gestalten.

5.5.3. Beschreibung des Planspielablaufs

1. Tag	2. Tag	3. Tag	4. Tag
	Entwickeln von Kommunikationsystemen, die während des Planspiels benötigt werden	Kennenlernen von Grundlagen zur Implementierung von WM und zur Entwicklung von WM - Dienstleistungen	Präsentation der WM- Dienstleistungen und Bewertung der Ergebnisse
Anreise (bis 19.00 Uhr) Einführen in Thematik und die Planspieltechnik	Analyse der fiktiven Planspielfirma „INVENI“	Entwicklung von WM- Massnahmen für INVENI	Transfer

Das 4-Tage Planspiel simuliert einen Workshop der fiktiven Firma "INVENI-Träger" in einem Seminarhotel. Ziel ist eine Bestandsaufnahme von vorhandenen und benötigtem Wissen der Organisation „INVENI-Träger“. Daraus soll ein Konzept zur Verbesserung der Strukturen entwickelt werden, wobei die vorhandenen Strukturen des Unternehmens genutzt werden sollen. Im Planspiel wird in Kleingruppen gearbeitet. Arbeitsanweisungen werden von diesen anhand realitätsnaher Organisationsdaten des dezentralen Trägerverbands "INVENI-Träger" gelöst und sollen auch im System dokumentiert werden. Das „Planspielsystem“ besteht aus einem eigenen Planspiel - Netzwerk mit Intranet - Software, Internet-Zugang, Präsentations- und Moderationsausstattung sowie Telefon.

1. Tag:

Anreise

Gegenseitiges Kennenlernen

Einstieg ins Thema Wissensmanagement

Nach der Anreise und dem gegenseitigen Kennenlernen wird den Teilnehmern ein theoretischer Input als Einstieg in das Thema Wissensmanagement gegeben. Bestandteile des Vortrags sind wissenschaftliche Ansätze zum Wissensmanagement, um Begriffe zu klären:

Den Teilnehmern wird die besondere Bedeutung von Wissensmanagement als 4. Produktionsfaktor erläutert: Kernpunkte sind der Unterschied zwischen implizitem und explizitem Wissen, Beschaffungsformen, Wissensentwicklung, -nutzung und -bewahrung. Besonders herausgestellt wird, dass die Wissensverteilung für ein Unternehmen von besonderer Bedeutung ist. Dies ist für das Planspiel von besonderer Relevanz, da die Teilnehmer des Planspiels erleben sollen, welche kreativen Ergebnisse für INVENI - Träger erzielt werden können, wenn alle Beteiligten ihr Wissen systematisch managen und erfolgreich zusammen arbeiten, d.h. was es bedeutet vorhandenes Wissen mitzuteilen. Anschliessend werden die Teilnehmer in die technische Ausstattung des Planspiels d.h. Netzwerk und Laptops eingeführt.

2. Tag:

Lernrahmen des Planspiels definieren

Einstieg in die Planspiel - Organisation

Grundlagen zur Planung eines Wissensmanagement - Systems

◆ Lernrahmen des Planspiels definieren

Wissen erfassen und digitalisieren

Nachdem die Moderatorenrollen und Spielregeln festgelegt wurden, soll das Wissen der Teilnehmer erfasst und digitalisiert werden.

a.) Yellow - Page Tool

Damit das Wissen der Teilnehmer verstärkt genutzt und effektiv gemanagt werden kann, bedarf es eines mit Suchmöglichkeiten ausgestatteten Auskunftssystem - dem Yellow - Page - Tool. In Einzelarbeit am PC tragen die Teilnehmer darin ihre Kompetenzen und Erfahrungen ein, auf die im Laufe des Planspiels zurückgegriffen werden sollte.

b.) Gegenseitiges Kennenlernen - Erwartungen, Vorkenntnisse

Um das Team schnell arbeitsfähig zu machen, werden in der Kleingruppe Erwartungen und Befürchtungen sowie Verhaltensrepertoire der Gruppe ausgetauscht. Diese Übung ist wichtig, damit sich die Teilnehmer in den ständig wechselnden Arbeitsgruppen schnell „organisieren“ können.

Effektive Nutzung der Kommunikationssysteme im Planspiel abklären

Um alle vorhandenen Kommunikationsmittel wie Telefon, Fax, E-mail, ICQ - als internes Chatprogramm - und persönliche Gespräche optimal zu nutzen, wird von einer Gruppe ein geeignetes Nutzungssystem festgelegt. Es soll eine konfliktfreie Kommunikation während des Planspiels ermöglichen.

Verfahren zur Präsentation der Arbeits- und Lerngruppe vereinbaren

Während die eine Arbeitsgruppe ein Kommunikationssystem für das Planspiel ausarbeitet (s.o.), erarbeitet die zweite Gruppe eine geeignete Bewertung der Ergebnisse zur Transfersicherung. Die Gruppe entwickelte eine „Mehrpunkt - Wertung“, die das Plenum als gemeinsame Bewertungsstruktur nutze. Dabei

war es der Gruppe wichtig, dass folgende Punkte immer miteinfließen: Verständlichkeit und Präsentationsform des Vortrags, sowie der Erkenntnis- und Transferwert. Die Teilnehmer setzten mittels Klebepunkte Prioritäten des Vortrags.

◆ **Einstieg in die Planspiel - Organisation**

Anhand von wenigen Organisationsdaten wie Rahmenbedingungen und technischer sowie organisatorischer Probleme und Möglichkeiten bei INVENI, mussten sich die Arbeitsgruppen ein Bild von dem aktuellen Stand der Trägerfirma „INVENI“ in Bezug auf Mitarbeitersituation, Technikanwendung, Finanzen und Marktposition verschaffen.

Nachdem die Gruppen ihre Ergebnisse im Plenum vorgestellt haben, gibt der „Geschäftsführer“, in einer Einführungsrede den Startschuss für das Planspiel: Die Teilnehmer schlüpfen jetzt in die Rolle von fiktiven INVENI - Mitarbeitern, die an einem Workshop der Firma teilnehmen. Der Titel des Workshops lautet: „Neues Geschäftsfeld bei INVENI-Wissensmanagement in sozialen Organisationen,“. Die Mitarbeiter sollen bei diesem Workshop lernen, Wissensmanagement innerhalb von INVENI zu etablieren. Dieses Geschäftsfeld soll als Profitcenter betrieben werden, d.h. wie eine kleine Firma innerhalb von INVENI, die mit einem Startkapital ausgestattet ist und sich mit dem „Verkauf“ seiner Produkte und Dienstleistungen refinanziert bzw. seine eigenen Geschäfte tätigen kann.

Die Workshop - Teilnehmer definieren ein Investitions - Konzept, das anschließend von der „INVENI-Träger“ Geschäftsleitung begutachtet wird. Die Geschäftsleitung muss auf Kosten und auf die höchstwahrscheinlich mangelnde Akzeptanz innerhalb der Mitarbeiterschaft achten.

Das Ergebnis dieses Workshops soll ein Konzept für den schrittweisen Aufbau eines Wissensmanagement - Systems für „INVENI - Träger“ sein.

◆ **Grundlagen zur Planung eines Wissensmanagement - Systems**

Die Teilnehmer lernen in drei Kleingruppen die INVENI-Organisation kennen und analysieren diese. Die Teilnehmer erfassen den aktuellen Wissensbestand,

entwickeln Methoden zur Erfassung und Bewertung von Wissen und sammeln Wissensmanagement - Digitalisierungstechniken.

3.Tag:

Grundlagen zur Implementierung eines Wissensmanagement - Systems

Entwicklung von erfolgsversprechenden Wissensmanagement-Dienstleistungen

◆ Grundlagen zur Implementierung eines Wissensmanagement - Systems

Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Implementierung

Am Anfang des dritten Tages wird den Teilnehmern ein theoretischer Input zur Wissensmanagement - Implementierung gegeben. Somit erfolgt hier eine Anlehnung an das anfangs beschriebene Phasenmodell zur Implementierung: „Wissensmanagement einzuführen“ beinhaltet nämlich an der vorhandenen Organisationskultur anzusetzen und findet unter komplexen Rahmenbedingungen statt, d.h. die Bereitschaft, Wissen weiterzugeben muss bestehen und auch von der Organisationsführung unterstützt werden, was Rombardt untermauert.

Nach diesem Input werden zwei Arbeitsgruppen eingeteilt: Wissensmanagement - Implementierungsansätze und Wissensmanagement-Organisation. Von den Moderatoren wird desweiteren eine „Geschäftsführung“ von INVENI ausgewählt.

Wissensmanagement-Implementierungsstrategie für INVENI entwickeln

Die Gruppe analysiert INVENI bezüglich ihrer Befürworter und Behinderer einer Wissensmanagementeinführung und erarbeitet adäquate Lösungsvorschläge, um Probleme und Widerstände, die auftauchen können, zu umgehen.

Wissensmanagement-Organisationsmodell für INVENI

Um Wissensmanagement bei INVENI einzuführen, bedarf es ein der Firma angepasstes Modell. Die Arbeitsgruppe hatte deshalb die Aufgabe entsprechende Abläufe sog. Workflows zu konzipieren. Auf diese Weise soll bei INVENI der Geschäftsbereich „Wissensmanagement“ gewährleistet werden.

Wissensmanagement-Geschäftsführungsvorgaben

Da bei der Einführung des Systems besonders auf knappen Finanzmitteln genau geachtet werden muss und darauf, dass diese Vorgaben eingehalten werden, bedarf es einer Geschäftsführung von INVENI. Diese wählten die Moderatoren aus der Teilnehmergruppe aus. Sie formuliert nun entsprechende Zielvorgaben, präsentiert die Vorgaben überzeugend den Mitarbeitern, legt die Rahmenbedingung der Realisierung und die Auswahlkriterien für geeignete Lösungsvorschläge fest.

Aus dieser geleisteten Vorarbeit können anschliessend spezielle Wissensmanagement- Produkte für INVENI entwickelt werden.

◆ Entwicklung von erfolgsversprechenden Wissensmanagement-Dienstleistungen

Die Teilnehmer aus ihrem eigenen Know How und den gesammelten Informationen Produkte bzw. Dienstleistungen für das WM-Profitcenter für INVENI-Träger. Dieser Produktionsprozess erfolgte ebenfalls in mehreren Kleingruppen, die sich aller zur Verfügung stehender Informations- und Kommunikationsmedien bedienen können, um dadurch vermarktungsrelevante Produkte für das Profitcenter zu kreieren. Dabei arbeitet die Kleingruppen im offenen Wettbewerb.

4. Tag

Fortführung der Entwicklung von erfolgsversprechenden Wissensmanagement-Dienstleistungen

Präsentation von Wissensmanagement - Dienstleistungen und Bewertung

Auswertung der Lernerfahrungen des Planspiels

Evaluation der Planspielerfahrungen

Auswertung und Verbesserung der Planspieldramaturgie

◆ Präsentation von Wissensmanagement - Dienstleistungen und Bewertung

◆ Auswertung der Lernerfahrungen des Planspiels

Die nachfolgenden Präsentationen der Gruppen sollen kurz, präzise, realistisch und überzeugend wirken, um eine hohe Akzeptanz der potentiellen Entscheider zu erreichen.

Am Ende werden in einer ausführlichen Auswertung die jeweiligen Lernerfahrungen aus den einzelnen Kleingruppen der Planspielfirma auf die konkrete Arbeitspraxis übertragen. Zur Unterstützung eines erfolgreichen Lerntransfers stehen nach dem Planspiel für alle Teilnehmer die erarbeiteten Planspieldokumentationen auf einem Planspiel-Server als kontinuierliche Kommunikationsplattform zur Verfügung.

Das gesammelte Wissen (zum Thema Wissensmanagement) soll dadurch auf dem Planspiel - Server ständig mit der Anzahl der durchgeführten Veranstaltungen wachsen. Alle Teilnehmer können sich nach dem Planspiel auf dieser Plattform gegenseitig informieren bzw. an erfolgversprechenden Ideen weiterarbeiten.

◆ Evaluation der Planspielerfahrungen

◆ Auswertung und Verbesserung der Planspieldramaturgie

Die Evaluation und Auswertung der Planspieldramaturgie und Ergebnisse des Planspiels folgen in einem gesonderten Kapitel.

5.6. Ziel des Planspiels

Das Ziel ist die Implementierung eines auf die Kultur und den Bedarf des Unternehmens abgestimmten Wissensmanagement - Systems durch motivierte, strategisch ausgewählte Multiplikatoren. Somit wird dieses nicht top-down

installiert, was die Teilnehmer "zwingt" ihr Wissen (mit-)zuteilen und durch unverhältnismäßige Mehrarbeit für zusätzliche Strukturierung und Dokumentation aufzuwenden. Die Teilnehmer entwickeln vielmehr von sich aus Wissensmanagement-Produkte, die sie in ihrer eigenen Firma umsetzen können.

Die Teilnehmer sollen nach dem Planspiel in der Lage sein:

- a.) ihr individuelles Wissensmanagement durch geeignete Methoden zu verbessern.
- b.) weitere Mitarbeiter vom Nutzen eines WM-Systems innerhalb Ihrer Organisation praxisnah, durch lösungsorientierte Angebote zu überzeugen, um damit eine „kritische Masse“ innerhalb der Organisation zu gewinnen.
- c.) mit Unterstützung der Geschäftsleitung ihres Unternehmens, nach dem Planspiel (gruppen-)dynamische (Lern-)Prozesse innerhalb der Organisation auszulösen (die sie im Planspiel teilweise selbst erlebten bzw. inszenierten) und entsprechende Lösungen zu gestalten.

(<http://www.wissensmanagement-planspiel.de>)

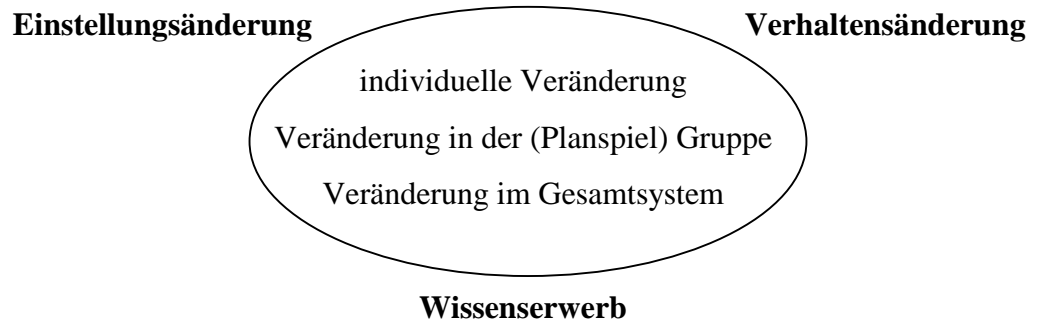
Die Mitarbeiter gewinnen durch die Einführung von Wissensmanagement mehr Transparenz und Zeit für ihre Kernaufgaben, optimieren ihr Suchen/Finden, reduzieren unproduktive Selbsterfahrungsaktivitäten und innerorganisatorische Doppelarbeiten. (<http://www.wissensmanagement-planspiel.de>)

Das pädagogische Ziel, das sich daraus ableitet, ist, dass die Teilnehmer ihre organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen durch einen besseren Umgang mit der Ressource Wissen analysieren und verbessern. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei wie beim Universitätsplanspiel auf die Bereiche individuelle Kompetenzen, Interaktion und Teamarbeit und technische Lösungen.

Das Thema Wissensmanagement soll so in einem realitätsnahe Lernfeld erlebt werden und tiefgreifende Einsichten ermöglichen sowie Anregungen und

konkrete Handlungskonzepte anbieten, wie Wissensmanagement auf persönlicher und organisatorischer Ebene effektiver werden kann.

Das Wissen, das im Planspiel erworben wurde, soll Einstellungsänderungen und Verhaltensänderungen nach sich ziehen. Hieraus ergeben sich die drei zentralen Lernfelder des Planspiels:



Einstellungsänderungen können durch überreden/überzeugen (Persuasion), verunsichern (kognitive Dissonanzen) und durch gruppenspezifische Massnahmen hervorgerufen werden. Bei dem Planspiel wird die Einstellungsänderung hinsichtlich des Managen von Wissen mittels Gruppendynamik erzeugt: „Erfolgreiche Veränderungen in der Gruppe sind dann zu erwarten, wenn die Initiative zur Veränderung in der Gruppe selbst entsteht bzw. wenn Gruppenmitglieder aufgrund der neuen Informationen diese Veränderung selbst für notwendig halten“ (Wellhöfer, 2001, S.108).

Die Gruppe wird ihr Verhalten aus den gewonnenen Erkenntnissen ändern: Diese Veränderungen laufen auf drei Ebenen ab:

- individuelle Veränderung

Die Bereitschaft soll gefördert werden, Wissen anderen zugänglich zu machen und eigenes Wissen für andere zu dokumentieren. Das Planspiel hat zum Ziel Motivation zu wecken, die bisherige Arbeitsweise hinsichtlich Kommunikation und Nutzung neuer Medien zu ändern.

Auch sollen Impulse gegeben werden, um im Team kooperieren zu können.

- Veränderungen in der (Planspiel-)Gruppe

Um erfolgreich Wissensmanagement betreiben zu können, muss man in der Lage sein, sich selber im Team bzw. im Wissenssystem zu positionieren. Dazu gehört, dass man sich in seiner Rolle und Position wahrnimmt: Stärken und Schwächen werden kennengelernt und daraus ein Handlungsrepertoire erlernt, das diesem angemessen ist.

- Veränderungen des Gesamtsystems

Die gewonnenen Erkenntnisse sollen ins Unternehmen übertragen werden, und dort die Unternehmenskultur und -organisation ändern und optimieren. Dies ist allerdings ein sehr diffiziler Bereich, den man erst nach der Durchführung des Planspiels betrachten kann.

5.7. Beschreibung des Einflusses von Nebeneffekten

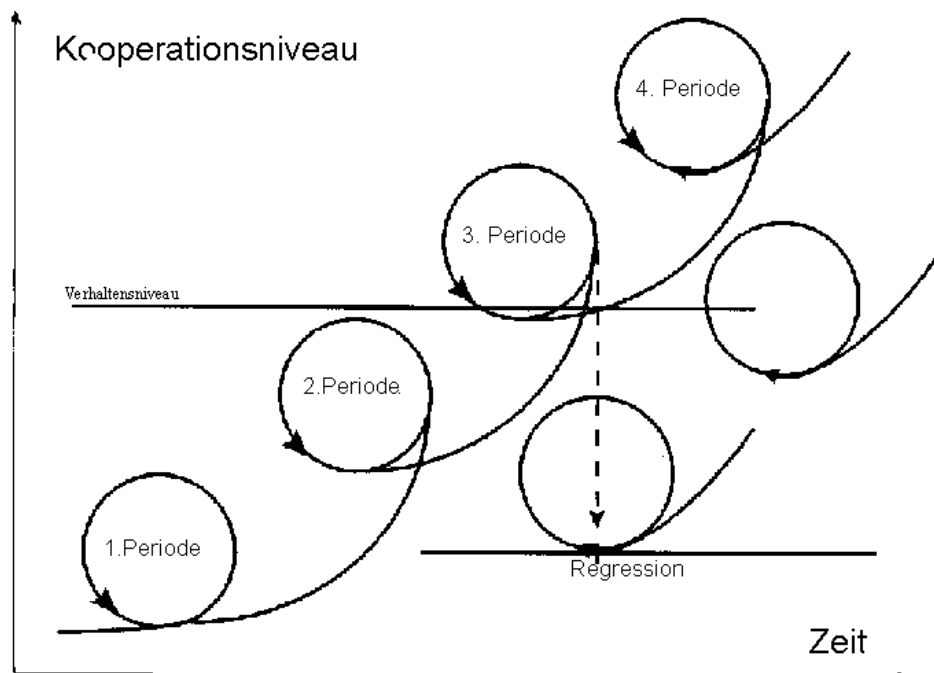
Neben Überprüfung des Lernerfolgs ist es in einer Evaluation wichtig, darauf zu achten, welche Nebeneffekte diesen beeinflussen. Den Lernerfolg wird in dieser Arbeit folgendermassen definiert:

Die Teilnehmer haben eine Vorstellung von der Bedeutung von Wissensmanagement, den Vorteilen, die diese managiale Technik auch in sozialen Einrichtungen bietet und können aus dem angeeigneten Wissen Wissensmanagement in ihr Unternehmen implizieren.

Miteinzubeziehen in die Evaluation sind deshalb Aspekte, die nicht direkt im Planspielablauf enthalten waren - aber dennoch das Lehr-Lern Arrangement stark beeinflussen. Zum einen die Rolle der Moderatoren. Der Moderator hat die Aufgabe die Planspielteams immer neu zu formieren und neue Instruktionen zu geben. Aber nicht nur die Moderatoren tragen zum Lernerfolg oder -misserfolg bei - auch gruppensdynamische Prozesse und Konflikte haben Einfluß auf den Ausgang des Planspiels.

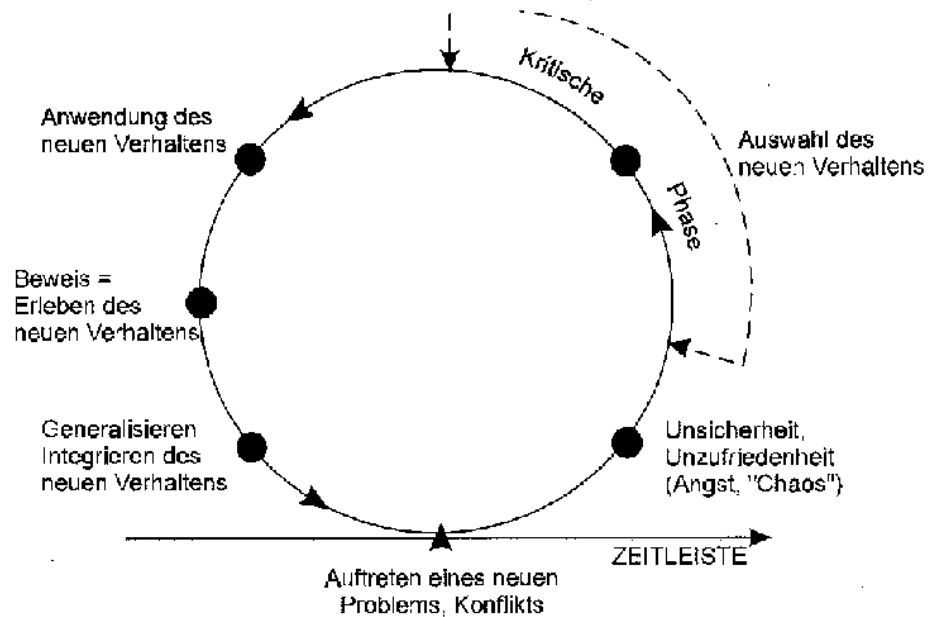
Ein Planspiel vollzieht sich auf einer kooperativen Ebene und deshalb steht der gruppensdynamische Prozess mit im Vordergrund. Dieser hat auch einen hohen Einfluss auf den Lernerfolg: „Die Stärke der Gruppenprozesse und spezielle

arbeitsmethodische Ziele des Gruppenlernens bestimmen die Effektivität der unmittelbaren Anwendung des Gelernten.“ (Heidack, 2001, S. 14)



Das kooperative Verhalten bestimmt hier den Wirkungsgrad oder - wie die Abbildung anzeigt - das Kooperationsniveau. Das Kooperationsniveau kann sich mit jeder Periode steigern. Es kann aber durch bestimmte Einflüsse auch zu einer Regression des Kooperationsniveaus bzw. des Wirkungsgrads kommen.

Die konkrete Situation, in der sich die Planspielteilnehmer in jeder Spielperiode befinden, kann ebenfalls in einem Zyklus wirklichkeitsnah angedeutet werden :



„Die Vorgänge umfassen den Verhaltensprozess in einer Gruppe, wenn ein Problem oder ein Konflikt in einer Gruppe auftritt, und schildern in einem Verhaltenszyklus die Prozedur, wie neue Verhaltensweisen und Konflikte in einer Gruppe integriert werden.“ (Heidack, 2001, S. 14)

„Das emotionale Gruppengeschehen ist in einer moderierten Gruppe nicht die Hauptsache, aber die wichtigste Nebensache“ (Seifert, 2000, S. 45). Die Moderatoren waren demnach doppelt gefordert. Zum einen mussten sie das Planspiel erstmals durchführen, zum anderen durften sie die Gruppenphasen nicht aus dem Auge verlieren:

1. Orientierung und Exploration

In der ersten Phase müssen alle Teilnehmer sich kennenlernen, Unsicherheiten überwinden und den Platz in der Gruppe finden, um sich sicher zu fühlen. Diese Phase unterstützen die Moderatoren durch die Aufstellungsübung.

2. Auseinandersetzung und Machtkampf

Stärken und Schwächen einzelner Gruppenmitglieder werden kennengelernt und herausgefiltert wie die (vorläufige) „Hackordnung“ der Gruppe aussehen wird. Da diese Orientierung und Strukturierung nicht übersprungen werden kann, muss der Moderator versuchen der Gruppe zu einer möglichst schnellen Arbeitsfähigkeit zu verhelfen. (Seifert, 1999).

3. Bindung und Vertrautheit

In dieser Phase identifizieren sich die Teilnehmer mit ihrer Rolle, den Gruppenzielen und den anderen Mitgliedern. Es entsteht ein „Wir-Gefühl“. „Die Teilnehmer sollten jetzt die Möglichkeit haben, ihre volle Aufmerksamkeit der inhaltlichen Arbeit zu widmen“. Hier ist es sehr wichtig, dass die Arbeit zielgerichtet abläuft und sich die Gruppe nicht verzettelt (Seifert, 1999). Die schwierigste Moderationsaufgabe in dieser Phase ist der Umgang mit Konflikten: Konflikte treten bei Gruppen natürlicherweise immer auf. Diese sollten offen bearbeitet werden wie bereits im vorangegangenen Punkt beschrieben.

4. Differenzierung und Festigung

Dies ist die „goldene“ Phase der Gruppendynamik. „Durch das gemeinsame Fühlen und die gemeinsame Sprache wird der Zusammenhalt in der eigenen Gruppe immer größer. Als Regel kann hier gelten: Je größer die Distanz zu anderen Gruppen, umso enger ist der Zusammenhalt zur eigenen und umgekehrt.“ (Wellhöfer, 2001, S.12).

5. Abschluss und Neuorientierung

Am Ende sollte ein positiver Ausgang gefunden werden. „Ziel dieser Phase ist es, daß die Teilnehmer die Veranstaltung in positiver Stimmung und mit dem festen Vorsatz, die beschlossenen Maßnahmen in die Tat umzusetzen verlassen“(Seifert, 1999, S.82).

Es ist sehr wichtig die Teilnehmer in den ersten drei Phasen „an die Hand zu nehmen“, um keine Unsicherheit aufkommen zu lassen und die Zielvorstellungen deutlich zu machen. Erst in der vierten Phase sind die Teilnehmer in einem Stadium, in dem sie eigenständig arbeiten und die Moderatoren sich zurücknehmen können.

Neben dem Gruppenprozess spielen aber auch Faktoren wie die Motivation der Teilnehmer und die Atmosphäre während des Planspiels eine Rolle.

5.8. Zusammenfassung

Das Planspiel bietet Informationen zur Implementierung von geeigneter Wissensmanagement - Hard- und Software - die Wissensmanagement - Technik bleibt jedoch weitgehend im Hintergrund. Wie bereits oben erwähnt, ist das Phänomen, IT - Systeme einzuführen, die nicht von allen Mitarbeitern nutzbar sind bzw. nicht akzeptiert werden, zu verbreitet. Eine wesentlich höhere Präferenz wird deshalb der Förderung des Informations- und Kommunikationsaustausch der Mitarbeiter gegeben. Der Schwerpunkt im Planspiel liegt bei der Erarbeitung einer effektiven Unternehmenskommunikation. Erst durch das transparente Wissen der Mitarbeiter kann neues Wissen entwickelt und für die Einrichtung genutzt werden: Kreativität, Eigeninitiative, Selbstverantwortung, Wissensaustausch und Zusammenarbeit sind nötig, um effektives Wissensmanagement zu betreiben - Elemente die im spielerischen Umgang erlernt werden und auf die das Planspiel abzielt. So soll das kaum formalisierbare und stillschweigend für sich behaltene implizite Wissen der Teilnehmer strukturiert und die Ergebnisse fassbar weiterverarbeitet werden. Bei diesem Wissensaustausch werden auch Widerstände erlebt. Die Teilnehmer erfahren, dass durch die in der Schule gelernte Einstellung „Wissen ist Macht - ich lasse keinen abschreiben,, enorme Potentiale verloren gehen. Beim Planspiel wird versucht diese Einstellung abzubauen, um diese Lernerfahrungen in das eigene Unternehmen übertragen zu können.

6. Fragestellung und Hypothesen

Die Fragestellung bei der Durchführung der Evaluation bestätigte sich als wichtigstes Steuerungsinstrument und Grundlage. Aus den oben beschriebenen drei Elementen entstand die Fragestellung und die daraus folgenden Hypothesen für das spezifische Programm „Wissensmanagement - Planspiel“: Die vorliegende Studie geht folgenden Fragen nach: Ob die Ablaufstruktur von den Teilnehmer akzeptiert wurde, das Planspiel eine Auswirkung auf den

Lernerfolg bezüglich der Einstellungs- und Verhaltensänderung hatte und letztendlich ob die Planspieltechnik unterstützende Funktion hatte.

6.1. Fragestellung 1: Wurde die Ablaufstruktur von den Teilnehmern akzeptiert?

Die didaktische Ablaufstruktur ist massgeblich für den Erfolg des Planspiels. Bestimmt wird diese durch die Interessantheit des Planspiels und die gute Durchführung bezüglich der Unterstützung durch Moderatoren, die gute Qualität der Arbeitsmittel und die realitätsnahe Problemstellung des Planspiels.

6.1.1. Didaktische Struktur

Durch eine didaktische Struktur kann auch ein möglichst hoher Lernerfolg gewährleistet werden. Besonders wichtig ist, dass den Teilnehmern der Sinn ihrer Handlungen - also der zu bearbeiteten Aufgaben - deutlich ist. Keine Zielorientierung kann bei den Teilnehmern sehr leicht zur Demotivation führen. (Prenzel) Die Fragestellung beschäftigt sich deshalb damit, inwiefern die Ziele für die Teilnehmer konkret sind.

Wichtig war in diesem Zusammenhang auch, ob sich die Teilnehmer mit den Problemen im Planspiel identifizieren können d.h. spiegeln sich die Probleme, die in der „fiktiven“ Einrichtung auftreten, in ihren Erfahrungen wider.

Ein weiterer Punkt in der didaktischen Struktur ist das Zeitmanagement im Planspiel. Steht den Teilnehmern ein zu geringes Zeitkontingent zur Verfügung sinkt das Interesse an der Bearbeitung der Aufgaben. „Wird dem Individuum klar, daß das Problem nicht mit den verfügbaren Verhaltensweisen bewältigt werden kann (weil z.B. die verfügbare Zeit zur Problemlösung als nicht ausreichend erlebt wird), erzeugt die Situation Frustrationen.“ (Wolfgang Alms, 1984, S. 57). Um kreative Gedankenprozesse freizusetzen, von denen das Planspiel lebt, ist es wichtig, dass Teilnehmer - aber auch Moderatoren - entspannt sind. Daraus leitete sich die Fragestellung ab, wie hoch der Stressfaktor im Planspiel liegt.

Auch wichtig für den Erfolg des Planspiels ist ein "reizvolles" Arbeiten. (prezel). Das bedeutet, dass den Teilnehmer abwechslungsreiche Methoden geboten werden, die in den vier Tage nicht ermüdend wirken. Die Methodenvielfalt und die Qualität der Arbeitsmittel, die ebenfalls unterstützend auf den Lernprozess wirken, sind deshalb ein weiterer Punkt, der in die Evaluation miteinfließt.

Zu untersuchen ist auch, ob die Teilnehmer durch die Struktur und die Durchführung des Planspieles motiviert sind, sich mit dem Thema Wissensmanagement intensiv auseinanderzusetzen und die Aufgaben zu bearbeiten, die das Planspiel an sie stellt.

Zusammenfassend lassen sich daraus folgende Hypothesen ableiten:

H 1.1 : Das Planspiel ist zielorientiert und motivierte dadurch die Teilnehmer zur Lösung der planspielspezifischen Aufgaben.

H 1.2: Die Teilnehmer gehen mit der Dramaturgie und der Problemstellung konform.

H 1.3: Den Teilnehmern steht ein Zeitkontingent zur Verfügung, bei dem sie kreative Gedankenprozesse freisetzen konnten.

H 1.4: Die Methoden und Techniken im Planspiel wirken auf den Lernerfolg unterstützend.

6.1.2. Moderatoren

Die Moderatoren haben die Aufgabe, das Planspiel zu leiten und zu begleiten. Im Lehrbuch „Zielwirksame Moderation“ werden die Aufgaben des Moderators folgendermassen beschrieben:

„Verstehen sie sich in der Rolle des Moderators als ein Begleiter des Prozesses, als Berater, Wegbereiter, Gruppenförderer und methodischer Helfer. Als Moderator sollten sie Vertrauen zu sich selbst haben und ihre eigene Wirkung einschätzen können, Vertrauen zur Gruppe entwickeln, sich ihrer Verantwortung gegenüber den Teilnehmern und sich selbst bewusst machen, den Gruppenprozess aufmerksam begleiten, um ihn wahrnehmen und verstehen zu können, Stimmungen in der Gruppe verdeutlichen, motivierend handeln und

so Verständigungs- und Lernprozesse zu beschleunigen, fachliche Zusammenhänge erkennen, aber eigene Standpunkte zurückstellen, sich als gleichgestellten Partner ihrer Arbeitsgruppe verstehen und sich bewußt sein, daß ihre eigene Kommunikation unter Umständen Konflikte auslösen kann.“ (Hausmann/Stürmer, 1994, S.83f.)

Besonders wichtig bei diesem Untersuchungspunkt ist, ob sich die Moderatoren als Begleiter des Prozesses und nicht des Inhalts verstehen. Im Zuge dessen lassen sich folgende Hypothesen aufstellen:

H 1.5: Die Moderatoren begleiten die Teilnehmer als Gruppenförderer und beobachteten den Gruppenprozess, um das Planspiel danach auszurichten.

H 1.6: Die Moderatoren sind sich ihrer Verantwortung gegenüber den Teilnehmern bewusst, vermeiden konfliktauslösende Kommunikation und stellen ihre Standpunkte zurück.

H 1.7: Die Moderatoren verstehen sich als Katalysatoren für den Lernprozess, legen den Teilnehmern fachliche Zusammenhänge dar und lösen Verständigungsprobleme.

6.2. Fragestellung 2: Hat das Planspiel Auswirkungen auf den Lernerfolg bezüglich Verhaltensänderung und Einstellungsänderung?

Es stellte sich bei der Evaluation die Frage, ob den Teilnehmern die Vorteile von Wissensmanagement und die Anwendungsbereiche durch das Planspiel bzw. durch die Methoden im Planspiel mit dem Erfolg vermittelt werden, so dass sie Wissensmanagement eigenständig in einer fiktiven sozialen Einrichtung - der INVENI-Firma - implementieren können d.h. Dienstleistungsprodukte entwickeln, die die Marktnähe erhöhen und die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit verbessern.

6.2.1 Basiswissen

Wichtig für den Lernerfolg im Planspiel ist in erster Linie der Theorieinput der den Teilnehmern gegeben wird. Ohne ein Basiswissen zum Thema Wissensmanagement, wobei nicht davon ausgegangen werden darf, dass es bei den Teilnehmern vorhanden ist, gestaltet sich die Entwicklung von Wissensmanagement-Produkten sehr schwierig. Erst mit dem nötigen Basiswissen und dem daraus resultierenden Erfolg bei der Bearbeitung des Planspiels können auch persönliche Lernmöglichkeiten erfüllt werden.

6.2.2. Individuelle Kompetenzen dem Team zugänglich machen

Zudem muss, um Wissensmanagement zu ermöglichen, die vom englischen Philosophen und Politiker Francis Bacon beschriebene „Wissen ist Macht“ - Barriere niedergerissen werden (Peter Schütt, 2000, S.96). Sehr oft werden von den Mitarbeitern nämlich nur die Hindernisse im „Hergeben“ von Wissen gesehen. Viele meinen, dass es besser ist ihr Wissen nicht preiszugeben, um nicht Karriereschritte einzubüßen. Zugegeben, diese Einstellungsänderung herbeizuführen ist nicht einfach. Im Planspiel soll den Teilnehmern vorgeführt werden, dass der Spruch „Wissen ist Macht“ auch leicht umgedreht werden kann in „Macht ist Wissen.“ „Denn wer über die nötigen Ressourcen und Mittel verfügt, kann am besten durch Wissen ausbilden, seine Wissensproduktion beschleunigen und Wissen wirksam nutzen“ so Hubert Marke, Präsident der Max-Planck-Gesellschaft (Peter Schütt, 2000, S. 146). Nicht „Wissen ist Macht“, sondern vielmehr das „gemeinsame Wissen ist Macht“. Diese Einstellungsänderung bei den Teilnehmern herbeizuführen, ist ein wesentliches Ziel des Planspiels. So sollen die individuellen Kompetenzen der Teilnehmer transparent gemacht und genutzt werden, um sie gezielt in die gestellten Aufgaben einzubringen und zu einer Lösung der Problemstellung zu gelangen.

Es ergibt sich, dass Teamarbeit und Interaktion bei der Implementierung von Wissensmanagement eine wesentliche Rolle zukommen: Das systematische Aufbereiten von implizitem Wissen spielt dabei eine wichtige Rolle. Die Teilnehmer müssen ihr eigenes vorhandenes Know-How konstruktiv und

strukturiert aufbereiten und dieses Wissen der eigenen Organisation als explizites Wissen zugänglich machen.

Aus den gebündelten, transparent gemachten Wissen aller Teilnehmer entstehen neue Kompetenzen, aus denen marktreife Wissensmanagementprodukte und -dienstleistungen produziert werden. „Mannschaftsdenken“, wie man es aus der Welt des Sports kennt, ist bei der Implementierung von Wissensmanagement wichtig. Heuristiken wie „biete Dich an“, „sei mutig und fair“ sind auch auf die betriebliche Teamarbeit übertragbar. (Peter Schütt, 2000, S.140). In Interaktionen können schnell (Wissens-)Produkte entwickelt werden, die auf das gesamte Unternehmen zugeschnitten sind. Das ist das Ziel des Planspiels. Wenn sich in den Köpfen der Teilnehmer vollzogen hat, dass Wissen geteilt werden muss, können schnell und effektiv zusammen Dienstleistungen entwickelt werden, die im eigenen Unternehmen implementiert werden können.

Am Ende des Planspiels sollen die Teilnehmer im Planspiel eigenständig auch eine Definition von „Wissensmanagement“ bilden können. Der Begriff soll nicht mehr im „luftleeren Raum“ stehen.

Aus den beschriebenen Punkten und Fragestellungen ergeben sich folgende Hypothesen:

H 2.1: Den Teilnehmern wird das Basiswissen vermittelt, das sie für die Bearbeitung der Arbeitsaufträge benötigen und somit einen nachhaltiger Lernerfolg gesichert ist.

H 2.2: Im Planspiel wird das Lernziel erreicht, dass sich durch individuelle Kompetenzen Strategien zur Einführung von Wissensmanagement herausbilden.

H 2.3: Das Planspiel führt bei den Teilnehmern zu einer Einstellungs- und Verhaltensänderung, die durch den Wissenserwerb herbeigeführt wurde.

H 2.4: Im Planspiel werden durch Teamarbeit und Interaktion Wissensmanagement - Produkte entwickelt.

H 2.5: Das Planspiel fördert die Einstellung, Wissen weiterzugeben.

H 2.6: Die Teilnehmer können „Wissensmanagement“ definieren.

6.3. Fragestellung 3: Bietet die Technik unterstützende Funktion beim Lernprozess?

Die Wissensmanagement-Technik (Back Office) steht bei diesem Planspiel im Hintergrund. Der liegt Schwerpunkt auf den Informations- und Kommunikationsaustausch der Mitarbeiter. Den Teilnehmern soll allerdings verdeutlicht werden, dass computerbasierte Systemen bei der Einführung von Wissensmanagement unterstützende Funktion zukommt. Durch den Einsatz von Netzwerken kann die Kommunikation wesentlich schneller und auch günstiger vollzogen werden: Die Kosten für ein Telefonat über die Hausanlage ist so zum Beispiel kostenaufwendiger als die Verbindung über ein öffentliches Netz. (Peter Schütt, 2000)

Das Wissensmanagement setzt demnach auch bei der Implementierung von aufgaben- und prozessoptimierenden Querverbindungen an - im Planspiel liegt hier zwar nicht die Priorität, jedoch soll den Teilnehmern der Trend zu netzartigen Strukturen in (Non-Profit- und Profit-) Unternehmen nahe gelegt werden.

So sollen die Teilnehmer unter anderem erleben und analysieren, welche eigenen Kompetenzen im Planspielteam vorhanden sind und können sich anhand des vorgestellten Yellow-Page-Tools online austauschen

H 3.1: Die technischen Lösungen im Planspiel bieten unterstützende Funktion beim Lernprozess

7. Methode

Nachdem die zu evaluierenden Hypothesen festgelegt waren, fiel die Methodenwahl auf ein Datenerhebungsverfahren, das zum einen auf der „traditionellen“ Form des Fragebogens und auf einer teilnehmenden/offenen Beobachtung während des Planspiels basierte. Diese zwei Methoden ergänzten

sich bezüglich des Untersuchungsziels und der Evaluierungsmöglichkeiten am besten.

7.1. Der Fragebogen

7.1.1. Fragebogenkonstruktion

Die Entwicklung des Fragebogens und somit der Entwurf der Fragen richtete sich weitestgehend auf das Abgreifen der „Ziele des Planspiels“, die in einer Vorbesprechung festgelegt worden waren. Der Fragebogen griff folgende Punkte auf:

- Persönlichkeitsvariablen (z.B. Erwartungen, Motive)
- Vorwissen
- die individuelle Veränderung nach dem Planspiel
 - Selbstmotivation
 - Motivation zur Erweiterung der Erkenntnis
- Veränderungen im Team
 - Kommunikationsfähigkeit
 - Wahrnehmen seiner Position/Rolle
 - Handlungsrepertoire erlernen
 - Eigene Stärken und Schwächen kennenlernen
- Planspiel
 - Didaktische Struktur des Planspiels (z.B. Interessantheit, Durchführung)
 - Qualität der Moderatoren
 - Lernerfolg/-möglichkeiten
 - Emotionale Befindlichkeit
 - komplexe, realitätsnahe Problemstellung
- Wissensmanagement
 - Bedeutung für den Einzelnen
- Outputvariablen
 - Subjektives Erleben des Planspiels
 - Subjektive Beurteilung (Zensuren)
- Biographische Daten

Der Fragebogen war nach dem „Cipp-Modell“ (vgl. Stufflebeam 1967, 1972, Gage 1979 S. 79 ff) gestaltet. Dieses unterscheidet zwischen

- context (Erleben der Rahmenbedingungen, Problemanalyse)
- input (verfügbare Ressourcen)
- process (fortlaufende Kontrolle)
- product- bzw. Outputvariablen. (Bewertung)“

(Getsch & Jens, 2001)

Die Fragen waren demnach sehr genau auf die aufgestellten Hypothesen zugeschnitten und durchgängig bedeutsam für den theoretischen Zusammenhang der Untersuchung. Der Fragebogen bestand letztendlich aus vier Seiten und konnte in einer Bearbeitungszeit von ca. 15 Minuten bewältigt werden.

7.1.1.1. Struktur der Fragen

Der Fragebogen besteht aus zwei Standardstrukturtypen: Offene Fragen und geschlossene Fragen. Offene Fragen waren notwendig, bei der Frage wie die Teilnehmer den Begriff „Wissensmanagement“ definieren. Dieses Wort hängt für die meisten Menschen zu sehr im luftleeren Raum. Vorgegebene Antworten hätten die Formulierung der Antwort beeinflusst. Allerdings setzen die offenen Fragestellungen vom Befragten eine gewisse Artikulationsfähigkeit voraus - einigen Teilnehmern fanden trotz des 4tägigen „Wissensmanagement“ - Workshops keine Definition für Wissensmanagement. Es lässt sich nicht mit Sicherheit sagen, ob sie keine Vorstellung des Begriffs hatten oder nur nicht die „richtigen“ Worte fanden. So gestaltet sich diese Art der Datenerhebung bedeutend schwerer. Auch steigt der Auswertungsaufwand insofern, weil im Nachhinein Auswertungskategorien gebildet werden müssen. Aufgrund der Nachteile in der Erhebungs- und Auswertungsmethode, habe kommen die geschlossene Fragestellung weitaus öfter zum Tragen, als die offene.

Vorzugsweise konnten die Teilnehmer zwischen zwei Alternativen wählen: „ja“ und „nein“. Fragen mit Mehrfachvorgaben erhielten eine Rangordnung, Häufigkeiten eine Ratingskala, z.B. bei der Frage „Haben Sie oft

Eigeninitiative ergriffen und selbstständig Schritte geplant?“ „sehr oft/oft /ab und zu /weniger /sehr wenig“. Für Bewertungen wie z.B. „Die Atmosphäre am Wochenende war...“ lagen folgende Antwortmöglichkeiten vor: „sehr gut/gut/in Ordnung/eher schlecht/schlecht/sehr schlecht“. Bei den vorgegebenen Antworten tauchte allerdings das Problem auf, dass sich die Befragten häufig nicht entscheiden konnten, wo sie sich einordnen sollten. Speziell die Atmosphäre des Wochenendes war schwierig einzuschätzen, da die Teilnehmer das Wochenende emotional täglich anders beurteilten.

7.2. Beobachtung

Auch wenn Beobachtungsverfahren in den Sozialwissenschaften oft umstritten sind, ist es von Vorteil als Teilnehmer beim Planspiel dabei zu sein und diese Eindrücke in die Evaluation miteinfließen lassen zu können.

Das Beobachtungsverfahren hatte gegenüber dem Datenerhebungsverfahren „Fragebogen“ folgende Vorteile:

- Das Verhalten der Teilnehmer wurde durch zahlreiche Faktoren, wie z.B. den Gruppenprozess bestimmt, was die Antworten im Fragebogen beeinflusst hat. Den Prozess im Fragebogen zu untersuchen ist aber nicht möglich, da sich die Teilnehmer ihrer verschiedenen Gruppenphasen, die sie durchliefen, nicht bewusst waren.
- Wichtig für die Lernerfahrungen im Planspiel waren nicht nur die Situationen während des Spiels, sondern auch Zeiträume, die ausserhalb der Arbeitszeit lagen (Pausen, gemeinsame Abende etc.)
- Das Planspiel hatte in Josefstal seine „Premiere“. Zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen war es deshalb enorm wichtig als „Entwickler“ und „Teilnehmer“ dabei zu sein.
- Für die Deutung von Handlungen spielte mitunter auch das Ausdrucksgeschehen eine große Rolle: Präsentationen der Teilnehmer konnten unter diesem Punkt besser beurteilt werden.

Die Beobachtung war eine freie Beobachtung und verzichtete auf die Vorgabe von Beobachtungsrichtlinien: Das Beobachtungsprotokoll umfasst somit die Dokumentation von realen Ereignisabläufen, die für die Problemstellung thematisch sind.

Die Form der Beobachtung war die teilnehmende/offene Beobachtung. Der Vorteil der teilnehmenden Beobachtung ist, dass Einblicke in das Geschehen erlangt wurden, die Außenstehenden und auch den Moderatoren verschlossen blieben. Zudem war den Planspielteilnehmern bekannt, dass sie beobachtet werden. Die Teilnehmer verhielten sich allerdings nur am ersten Abend des Planspiels nach „sozialer Erwünschtheit“. Die Anwesenheit eines Beobachters war nur eine „kurzzeitig wirkende Variable“.

7.3. Stichprobe

Die Stichprobe beschränkte sich auf 13 Teilnehmer des Testplanspiels. Von den Teilnehmern kamen neun Personen aus sozialen Einrichtungen und vier Personen aus Profitorganisationen. Der Fragebogen grieft nicht die Berufsfelder der Teilnehmer ab. Es wäre interessant gewesen, aufzuweisen, ob z.B. die Lernerfahrung bei den Teilnehmern aus sozialen Einrichtungen höher ist. Allerdings kann man bei der geringen Größe der Stichprobe nicht mit Sicherheit sagen, ob Unterschiede der Akzeptanz auf die Berufsgruppe zu beziehen oder personenspezifisch sind. Ebenso kann die Auswertung der Ergebnisse auch keine Differenzierung zwischen weiblichen und männlichen Teilnehmern vornehmen. Bei zwei Frauen in der Stichprobe können hier keine aussagekräftigen Thesen aufgestellt werden.

Die Auswertung der Ergebnisse enthält deshalb keine spezifische Gruppen, sondern bezieht sich immer auf die Gesamtstichprobe.

Die 10 abgegebenen Fragebogen waren alle von männlichen Personen ausgefüllt. Die zwei weiblichen Personen waren zwar bis zur Entwicklung der Dienstleistungsprodukte am Samstag Mittag anwesend - nahmen allerdings bei

der Reflexionsrunde zum Schluß nicht mehr teil und füllten deshalb auch keinen Abschlußfragebogen aus.

Das Durchschnittsalter der restlichen Teilnehmer lag bei 35,6 Jahre, wobei der jüngste Teilnehmer 24 Jahre, der älteste 54 Jahre war.

7.4.Durchführung

Nachdem theoretische Voraussetzungen (Hypothesen) der Evaluation aufgestellt waren, entstand folgender Untersuchungsplan:

Die Evaluation mittels Fragebogen wurde in zwei Phasen durchgeführt. Den ersten Fragebogen zur Abfrage der Vorkenntnisse und Erwartungen erhielten die Teilnehmer nach der Begrüßung am ersten Abend. Sie erhielten die Information, dass die Entwicklung des Planspiels im Rahmen der Diplomarbeit begleitet und evaluiert wird. Die Fragebögen der ersten Phase hatten eine sehr hohe Rücklaufquote. Anders bei den Fragebögen in der Abschlussphase. Durch Gründe, die im Laufe der Arbeit erläutern werde, haben einige Teilnehmer das Planspiel vorzeitig abgebrochen, so dass nicht mehr alle 13 Fragebogen ausgeteilt werden konnten. Dadurch entstand in der Evaluation eine Lücke bei der Auswertung der „Erfüllung der Erwartungen an das Planspiel“. Die Erfüllung der Erwartungen der Teilnehmer war bei der Evaluation ein weiteres Kriterium zur Auswertung.

8. Auswertung der Ergebnisse

Bei diesem Punkt muss vorausschickt werden, dass zwar 13 Fragebögen bei der Untersuchung vor dem Planspiel, aber nur zehn Fragebögen bei der Schlussauswertung zur Verfügung standen. Diese geringe Zahl ergibt sich daraus, weil nicht alle Teilnehmer das Planspiel zu Ende führten.

Desweiteren muss erwähnt werden, dass sich die Auswertung der Ergebnisse größtenteils auf die Fragebögen bezieht. Die Beobachtungen, die während des

Planspiels zustande kamen, fließen in erheblichen Maß bei der Interpretation und Bewertung der Ergebnisse mit ein.

8.1. Persönlichkeitsvariablen (z.B. Erwartungen, Motive)

Die Antworten bei der Frage nach den Erwartungen an dieses Planspiel liessen erkennen, dass diese sehr hoch waren: So gab z. B. ein Teilnehmer die Antwort: „Relativ hohe Erwartungen, da ich mir extra Urlaub genommen habe“. Die Planspielteilnehmer waren durchgängig stark am Thema interessiert und wollten in Josefstal auch kein unausgereiftes, unprofessionelles „Testspiel“ präsentiert bekommen, sondern ein Planspiel, das ihre Erwartungen erfüllt.

Der Grundanspruch der Teilnehmer lag auf dem Theorie-Praxis Bezug von Wissensmanagement: Eine Vorstellung davon sollte vermittelt werden, was Wissensmanagement bedeutet bzw. das bereits vorhandene theoretische Wissen erweitert und daraus ein Transfer zur Praxis entwickelt werden. Wissensmanagement sollte in Josefstal „live“ erfahren werden und neue, relevante Methoden für Wissensmanagement erprobt werden.

Beim Abgreifen der Erwartungen zeigte sich, dass die Teilnehmer an der Implementierung von Wissensmanagement interessiert sind. So antwortete ein Teilnehmer „Hilfen wie, wo und wann in Veränderungsprozessen eines Unternehmens Wissen und Information implementiert werden muss“.

Auch war den Teilnehmern wichtig während des 4tägigen Planspiels Kontakte mit Leuten, die sich für denselben Bereich - das Wissensmanagement - interessieren, zu knüpfen und zu vertiefen. Die eigenen Ideen und Vorerfahrungen sollten mit anderen kommuniziert und weiterentwickelt werden.

Obwohl beim Planspiel der technische Aspekt im Hintergrund stand, war es im Interesse der Teilnehmer Wissensmanagement - Tools kennenzulernen: Schon in den Erwartungen zeigte sich, dass man gerne mit technischen Tools experimentieren wollte.

Letztendlich interessierte auch das Planspiel als Methode. Die Dynamik und die Technik, die ein Planspiel bietet, wollte gern am „eigenen Leib“ erfahren werden.

8.2. Vorwissen

Explizit Wissen über Wissensmanagement durch Literatur oder Vorträge hatten nur vier Personen.

Die Hälfte der Teilnehmer war sich jedoch bewußt, dass sie Wissensmanagement in ihrem Berufsfeld bzw. Projektarbeit angewendet haben, was sich hauptsächlich auf die Verteilung von Wissen im Team und das Strukturieren von Wissen bezog.

Fragte man nach, woher die Teilnehmer ihre Informationen bezogen, antworteten sie geschlossen: Internet, Intranet, Kollegen, Literatur, Fachartikel. Die Teilnehmer verstanden es, sich Wissen anzueignen: Allerdings war dieses „Aneignen“ noch nicht bewusst organisiert oder ausgetauscht.

8.3. Individuellen Veränderung im Planspiel

8.3.1.Selbstmotivation

Die Selbstmotivation lag bei allen Teilnehmern sehr hoch. Die Teilnehmer trieben sich immer eigenständig an, tauschten gegenseitig ihr Wissen aus und zeigten ein hohes Potential an Eigeninitiative: Besonders bei der Kreation von Dienstleistungsprodukten waren die Teilnehmer trotz der schlechten Stimmung motiviert, das Projekt zu Ende zu führen: So gaben 50 % der Teilnehmer an, dass sie sehr oft bis oft selbstständig Schritte geplant haben - 50 % waren der Meinung, dass sie sich ab und zu aktiv eingebracht haben. Niemand gab an, dass er sich wenig, wenig oder nie eingebracht hat.

Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
------------	---------	---------------------	------------------------

Gültig	sehr oft	1	7,7	10,0	10,0
	oft	4	30,8	40,0	50,0
	ab und zu,	5	38,5	50,0	100,0
	Wenig	-			
	sehr wenig	-			
	nie	-			
	Gesamt	10	76,9	100,0	
Fehlend	System	3	23,1		
Gesamt		13	100,0		

8.3.2. Motivation zur Erweiterung der Erkenntnis

Das Planspiel hat in jedem Fall das Interesse an der Thematik „Wissensmanagement“ geweckt und ein Gefühl für die Relevanz des Themas entstehen lassen: Ausnahmslos alle Teilnehmer sind an weiteren Projekten zum Thema Wissensmanagement interessiert.

8.4. Veränderungen im Team

8.4.1. Kommunikationsfähigkeit

Die Stimmung im Team war außerordentlich gut. Kein einziger fühlte sich im Team gehemmt, seine Gedanken mitzuteilen, jeder nahm Tipps bzw. Hilfe von anderen Gruppenmitgliedern gerne an und auch 70 % der Teilnehmer waren der Meinung, dass alle Entscheidungen in der Gruppe kooperativ gefällt wurden.

Allerdings empfanden 60 % der Teammitglieder, dass jemand im Team übergegangen wurde und solche Konflikte auch nicht reibungslos überwunden wurden. Ebenfalls 60 % empfanden die Lösung solcher Konflikte als unbefriedigend.

8.4.2. Wahrnehmen seiner Position/Rolle

Jeder Teilnehmer nimmt während des Planspiels eine ganz bestimmte Rolle ein, die er im Planspielteam erfüllt. Dazu war auch die Übung am Anfang des Planspiels wichtig, bei dem sich die Teilnehmer mit ihren Rollen

auseinandersetzen. Die Teilnehmer wiesen sich dabei eigenständig Rollen und Fähigkeiten zu wie „Koordinator“ oder „schnell arbeitsfähig“.

Es war diesen Punkt im Fragebogen abzugreifen, um zu erfahren, ob sich die Teilnehmer in ihrer Person sehr bewusst wahrnahmen: 80 % der Teilnehmer taten dies tatsächlich. Sie reflektierten sowohl ihr Verhalten im Planspiel - als auch das Verhalten der Moderatoren. Das spiegelt eine Antwort im Fragebogen: „Ich war ein Teil der Gruppe (Plenum) mit Moderatoren, die die Gruppe manipulieren wollen oder `für dümmer halten` als wir sind.“ Aber auch bei Gesprächen in Pausen kam das Reflektieren der derzeitigen Situation und der Rolle, die „wir“ als Teilnehmer einnehmen immer wieder zu Tragen: „Wohin wollen uns die Moderatoren führen?“

8.4.3. Handlungsrepertoire erlernen

Für meine Evaluation des Planspiels war es auch wichtig, zu erfahren, ob den Teilnehmern der Umgang mit Informationssystemen vertraut ist bzw. ob sie neue Methoden der Informationsverarbeitung gelernt haben, da diese eine Schlüsselposition im Umgang mit Wissensmanagement einnehmen. Dazu gehört, ob sie benötigte Informationen bekommen, eine effiziente Recherche betrieben haben und wichtige von unwichtigen Informationen trennten. Wirklich neu waren nur für drei Teilnehmer die vorgestellten Tools insbesondere das Yellow-Page-Tool. Der Umgang damit wurde von allen übrigen Teilnehmer schnell erlernt.

Allerdings empfanden nur zwei der Planspielteilnehmer ihre Recherche als effizient und für 70 % war es eher schwer bis sehr schwer unwichtige von wichtigen Informationen zu trennen.

8.4.4. Eigene Stärken und Schwächen kennenlernen

Um erfolgreich Wissensmanagement betreiben zu können, muß sich jeder Einzelne seiner Fähigkeiten - Stärken und Schwächen - bewußt werden. Das Planspiel soll dazu anregen - auch wenn es nur in der kleinen Planspielgruppe ist - seine Stärken im Spiel zu erkennen und sich bewusst zu machen. Somit ist dieser Punkt auch sehr eng mit „Wahrnehmen seiner Position/Rolle“ verknüpft.

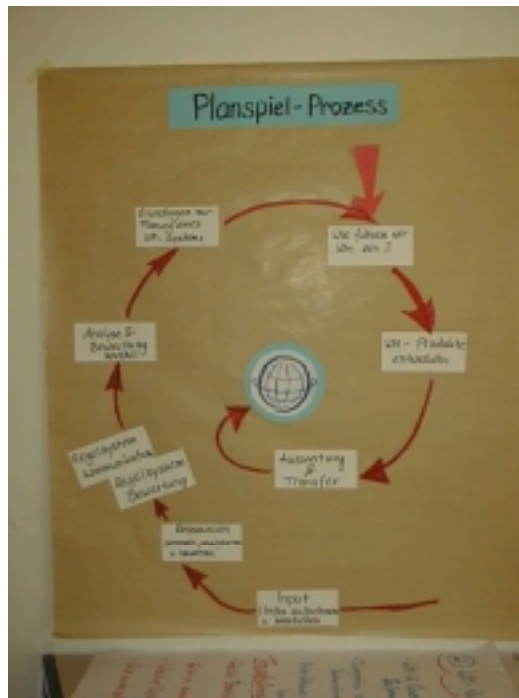
60 % der Teilnehmer gaben an, dass ihnen ihre Fähigkeiten im Planspiel sehr bewusst waren bzw. bewusst wurden. Den restlichen 40 % wurden sie „eher nicht bewusst“. So gaben Teilnehmer an, als sie nach ihren Stärken befragt wurden „Vermitteln“, „Analyse und strukturieren“ „Informationen in kurzer Zeit ordnen“ „Ehrlichkeit, Offenheit, Aktivität, Neugier“, „Präsentieren und Ideen entwickeln“, „organisieren, entscheiden, Ideen entwickeln, präsentieren.“ „Prozess-Analyse“.

8.5.Planspiel

Als nächsten Punkt der Evaluation geht auf das Planspiel als Vermittlungsmedium von Wissensmanagement ein: Auf die didaktische Struktur, die Qualität der Moderatoren, die Lernerfolge und -möglichkeiten, die emotionale Befindlichkeit der Teilnehmer und ob das Planspiel in seiner Problemstellung realitätsnah war.

8.5.1.Didaktische Struktur des Planspiels

Schon bei dem Planspiel an der Universität mit Studenten hatte das Entwicklerteam die Erfahrung gemacht, dass die Teilnehmer oft nicht wussten, wo sie standen. Um dem entgegenzuwirken, boten die Moderatoren am Anfang des Planspiels in Josefstal eine unterstützende Graphik dar, die die Richtung des Planspiels darstellen sollte und auch während des Planspiels immer ein Pfeil auf den Punkt gelegt, der den derzeitigen Informationsstand anzeigte:



Nur eine Person bewertete das Planspiel als übersichtlich. Auch wollte man mit mehr Reflexionsrunden als in der Universität den Teilnehmern das Gefühl des „in der Luft hängens“ nehmen. Trotz der vielen Zusammenfassungen wünschten sich immer noch 70 % der Teilnehmer mehr Reflexionsrunden. Ebenfalls 70 % war der Sinn der Übungen nicht klar.

Durchgängig interessant empfanden das Planspiel nur 30 %. Bei der Durchführung an der Universität erreichte das Planspiel denselben Wert.

Die Durchführung war 33 % zu straff und 66 % der Teilnehmer waren der Meinung, dass es straff war. Keiner der Teilnehmer kreuzte auf der Skala die Option „genau richtig“ an.

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig zu straff	3	23,1	33,3	33,3
straff	6	46,2	66,7	100,0
genau richtig	-	-		
sehr locker	-	-		
zu locker	-	-		
Gesamt	9	69,2	100,0	
Fehlend System	4	30,8		
Gesamt	13	100,0		

Zum Punkt der „Durchführung“ läßt sich aus der Beobachtung sagen, daß die zahlreichen - und letztendlich zu vielen - Gruppenarbeiten mit anschließender Plenumspräsentation äusserst kritisch bewertet wurden. Diese Präsentationen im Plenum setzte die Teilnehmer unter einen permanenten zusätzlichen Zeitdruck.

Die Arbeitsmittel wurden am häufigsten (44,4 %) als sehr schlecht bezeichnet. 22% empfanden sie aber auch als gut und 22 % als eher schlecht. Diese Frage geht nicht auf das spezielle „Arbeitsmittel“ ein, das die Teilnehmer bewertet haben Die Fragestellung bezieht sich auf das Moderationsmaterial - dies ist aber nicht explizit erwähnt worden.

Als Bewertung für die Bearbeitung der Arbeitsaufträge führten zahlreichen Teilnehmern die zusätzliche Kategorie „verwirrend“ ein. Aber auch das Yellow-Page-Tool war schwer nachvollziehbar, da es noch in den Kinderschuhen steckte: Mehrmalige Einträge (z.B. mehrere Praktikas) waren nicht sichtbar und Formulierungen waren unausgefeilt (z.B. fehlte bei der Frage „Abschluß“ die Option „FH-Abschluss“). Zudem waren nach Ansicht der Teilnehmer zu viele irrelevante Inhalte im Tool enthalten. Auch war es für die Teilnehmer nicht nachvollziehbar, warum erst beim Ausfüllen der ersten und der siebten Kategorie im Tool die gesamte Yellow-Page sichtbar wird. So ergibt es sich, dass für 70 % der Teilnehmer die Bearbeitung der Arbeitsaufträge zu schwierig war.

Aus den Beobachtungen lässt sich aber schlussfolgern, dass sich die vorhandene Technik als flexibel und sehr unterstützend erwies. Für die (Internet-) Recherche und Aufbereitung von Präsentationen erwiesen sich insbesondere die mobilen Laptops als sehr geeignet. Sie wurden von den Teilnehmern auch gern genutzt: Die anfänglichen Plenumspräsentationen liefen alle noch mit den Hilfsmitteln „Flipchart“ und Kärtchen. Auf diese Methode griff im Laufe der Zeit keine Gruppe mehr zurück. Jede nutzte die Möglichkeit der Powerpointpräsentation. Diese Präsentationen konnten auch ins Netz gestellt werden und waren somit - ganz im Sinne des Wissensmanagement - jedem der Teilnehmer (auch nach dem Planspiel) zugänglich.

8.5.2. Qualität der Moderatoren

Die Moderatoren bekamen durchgehend schlechte Noten. Sie hätten die Teilnehmer anleiten und ihnen Impulse geben sollen, um ihnen den Umgang mit Wissensmanagement zu erleichtern bzw. Anregungen zu geben. Allerdings empfanden es nur 30 % der Teilnehmer so: Die Gestaltung der Übergänge war nicht nachvollziehbar, Arbeitsanweisungen wurden von den Moderatoren nicht verständlich erklärt, die Organisation im Moderatorenteam war zu chaotisch. Bei der Frage nach dem subjektives Empfinden für die Moderatoren wurden deshalb sämtliche Antwortmöglichkeiten genutzt: kameradschaftlich, planlos, autoritär, zu viel Freiraum gebend. Die Akzeptanz fehlte besonders bei zwei Moderatoren, was für den Planspielverlauf einen zusätzlichen Konfliktpunkt ergab, welcher jedoch erst am Ende des Planspiels in der Auswertungsrunde sehr deutlich formuliert wurde.

Zum zusätzlichen „Brennpunkt“ führte die von den Moderatoren gewünschte emotionale Trennung zwischen Teilnehmer und Leiter, was bei den Teilnehmern besonders bei den Essenszeiten lächerlich wirkte.

8.5.3. Lernerfolg/-möglichkeiten

Die Teilnehmer hatten die Erwartung, dass Theorie und Praxis miteinander verknüpft werden und sie dadurch einen umfassenden Überblick über Wissensmanagement und seine Implementierungsansätze erhalten. Obwohl der Anfang des Planspiels einen theoretischer Input beinhaltete, kam für 90 % der Teilnehmer die Theorie zu kurz bzw. waren ihnen die gegebenen Vorträge zu wissenschaftlich und zu wenig greifbar. So meinte die Arbeitsgruppe während der Entwicklungsphase von Wissensmanagement - Dienstleistungen: „Wie sollen wir ein Produkt entwickeln, wenn wir nicht einmal wissen, was Wissensmanagement ist“. Viele hätten sich zumindest Beispiele gewünscht, welche Arten von Ansätzen es schon gibt.

70 % der Teilnehmer waren der Meinung, dass ihnen das Planspiel in jedem Fall Impulse zum Wissensmanagement gegeben hat.

Bei der Frage, ob die Teilnehmer nach diesem Planspiel nun bestimmte Arbeitsweisen ändern werden, waren die Teilnehmer geteilter Meinung. Genau

die Hälfte meinte, dass sie ihre Arbeitsprozesse im Sinne des Wissensmanagement optimieren werden.

8.5.4. Emotionale Befindlichkeit

Die Zusammensetzung der Teilnehmer wurde von allen Beteiligten als sehr gut empfunden. Insbesondere durch die verschiedenartigen Qualifikationen und die gute Stimmung unter den Teilnehmern ergaben sich innerhalb und auch außerhalb des Planspieles sehr anregende Austauschgespräche und auch nachträgliche Kontakte. So gaben alle Teilnehmer an, dass sie sich im Team wohl gefühlt haben und dass ihnen das Planspiel Spass gemacht hatte. 60 % der Teilnehmer empfanden die Atmosphäre am Wochenende als gut. 40% fanden sie „in Ordnung“.

8.5.5.komplexe, realitätsnahe Problemstellung

Die Gesamtdramaturgie war insgesamt zu zäh. Die Teilnehmer hätten viel früher in die Planspielfirma einsteigen und loslegen wollen. Der ganze 2. Tag war zu langatmig und "so nicht unbedingt notwendig". Aufgrund des kaum vorhandenen Vorwissens zum Thema Wissensmanagement hätten sich die Teilnehmer erheblich mehr Informationen über den Gegenstand und konkrete Praxisbeispiele aus Organisationen gewünscht. Ferner war ein weiterer Kritikpunkt, die Betonung der Implementierung von Wissensmanagement. Der grundsätzliche dramaturgische Ansatz wurde durchwegs als positiv eingeschätzt. Einer Vierergruppe gelang sogar der Brückensprung zur eigenen sozialen Einrichtung und entwickelte deshalb ein Implementierungskonzept für „ihre“ spezielle Einrichtung.

8.5.6. Wissensmanagement

Drei Personen hatten nach dem Planspiel noch keine explizite Vorstellung davon, was Wissensmanagement bedeutet. Der Rest definierte Wissensmanagement als

Entwicklungsprozess mit dem Ziel, Kommunikation zu fördern.

Möglichkeit, kooperativen Austausch zu fördern und explizites Wissen zugänglich zu machen.

Management von organisationalen Prozessen um Wissen in einer Organisation oder einer Arbeitsgruppe (oder einer Person) zu identifizieren, entwickeln, erwerben, verteilen, sichern, anwenden zu können, sowie die dazugehörige Strategie und Bewertung.

Die systematische Diffusion von Wissen in Organisationen. Fragen der IT-Ausstattung kommen erst an 2. Stelle zur technischen Unterstützung, wenn ich weiss, was ich will.

Umgehen mit Wissen impliziter und expliziter Art.

Grosses Wort mit wenig Substanz.

8.5.7. Zusammenfassung und Beurteilung

Die aufgestellten Hypothesen, die die Ziele des Planspiels enthielten, griff der Fragebogen ab. Zusätzlich wurde eine teilnehmende Beobachtung durchgeführt: Der Grundtenor aller Teilnehmer war, dass das Planspiel zwar sehr interessant war und der Bedarf an der Thematik in jedem Fall vorhanden sei, aber die Umsetzung des Spiels noch in den Kinderschuhen steckt. Dies wurde bei der Frage deutlich, wie die Teilnehmer das Planspiel empfanden. Die häufigste Antwort war hier, dass das Planspiel noch entwicklungsbedürftig und unausgereift sei, um es in vollen Umfang mit einer Gruppe durchzuführen.

Von der Substanz her und der Idee der Thematik schätzen es alle Teilnehmer als positiv ein. Es war auch sehr gut möglich, Bezüge zur eigenen Organisation herzustellen.

Das Fazit eines Teilnehmers war „gut gedacht, mitunter aber unglücklich gemacht“. Alle Teilnehmer waren vom Inhalt her überzeugt, wollten aber noch warten, bis sich das Planspiel etabliert hat.

Subjektive Beurteilung (Zensuren)

Insgesamt bekam das Planspiel von den Teilnehmern die „Schulnote“ 4,2.

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	3,00	3	23,1	33,3	33,3
	4,00	2	15,4	22,2	55,6
	5,00	3	23,1	33,3	88,9
	6,00	1	7,7	11,1	100,0
	Gesamt	9	69,2	100,0	
Fehlend	System	4	30,8		
Gesamt		13	100,0		

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
NOTE	9	3,00	6,00	4,2222	1,0929
Gültige Werte (Listenweise)	9				

Die schlechte Bewertung mit der unterdurchschnittlichen Note spiegelt sich auch in der Frage der Weiterempfehlung wider: Nur 28,6 % der Teilnehmer haben hier ein „Ja“ angekreuzt.

9. Interpretation und Bewertung der Ergebnisse

Im Planspiel sollen die Teilnehmer Strategien zum Wissensmanagement entwickeln und Wissensmanagement praktizieren. Die Entwickler bemühten sich, dies durch eine „simulierte“ Firma zu erreichen. Die darin gemachten Erfahrungen können auf die Praxis übertragen und Zusammenhänge begriffen werden. Durch das aktive Planspielhandeln soll Kommunikation und Verhalten und die damit verbundenen Ursache - Wirkungsbeziehung ins Bewusstsein rücken. Die Evaluation dieses Planspiels wurde aber nicht nur durchgeführt, um den Lerneffekt und Wirkungsgrad zu testen, sondern auch um die didaktische Ablaufstruktur zu überprüfen. Für Erreichung der aufgestellten

Ziele und besonders der Hypothesen war die didaktische Struktur des Planspiels von besonderer Bedeutung.

9.1. Biographischen Daten

Die geringe Zahl der Teilnehmer lässt sich damit erklären, dass die Anmeldezeit für das Planspiel zu kurz war bzw. das Planspiel zu spät publik gemacht wurde. Das Planspiel als Test war aber in diesem Rahmen sehr gut durchführbar, weil die Teilnehmer untereinander lückenlosen Kontakt hergestellt haben und dadurch ein enorm hohes Zusammengehörigkeitsgefühl entstand.

9.2. Erfüllung der Erwartungen

Gleicht man die am Anfang erhobenen Erwartungen der Teilnehmer mit den Ergebnissen der Auswertung ab, kommt man zu folgendem Ergebnis:

Der Theorie - Praxis - Bezug, den sich die Teilnehmer wünschten, kam bei dem Planspiel eindeutig zu kurz. Die Teilnehmer erwarteten ein Planspiel, das ihnen Theorien an die Hand gibt, die sie in die Praxis übertragen können und so Wissensmanagement auch implementieren können. Diese Erwartung erfüllte das Planspiel nicht, was die Teilnehmer frustrierte.

Kontakte wurden bei dem Planspiel intensiv geknüpft. Die Teilnehmer, die aus derselben Einrichtung am Planspiel teilnahmen, gingen erwartungsgemäss eine engere emotionale Bindung ein. Um die Kontakte weiterhin aufrecht zu erhalten wurde für alle Teilnehmer ein Intranet eingerichtet.

Eine weitere Erwartung der Teilnehmer, die erfüllt wurde, war, dass sie Wissensmanagement - Tools kennenlernen. Ein negativer Aspekt dabei war, dass die Technik lange nicht funktioniert hatte und es zahlreiche Probleme mit dem Yellow-Page-Tool gab. Die Teilnehmer hatten aber Verständnis, dass es in der Kürze der Zeit und den räumlichen Bedingungen sehr schwierig war eine derartige Netzwerkstruktur aufzubauen. Zum nächsten Planspiel wird deshalb

ein detailliertes Pflichtenheft samt Ablaufplan erstellt werden, damit die Techniker die notwendigen Netzwerkkonfigurationen erstellen können.

Die Erwartung Planspiel als Methode wurde am Wochenende nur unzureichend erfüllt. Bis zum Abend des zweiten Tages floss das Planspiel für die Teilnehmer nicht ersichtlich in die Arbeit mit ein. Der Startschuss dafür muss deshalb wesentlich früher fallen, damit die Teilnehmer in das Planspielszenario intensiver eintauchen können.

9.3. Überprüfung der aufgestellten Hypothesen

Einen wesentlicher Einfluss auf die Bewertung hatten die Ergebnisse der Universitätsveranstaltung, die einen Monat vor dem Testplanspiel in Josefstal stattfand. Auch wenn das Planspiel an der Universität mit einer anderen Teilnehmergruppe und unter anderen Rahmenbedingungen stattfand, war das Feedback der Studenten wichtig für die Evaluation des Testplanspiels.

Mit dieser Vorerfahrung kann explizit auf die Fragestellungen zum Wissensmanagement - Testplanspiel in Josefstal eingegangen werden:

9.3.1. Fragestellung 1: Wurde die Ablaufstruktur von den Teilnehmern akzeptiert?

9.3.1.1. Didaktische Struktur des Planspiels

H1.1.: Das Planspiel ist zielorientiert und motiviert dadurch die Teilnehmer zur Lösung der planspielspezifischen Aufgaben.

Nur 30 % empfanden das Planspiel durchgängig als interessant. Dies lag vor allem daran, dass die Methode „Gruppenarbeit“ sehr monoton war. Grundsätzlich ist es vorteilhaft die Gruppenarbeiten zu reduzieren. Nach Meinung der Teilnehmer wurden am Anfang zu viele sinnlose Gruppenarbeiten durchgeführt, so dass „der Akku“ für den Planspielablauf und die Arbeiten zur Implementierung von Wissensmanagement „leer war“. Eine größere Methodenvielfalt, so auch die durchgängige Teilnehmermeinung, könnte die Lernprozesse besser unterstützen. Insgesamt hätte man sich mehr auf

individuelle und einfach zu realisierende Methoden und Techniken konzentrieren und diese innerhalb der Planspielorganisation spielerisch anwenden sollen.

Aus dem Planspiel an der Universität hatten die Entwickler gelernt, dass während des Planspiels Zusammenfassungen der vorangegangenen Arbeiten angeboten werden müssen, damit die Teilnehmer eine permanente Zielorientierung und -konkretisierung haben: Anregungen sollen gegeben und mehr Reflexion geboten, ein besserer Bezug zwischen den Übergängen hergestellt und der Sinn der einzelnen Übungen verdeutlicht werden. Um dem in Josefstal entgegenzuwirken, bereiteten die Moderatoren die visualisierte Gesamtübersicht vor, die den Teilnehmern am ersten Abend erklärt wurde.

Die Moderatoren bemühten sich intensiv jede Übung zusammenzufassen, um den Teilnehmern die Sinnhaftigkeit der bearbeiteten Übungen zu verdeutlichen. Mit zahlreichen Übungen vor dem „offiziellen“ Beginn des Planspiels am zweiten Abend sollten die Teilnehmer auf die Wissensmanagement-Implementierung und Entwicklung von Wissens-Dienstleistungen vorbereitet werden. Trotz dieser angestrebten Verbesserung wünschten sich 70 % der Teilnehmer mehr Reflexionsrunden. Ebenfalls 70 % war der Sinn der Übungen nicht klar. Dies lag an der Tatsache, dass die strukturierten Zusammenfassungen nach den Übungen zu schnell und zu hastig vorgenommen wurden. Die Ziele der einzelnen Übungen waren zwar auch auf den Arbeitsblättern beschrieben, nur blieb den Teilnehmern unter dem enormen Zeitdruck nicht die Zeit, diese durchzulesen. In der Stressphase war es für die Teilnehmer schwierig, unwichtige von wichtigen Informationen zu trennen. Dies führte bei vielen Teilnehmern zu dem Gefühl, dass keine Zielorientierung mehr vorhanden ist, und somit zu einem Motivationsverlust. Für weitere Planspiele ist es deshalb enorm wichtig, darauf zu achten, dass das Ziel des Planspiels klar definiert wird. Diese müssen für die Teilnehmer klar auf der Hand liegen, um sie auch erreichen zu können. Das Planspiel wird um ein vielfaches ergebnis- und erfolgsorientierter ablaufen, wenn jeder Teilnehmer weiss, wo die Sinnhaftigkeit und das realistische Ziel des Planspiels liegt (Hausmann/Stürmer, 1994).

Insgesamt kann die Hypothese, dass das Planspiel interessant und zielorientiert war, nicht bestätigt werden. Trotz der Bemühungen der Moderatoren, den Teilnehmern die Ziele der einzelnen Übungen deutlich zu machen, ist ihnen dies nicht gelungen.

H 1.2. : Die Teilnehmer gehen mit der Dramaturgie und der Problemstellung konform.

Die Hälfte der Teilnehmer ging mit der Dramaturgie und der Realitätsnähe der Problemstellung nicht konform. Dies war aber ein eher berufsspezifisches Problem. Die Trägerfirma INVENI wurde von den Teilnehmern, die aus sozialen Einrichtungen kamen, sehr realistisch empfunden. Die Probleme der „fiktiven“ Firma waren so nahe am eigenen Berufsfeld, dass man aus der Planspielsituation heraus Wissensmanagementprodukte für die eigene Firma entwickeln konnte.

Die Teilnehmer aus dem Profitbereich konnten sich in die Firma „INVENI“ nicht vollständig hineinversetzen. Erschwerend kam hinzu, dass die Teilnehmer sehr wenig Zeit hatten sich in die Struktur der Planspielfirma einzulesen. In der Stresssituation zog man aus den vielen Informationen, die im Arbeitsmaterial versteckt waren, nur die nötigsten und für die Fragestellung relevanten heraus. INVENI muss zukünftig besser vorgestellt werden, damit die Teilnehmer intensiver mit dem Träger und seinen Organisationsproblemen arbeiten können. Hier wäre, wie bereits erwähnt, ein ausführlicher Theorieinput angebracht, der INVENI auch visuell darstellt (verschiedene Einrichtungen mit den darin agierenden Mitarbeitern).

Grundsätzlich hätte die Trägerfirma früher „ins Spiel“ kommen müssen. Durch die Vorübungen fiel der Startschuss für das Planspiel erst am zweiten Abend. Das frustrierte die Teilnehmer, weil sie eine hohe Erwartungshaltung an das Planspiel hatten.

Den Moderatoren kam der Gedanke, INVENI als Firma schon eine Woche vor Beginn des Planspiels mit seiner Struktur ins Netz zu stellen, damit sich die Teilnehmer schon vor dem offiziellen Beginn ein Bild machen können.

Es kann damit nur teilweise bestätigt werden, dass die Teilnehmer mit der Problemstellung und Dramaturgie konform gingen. Besonders Teilnehmer aus Profit - Organisationen hatten unter dem enormen Zeitdruck Probleme in die Dramaturgie einzutauchen.

H 1.3: Den Teilnehmern steht ein Zeitkontingent zur Verfügung, bei dem sie kreative Gedankenprozesse freisetzen können.

Das 70 % der Teilnehmer das Planspiel als zu schwierig empfanden, lag mit Sicherheit an dem zu hohen Stressfaktor. Den meisten blieb nicht die Möglichkeit zur Entfaltung, Entwicklung und Verbesserung der Leistungen wie bei einer zeitintensiveren Arbeit. Das Konzept des Plansiels beinhaltet, dass ein enormes Stresspotential ausgeschüttet wird, wie es in einem Unternehmen die Realität darstellt: Wesentliches sollte von Unwesentlichen in kürzester Zeit getrennt und Präsentationen erstellt werden. Viele Arbeitsschritte des Planspiels konnten von den Teilnehmern deshalb nur unzureichend bearbeitet werden. Der Lernerfolg könnte eventuell nachhaltiger sein, wenn der Stressfaktor reduziert wird.

Auch die Moderatoren hatten zu wenig Zeit, sich zu regenerieren. An diesem Punkt muss ins Auge gefasst werden, dass es sich bei diesem Planspiel um eine soziale Einrichtung handelt, bei der trotz der fortschreitenden ökonomischen Orientierung immer noch mehr als in der Wirtschaft das Wohl des Menschen - Mitarbeiter und Kunden - im Vordergrund steht. Deshalb muss das Stresspotential zurückgeschraubt werden.

Neben der geringen Zeit in den Gruppenarbeiten waren auch die Pausen ausserhalb des Planspiels sehr knapp kalkuliert. Die Teilnehmer fanden nicht mehr die Zeit, die Thematik setzen zu lassen.

Es kann damit nicht bestätigt werden, dass den Teilnehmern ein genügend hohes Zeitkontingent zur Verfügung stand.

H 1.4. : Die Methoden und Techniken im Planspiel wirken auf den Lernerfolg unterstützend.

Die Qualität der Arbeitsmittel wurde zu 60 % als „eher schlecht“ und „schlecht“ bezeichnet. Der Fragebogen ging nicht näher darauf ein, ob die Teilnehmer Probleme mit den Arbeitsblättern, der Technik oder dem Moderationsmaterial gehabt hatten.

Die Beobachtungen zeigten, dass das größte Manko bei den Arbeitsblättern lag, die oft zu umständlich formuliert waren und wegen ihrer Länge in der kurzen Bearbeitungszeit auch nur überflogen werden konnten.

Der Aufwand der Technik und auch das Moderationsmaterial bewerteten die Teilnehmern in der abschliessenden Feedbackrunde und persönlichen Gesprächen als sehr gut. Die Teilnehmer lernten äusserst interessiert neue Tools zur Optimierung der Informationsverteilung (insbesondere das Yellow-Page-Tool) kennen, beherrschten dieses „Handwerkszeug von Wissensmanagement“ letztendlich sicher und liessen die Kenntnisse auch in ihre entwickelten Dienstleistungsprodukte miteinfließen.

Ein Problem ergab sich allerdings daraus, dass die Teilnehmer sehr hohe Erwartungen in das Netzwerk gesetzt hatten und von anfänglichen Schwierigkeiten frustriert waren: Durch die Probleme, die sich bei der Installierung des Netzwerks ergaben, kam es für die Teilnehmer zu spät zum Einsatz und konnte deshalb nicht in vollem Umfang genutzt werden. Als Kommunikationskanäle wurden so z.B. nicht Email, Personal - Page oder ICQ benutzt, sondern auf den „kurzen Weg“ - das persönliche Gespräch - zurückgegriffen. Dies ist bei einem „Wissensmanagement - Planspiel“, das die Realität eines Unternehmens abbilden soll, nicht vorteilhaft. Persönliche Gespräche sind in einem Betrieb der zeitaufwendigste Kommunikationskanal. Man muss allerdings betrachten, dass dieser Umgang mit Informationen in einem Planspiel, das im beschränkten Raum stattfindet, durchaus sinnvoll ist. Um den Teilnehmern aufzuzeigen, dass elektronische Methoden effizienter sind, müssen andere Lösungen gefunden bzw. das Tool anfangs besser integriert werden.

Bezüglich der Technik und Arbeitsmittel im Planspiel ergibt sich, dass zwar die Arbeitsblätter keine unterstützende Wirkung auf den Lernerfolg hatten, die Technik aber schon. Diese Hypothese kann somit teilweise bestätigt werden.

9.3.1.2. Qualität der Moderatoren

H 1.5. : Die Moderatoren begleiten die Teilnehmer als Gruppenförderer und beobachten den Gruppenprozess, um das Planspiel danach auszurichten.

H 1.6. : Die Moderatoren sind sich ihrer Verantwortung gegenüber den Teilnehmern bewusst, vermeiden konfliktauslösende Kommunikation und stellen ihre Standpunkte zurück.

Die Ergebnisse aus diesen beiden Hypothesen werden in einem Punkt zusammengefasst, da sie fließend ineinander übergehen:

Aus den schon beschriebenen Punkten aus dem Buch „Zielwirksame Moderation“ geht hervor, dass es für die Moderatoren sehr wichtig ist, das Augenmerk auf den Gruppenprozess zu richten und neutral zu bleiben. Dies ist vor allem deshalb bedeutsam, weil die Gruppe das Führungsverhalten und Problemlöseverhalten des Trainers aktiv erlebt und darauf auch dementsprechend reagiert. Dieser Sprung ist den Moderatoren aber anscheinend nicht gelungen, da die häufigste Beurteilung der Moderatoren „zu unsachlich“ und „planlos“ lautete. Es ergibt sich zwar von selbst, dass bei diesem Testplanspiel die Moderatoren nicht neutral bleiben konnten, da sie als Entwickler emotional sehr tief im Planspiel involviert waren. Um der „neutralen“ Rolle gerecht zu werden, versuchten die Moderatoren sich mittels „Dienstkleidungs-Prinzip“ von den Teilnehmern abzugrenzen, d.h. die Moderatoren machten deutlich, in welcher Sonderrolle sie agieren, indem sie sich massiv in freien Zeiteinheiten von den Teilnehmern distanzieren (eigener Moderatorentisch bei Essenszeiten, keine inhaltlich - emotionalen Gespräche in Pausen). Diese Trennung zwischen Moderatoren und Teilnehmern führte dazu, dass den Moderatoren Überheblichkeit vorgeworfen wurde. Erschwerend für die Moderatoren kam dazu, dass sie den Planspielteilnehmern bekannt waren und diese es als lächerlich empfanden, dass die Moderatoren die „künstliche“ Rolle auch zur Mittagszeit beibehielten.

Zugegebenermaßen ist es sehr schwierig, in einem Planspiel, in dem die Moderatoren der Thematik nicht „leidenschaftslos“ gegenüberstehen, neutral zu bleiben - bei den nächsten Testplanspielen - muß darauf geachtet werden, dass Moderatoren nicht Experten für den Inhalt, sondern für den Prozess- insbesondere den Gruppenprozess sind. Die Kontakte zu den Teilnehmern müssen deshalb in jedem Fall intensiver und zielgerichteter sein, um die Prozesse besser begleiten zu können.

Die Moderatoren bemühten sich zwar diese intensiv zu beobachten - sie entglitten ihnen aber, weil sie viel zu sehr mit dem Gelingen des Planspiels und auch sich selbst als arbeitsfähiges Moderatorenteam beschäftigt waren.

Diese Umstände hatten zur Folge, dass die Teilnehmer das autoritäre Verhalten der Moderatoren und den damit verbundenen Alleingang nicht akzeptierten. Diese Meinung der Teilnehmer hätte in gezielt gesetzten Auswertungsgesprächen angehört und besser berücksichtigt werden müssen. Die angewandte Methodik der Moderatoren und das Konzept des Planspiels hätte in dieser Situation nicht in Frage gestellt werden müssen. Es hätte aber nicht versäumt werden dürfen, nach Gründen der Ablehnung zu fragen und dann abzuwägen, welches der bessere Weg ist. Die Differenzen wurden erst am Ende des Planspiels geklärt - zu einem Zeitpunkt, an dem schon zwei Teilnehmer das Planspiel frühzeitig abgebrochen hatten und der Rest der Teilnehmer grossteils frustriert war, weil sie sich von den Moderatoren in Bezug auf Theorieimpulse, Sinnhaftigkeit und Feedback nach den erstellten Präsentationen zu wenig begleitet gefühlt haben. Aufgrund dieser Tatsache und der darin gesehenen „Überheblichkeit“ der Moderatoren entstand ein Gefühl der Ablehnung gegen die Moderatoren. Zum Zeitpunkt als den Moderatoren ihr Fehlverhalten auffiel und die Gruppe stärker unterstützen wollte, schlug die angebotene Hilfe ins Gegenteil um und die Teilnehmer fühlten sich zu stark kontrolliert; sie hatten kein Vertrauen mehr in die Kompetenz der Moderatoren.

Die Moderatoren traten demnach nicht als Förderer von Gruppenprozessen auf. Diese Hypothese kann aufgrund des Feedbacks der Teilnehmer nicht bestätigt werden.

H 1.7. : Die Moderatoren verstehen sich als Katalysatoren für den Lernprozess, legen den Teilnehmern fachliche Zusammenhänge dar und lösen Verständigungsprobleme.

Die Teilnehmer haben alle schon ansatzweise in ihrem Berufsfeld „unbewusst“ Wissen gemanagt (durch Anfragen an Kollegen oder Suche im Internet) - fundiertes Wissen über Wissensmanagement hatte nur ein Drittel der Teilnehmer. Sie empfanden es als sehr schwer, Dienstleistungsprodukte zu entwickeln, ohne das theoretische Basiswissen, das beim Planspiel nur unzureichend vermittelt wurde. Deshalb kamen bei der Frage nach „Was würden sie einem Bekannten über das Planspiel erzählen...“ Antworten wie „nur gut für Leute mit Know-How“ und „zu wenig Theorie“. Die wenigen Theorieinputs waren den Teilnehmern oft zu wissenschaftlich oder unterforderten sie, weil der Vortrag nichts Neues bot. Viele haben sich so zum Beispiel einen Vortrag über bereits umgesetzte praktische Ansätze des Wissensmanagement gewünscht - die Theorie über Suchmaschinen war in diesem Personenkreis ungeeignet, da die Teilnehmer mit dieser Materie vertraut waren.

Hier ergibt sich ein ähnliches Ergebnis wie in den beiden vorherigen Hypothesen. Die Teilnehmer empfanden keine Unterstützung von den Moderatoren. Die Hypothese kann somit nicht bestätigt werden.

9.3.2. Fragestellung 2: Hat das Planspiel Auswirkungen auf den Lernerfolg bezüglich Verhaltensänderung und Einstellungsänderung?

H 2.1. : Den Teilnehmern wird das Basiswissen vermittelt, dass sie für die Bearbeitung der Arbeitsaufträge benötigen und somit ein nachhaltiger Lernerfolg gesichert ist.

Trotz der fehlenden Inputs - wie oben bereits erwähnt - haben die Teilnehmer Wissensmanagement praktiziert und Strategien für Wissensmanagement entwickelt. Bei der Entwicklung der Wissensmanagement - Dienstleistungen für INVENI entstanden in Selbsterarbeitung sehr gute Produkte:

- Ein Verwaltungsforschungsservice: Dokumente sollen ins Intranet gestellt werden, um die Funktionalität für die Mitarbeiter und den Umgang mit Standardformularen zu erleichtern.
- Ein Vernetzungsprojekt für bessere Kommunikation
- Ebenfalls ein langfristiges Projekt zur Verbesserung der Trägerkommunikation durch Intranetcafes, Einführen von neuer Technik und Tools.

Die Teilnehmer des Planspiels waren in der Lage, das geringe theoretische Material, das ihnen zur Verfügung stand, in praxisbezogene Erkenntnisse und Entscheidungen umzusetzen. Das Denken und Handeln war bereichsübergreifend: Die Teilnehmer stellten ihr Wissen bereit, um Wissensprobleme bei INVENI zu erkennen und die Komplexität des Unternehmens strategisch gut zu lösen.

Der grösste Lernerfolg war demnach, dass sie die wesentlichen Bestandteile des Wissensmanagements wie „gute Vernetzung“ und „Kommunikation von expliziten und impliziten Wissen“, um den kooperativen Austausch zu fördern, erkannt haben.

Diese Hypothese kann eingeschränkt bestätigt werden: Den Teilnehmern wurde zwar nur geringes Basiswissen vermittelt, die Arbeitsaufträge wurden allerdings durchgängig sehr gut bearbeitet und somit stellte sich auch ein nachhaltiger Lernerfolg ein.

H 2.2. : Im Planspiel wird das Lernziel erreicht, dass sich durch individuelle Kompetenzen Strategien zur Einführung von Wissensmanagement herausbilden.

Die Teilnehmer setzten während des gesamten Planspiels ihre eigenen Ideen kreativ um. In den Gruppen und den einzelnen Personen lag ein hohes Motivationspotential und Selbstständigkeit. Sie ergriffen eigenmächtig die Initiative und erarbeiteten Präsentationen, die Witz, Kreativität und vor allem Qualität beinhalteten

Um Wissensmanagement effektiv betreiben zu können und derartige Produkte zu entwickeln, müssen sich die Personen ihrer Position bzw. Rolle bewusst sein. Sie müssen wissen, an welcher Stelle des Wissensnetzwerks sie stehen, um ihre Informationen effizient weitergeben zu können. Ein Bewusstsein muss geschaffen werden, mit welchen der eigenen Fähigkeiten an Knotenpunkte gesetzt werden kann, um eine schnelle Lösung von Problemen zu erreichen oder neue Ideen zu entwickeln. Das Planspiel soll fördern, sich selbst, d.h. seine Erfolge und Misserfolge, Handlungsschwierigkeiten und Bedeutung bestimmter Handlungen aktiv zu erleben.

Die Teilnehmer waren sich ihrer Stärken und auch Schwächen im Planspiel sehr bewusst. Bei der offenen Frage „Meine Stärken lagen in...“ konnte jeder seine Fähigkeiten zu Papier bringen. Es stellt sich allerdings die Frage, ob sich die Teilnehmer schon während des Planspiels ihrer Fähigkeiten bewusst waren, die sie im Planspiel eingesetzt haben oder erst bei der Selbstreflexion im Fragebogen. Sicher erkennt man die eigenen Stärken und Schwächen nicht erst im Planspiel, aber sie werden im Planspiel bewusst vertieft. Deshalb war eine Reflexion über die eigene Person und Arbeitsweise am Ende des Planspiels nötig und sollte auch in Zukunft praktiziert werden.

Aber nicht nur die Selbstreflexion - auch ein Beurteilen der anderen Personen kam bei den Teilnehmern permanent zum Tragen. Wer im Netzwerk welche Fähigkeiten hat, wurde schnell erkannt. So wählten die Teilnehmer zum Beispiel in der Gruppenarbeit „Implementierung von Wissensmanagement im System“ eine dreiköpfige Task-Force-Gruppe, die Kompetenzen für eine erfolgreiche Implementierung hatte: Theoretisches Wissen, Führungsqualitäten, Kreativität und Entwickeln von Strategien.

Diese ständige Selbstevaluation der Teilnehmer, die ihre Aufgaben und Lösungen permanent hinterfragten, fiel besonders positiv auf.

Die Teilnehmer reflektierten nicht nur die Rollen der Mitglieder im Arbeitsteam genau, sondern (wie in der Fragebogenauswertung festzustellen war) auch das Verhalten der Moderatoren. Sie suchten immer ein Sinn in der „autoritären“ Rolle der Moderatoren. Oft kam der Kommentar: „Ich warte

immer auf die Auflösung, den Zweck, den die Moderatoren mit ihrer angenommenen Rolle erfüllen“.

Diese beispiellose Reflexion ist ein wichtiger Bestandteil des Wissensmanagement. Das Herausbilden von individuellen Kompetenzen, die sie miteinander verknüpft haben, ist wesentlich zur Entwicklung von Wissensmanagementstrategien, die letztendlich erfüllt wurden, den Teilnehmern aber zusätzlich mehr ins Bewusstsein gebracht werden muss. Die Anfangsübung, in der die Teilnehmer in der Kleingruppe Erwartungen und Befürchtungen sowie Verhaltensrepertoire der Gruppe austauschten, war ein sehr guter Ansatzpunkt, allerdings hätte der Zweck dieser Übung den Teilnehmern sehr viel näher gebracht werden sollen. Die meisten sahen die Übung als reine „Zeitverschwendung,“. Hier ist eine bessere Vorbereitung der Übung notwendig: Den Teilnehmern müssen durch die Moderatoren ihre Qualitäten der Anforderungsbewältigung und ihrer Verbesserungstätigkeit durch den Handlungsvergleich mit den anderen Planspielteilnehmern stärker bewusst gemacht werden.

Die aufgestellte Hypothese, dass sich durch individuelle Kompetenzen Strategien zur Implementierung von Wissensmanagement herausgebildet haben, hat sich verifiziert. Diese Leistung muss den Teilnehmern allerdings stärker bewusst gemacht werden.

H 2.3: Das Planspiel führt bei den Teilnehmern zu einer Einstellungs- und Verhaltensänderung, die durch den Wissenserwerb herbeigeführt wurde

Zwar ist die Hälfte der Teilnehmer der Meinung, dass sie ihre Arbeitsweisen nicht ändern werden - die Teilnehmer haben aber Erkenntnisse verinnerlicht, dass Wissen geteilt und kommuniziert werden muss, um gute Ergebnisse zu erzielen.

Dies bestätigt auch, dass eine Gruppe der Teilnehmer während des Planspiels ein Programm zur Implementierung von Wissensmanagement für das Unternehmen erarbeitet hat, in dem sie auch real arbeiten.

Insgesamt konnte zwar eine Einstellungsänderung herbeigeführt werden, eine Änderung des Verhaltens gestaltet sich aber als schwierig, da bei der Implementierung von Wissensmanagement im Unternehmen, das System und die Organisation innerhalb des Unternehmens geändert werden muss. Wie in den Thesen von Rombart beschrieben, braucht Wissensmanagement zum einen Managementunterstützung, zum anderen muss es in der Unternehmenskultur weitläufig verankert werden, um erfolgreich praktiziert zu werden. Damit dies passiert, müssen mehrere Personen aus einer Einrichtung am Planspiel teilnehmen, um an verschiedenen Kontaktpunkten innerhalb des Unternehmens ansetzen zu können.

Diese Hypothese hat sich nur teilweise bestätigt, da die Meinung der Teilnehmer bei dieser Frage gespalten ist. Die Hälfte der Teilnehmer möchte ihre Arbeitseinstellung in Richtung Wissensmanagement ändern. Möglicherweise stossen diese Teilnehmer aber auf Widerstände im Unternehmen.

H 2.4. : Im Planspiel werden durch Teamarbeit und Interaktion Wissensmanagement - Produkte entwickelt.

H 2.5. : Das Planspiel fördert die Einstellung, Wissen weiterzugeben.

Auch diese zwei Hypothesen werden zusammengefasst, da die Teamarbeit und Interaktion eine Wissensweitergabe mit sich brachte:

Durch Gruppenarbeiten erlebten die Teilnehmer permanent ihr Eigen- und das Fremdverhalten: Sie organisierten sich in neu durchmischten Gruppen mit einer ungeheuren Schnelligkeit immer wieder neu und konnten sich schnell koordinieren. Es ist schwierig zu entscheiden, ob dies die Übung „Wissen erfassen und digitalisieren“ bewirkt hat oder die „natürliche“ Flexibilität der Gruppenmitglieder, die verschiedene Perspektiven im Planspiel einnahmen und auch in schwierigen Situationen die Übersicht bewahrten: Planen, entscheiden, auswerten, analysieren, konstruieren liefen schnell und koordiniert ab.

Wie bereits erwähnt, waren die Planspielteilnehmer ein sehr heterogenes Team: Alle Altersklassen waren bei den Teilnehmern vertreten, Vertreter aus dem

Profit - und Nonprofitbereich. Dies führte zu keinem Interessenskonflikt, wie man erwarten könnte, sondern zu einer positiven Inspiration aller: Ideen wurden von allen „weiterentwickelt“, und Hilfe gerne angenommen, da man auf einen weitreichenden Erfahrungsschatz zurückgreifen konnte: Die Kreativität der gesamten Gruppe wurde in Ziele und Strategien umgesetzt. Verhandeln und Präsentieren waren geprägt von systematischem und intuitivem Vorgehen.

Im Arbeitsteam selbst traten wegen des großen Zusammengehörigkeitsgefühls, der Offenheit und Flexibilität keine nennenswerten Konflikte auf.

Tatsächlich zeigte sich, dass das Planspiel die Bereitschaft zur Teamarbeit und Weitergabe von Wissen fördert. Dies wurde sicher dadurch unterstützt, dass die Gruppe sehr gut harmonierte.

H 2.6. : Die Teilnehmer können Wissensmanagement definieren.

Die Teilnehmer haben im Planspiel die Notwendigkeit von Wissensmanagement begriffen. Für die meisten ist „Wissensmanagement“ keine leere Hülle mehr, sondern ein Begriff, den sie ausfüllen können.

Betrachtet man die Definitionen, die die Teilnehmer nach dem Planspiel über den Begriff „Wissensmanagement“ erstellt haben, wird deutlich, dass Wesentliches erfasst haben: Wissensmanagement wird vor allem auf der kommunikativen und kooperativen Ebene betrieben. Explizites und implizites Wissen soll weitergegeben werden, um organisatorische Prozesse im Unternehmen voranzutreiben und neue Produkte zu entwickeln.

Gleichzeitig erkannten die Teilnehmer, dass IT - Anwendungen nicht die primäre Lösung sind, sondern erst eingeführt werden können, wenn sich der Funke „Wissensmanagement“ innerhalb des Unternehmens entzündet hat.

Die Vermutung, dass die Teilnehmer eine Vorstellung von „Wissensmanagement“ nach dem Planspiel haben, kann anhand der abgegebenen Definitionen bestätigt werden.

9.3.3. Fragestellung 3: Bietet die Technik unterstützende Funktion beim Lernprozess?

Diese Fragestellung führte zwangsläufig zu folgender Hypothese:

H 3.1.: die technischen Lösungen im Planspiel bieten unterstützende Funktion beim Lernprozess

Die technischen Lösungen von Wissensmanagement - Implementierungsansätzen standen nicht im Vordergrund. Es war aber dennoch wichtig für das Planspiel den Teilnehmern neue Tools - wie eben das Yellow-Page-Tool - für die Optimierung der Informationsverarbeitung aufzuzeigen. Wirklich neu waren nur für drei Teilnehmer die vorgestellten Tools. Einige Teilnehmer nutzen derartige Instrumente schon in ihrer Arbeitspraxis bzw. entwickelten sie auch selbst, wie z.B. das Programm „SOWIESO“ - ein Intranetprogramm für Mitarbeiter mit wichtigen Informationen wie Terminen, Unternehmensinformationen etc.. Das wesentliche Ziel des Planspiels war allerdings, das Tool in praxisbezogene Erkenntnisse und Entscheidungen umzusetzen.

Trotz der Schwierigkeiten mit der Technik während des Planspiels wurde die Technik sehr gut angenommen und im Laufe des Planspiels gingen die Teilnehmer dazu über, immer mehr Powerpointpräsentationen zu gestalten. Auch wurden bei der Entwicklungen von Wissensmanagement - Dienstleistungen technische Lösungen entwickelt.

Bezüglich der Hypothese, dass die Technik unterstützende Funktion beim Lernprozess bietet, ergibt sich ein ähnliches Ergebnis, wie bei der Hypothese nach der unterstützenden Funktion der Arbeitsmittel. Sie ist ebenfalls zu bestätigen. Gleichzeitig wurde aber auch erkannt, dass die Technik nur unterstützend bei der Implementierung und nicht alleinige Voraussetzung ist.

10. Positive/negative Beeinflussung des Planspielverlaufs

Der Ausgang des Planspiels, die Lernerfolge und -möglichkeiten und nicht zuletzt die gesamte Evaluation können allerdings von zahlreichen Elementen

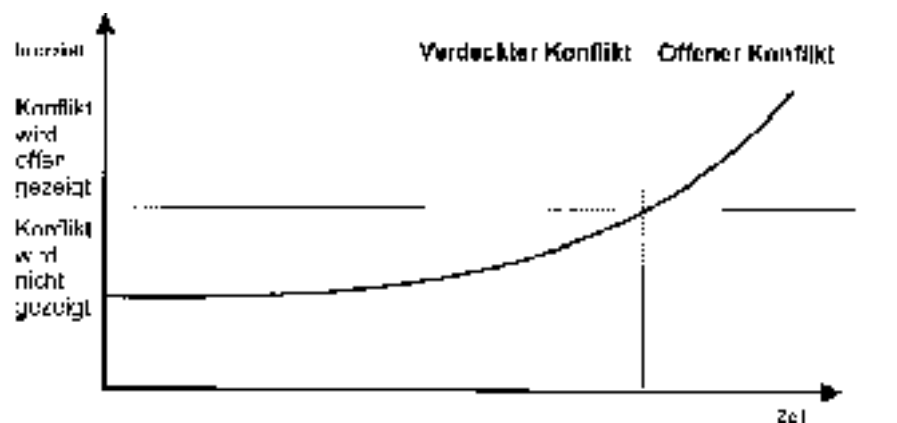
beeinflusst worden sein, wie den Gruppenprozessen während des Planspiels, der Umgebung in der das Planspiel stattgefunden hat und die gesamte Motivation der Teilnehmer.

10.1. Umgang mit Konflikten

Im Planspiel kam es zu Störungen: Die Teilnehmer gingen mit der Moderation und den zahlreichen Gruppenarbeiten nicht konform, waren sich in der Bearbeitung des Themas unsicher. Später steigerte sich dieser Umstand zu einem Zustand der Unzufriedenheit.

Schon an den ersten zwei Tagen waren Verhaltensweisen bei den Gruppenmitgliedern zu erkennen, die auf einen Konflikt hindeuteten. Einzelne Personen engagierten sich nicht mehr in der Arbeit, Ungeduld trat auf, die Teilnehmer begannen ihre Zweifel an den Gruppensitzungen zu äußern.

Nachdem der Konflikt vorerst verdeckt ablief, weil die Anzeichen von den Moderatoren nicht erkannt wurden, trat er schließlich an die Oberfläche – es kam zum offenen Konflikt.



Die Moderatoren hätten nach der Regel „Störungen haben Vorrang“ beim offenen Konflikt das weitere Vorgehen im Planspiel ansprechen und nach Gruppenbeschluss weiterarbeiten müssen. Dies hätte auch in einem Rahmen möglich sein sollen, der auf Zeitdruck ausgelegt ist. Da der Konflikt nicht bearbeitet wurde, brachen zwei Teilnehmer das Planspiel ab. Eine Weiterarbeit

war unter diesen Bedingungen nicht sinnvoll. Der Lernprozess, Spiel- und Leistungsverhalten in der Gruppe wurde dadurch negativ beeinflusst. (Clemens Heidack, 2001). Es wäre wichtig gewesen, diese „kritische Phase“ zu überwinden und neue Verhaltensstrategien anzuwenden.

8.2. Wirkungsgrad der Gruppenprozesse

Betrachtet man das anfangs angeführte Modell der Gruppenphasen ist beim Planspiel aufgefallen, dass die Gruppen, in den „selbstständigen Phasen“ („Differenzierung und Festigung“ und „Abschluss und Neuorientierung“) den Moderatoren entglitten: Aus Sicht der Teilnehmer waren die Moderatoren die „unterlegene“ Gruppe. Das Zusammengehörigkeitsgefühl bei den Teilnehmern wurde sehr stark und die Ablehnung gegenüber den Moderatoren ebenfalls intensiv. Auf diesen Prozess muss in Zukunft mehr eingegangen werden, um diese Situation nicht mehr auftreten zu lassen. Auch die Abschlussphase muss besser gestaltet werden: Durch das freiwillige Feedback an die Moderatoren liess man das Planspiel noch einmal Revue passieren. Hier wäre eine Abschlussrede des Geschäftsführers oder ein strukturiertes, verpflichtendes Feedback angebracht gewesen, in welchem die Erwartungen und Ziele der Teilnehmer mit den Ergebnissen verglichen werden.

10.3. Technik

Die Methode, das Planspiel mit Computertechnik durchzuführen, beeindruckte die Teilnehmer. Da die Technik mit einem hohem Aufwand verbunden war, stellten die Teilnehmer dementsprechend auch hohe Erwartungen an die technische und didaktische Umsetzung des Planspiels und waren enttäuscht, als die Technik bzw. das Yellow-Page-Tool nicht perfekt funktionierte. Bei der Technik wird aus diesem Grund auf einfachere Methoden zurückgegriffen werden, die in dem Rahmen „Planspiel“ ohne Schwierigkeiten genutzt werden können.

10.4. Seminarhaus

Aufgrund der besonderen Dramaturgie des Planspiels und seiner Arbeitszeiten (9.00-21.00 Uhr) werden besondere Anforderungen an das Seminarhaus gestellt: Die Durchführung als Tagesseminar (ohne Übernachtung) kommt aufgrund des wichtigen Informationsaustausches der Teilnehmer nach den offiziellen Arbeitseinheiten nicht in Frage.

Die Tagungsstätte muss neben den üblichen Moderationsmaterialien (Flipchart, Pinnwände etc.) auch über einen extra ISDN-Anschluss verfügen, der für die Zeit des Planspiels verwendet wird, um ins Internet gelangen zu können.

Neben den Tagungsräumen sollen auch die Schlafräume geeignet sein sich nach der überdurchschnittlichen Seminararbeit in einem Einzelzimmer mit Dusche und WC zu regenerieren und nicht in Doppelzimmer mit Etage-toilette und –Dusche. Die Rahmenbedingungen sind insbesondere bei dieser Art von Fortbildungsveranstaltung wesentlich für den Erfolg. Die Rahmenbedingungen in Josefstal waren nicht optimal: Zwar war die Umgebung (Oberbayerisches Bergland) sehr entspannend, Duschen und Toiletten auf dem Gang sind allerdings nicht mehr zeitgemäß und haben bei manchen Teilnehmer schon am Morgen zu Verstimmungen geführt, weil sie nicht genügend Zeit für sich im „Bad“ hatten. Zum anderen wurde zu wenig für das „leibliche Wohl,, gesorgt. Nachmittagskaffee wurde in Josefstal nicht angeboten und so stellte sich bei allen Teilnehmern bis zum Abend Hunger ein.

Für die Moderatoren wäre es auch von Vorteil gewesen, wenn sie während des Planspiels im Haus einen eigenen Raum gehabt hätten, um sich zu Besprechungen zurückziehen zu können.

10.5. Motivation

Die Motivation der Teilnehmer war wegen des hohen Interesses am Thema und der Methode Planspiel sehr hoch. Manche hatten sich für die 4-Tages

Veranstaltung Urlaub genommen. Dieses Motivationspotential kann sehr gut genutzt werden, da es Kreativitätsprozesse ermöglicht, und wirkte sich auch positiv auf den Planspielausgang aus. Allerdings sollte vermieden werden, die Teilnehmer zu überfordern

10.6. Zusammenfassung

Bei dem Planspiel ist es nicht nur wichtig eine didaktisch gute Dramaturgie anzubieten, sondern es muss auch auf Punkte geachtet werden, die den Lernprozess zwar unterschwellig, aber sehr massiv beeinflussen können. Neben dem Ambiente, in dem das Planspiel stattfinden, muss vor allem der Gruppenprozess von den Moderatoren beachtet und eventuelle Konflikte, die im Prozess auftauchen, müssen offen gelöst werden.

11.Zusammenfassung

Die Evaluation des Planspiels basiert auf drei Fragestellungen:

- Wurde die Ablaufstruktur von den Teilnehmern akzeptiert?
- Hat das Planspiel Auswirkungen auf den Lernerfolg bezüglich Verhaltensänderung und Einstellungsänderung?
- Bietet die Technik unterstützende Funktion beim Lernprozess?

11.1. Ablaufstruktur

Die Ablaufstruktur wurde von den Teilnehmern nicht akzeptiert. Schwachstellen lagen insbesondere an der Zielorientierung des Planspiels. Der Zweck des Planspiels und die Ziele der jeweiligen Module wurden zu wenig erläutert. Dies führte zum „in der Luft hängen“ der Teilnehmer. Die Sinnhaftigkeit muss in den Folgeplanspielen verstärkt herausgestellt werden. Mit der fehlenden Zielorientierung geht die teilweise Ablehnung der Dramaturgie einher: Insbesondere Teilnehmer aus dem Profit - Bereich hatten

Schwierigkeiten mit der Dramaturgie zurechtzukommen. Wenn man Teile der Dramaturgie verkürzt, wie die lange Einführungsphase und sich dafür verstärkt der Durchführung des „eigentlichen“ Planspiels widmet, bietet das Planspiel sehr gute Punkte zur Implementierung von Wissensmanagement.

Die Methoden und Techniken des Planspiels müssen zudem abwechslungsreicher und verständlicher gestaltet werden. Durch mehr Abwechslung könnte auch der Faktor „zu wenig Zeit“ spielerischer eingesetzt werden und die Teilnehmer zu kreativeren Lösungen bringen. Ein Lösungsvorschlag wäre verschiedene Ansätze zur Implementierung in verschiedenen Gruppen durchzuspielen (computerbasierte und personelle Ansätze) oder mehr Plenums- und Einzelarbeiten einzuführen.

Da das Planspiel in Josefstal ein „Pilotprojekt“ war, war es den Moderatoren neben der Durchführung des Planspiels nicht möglich, zusätzlich intensiv auf die Gruppenprozesse einzugehen. Dies muss aber bei dem nächsten Testplanspiel unbedingt beachtet werden, da die Moderatoren in erster Linie die Prozesse begleiten sollen. Dadurch wird es auch leichter, die Störungen und Konflikte zu lösen, somit einen reibungsloseren Ablauf des Planspiels zu gewährleisten und einen hohen Lernerfolg herbeizuführen.

11.2. Verhaltensänderung und Einstellungsänderung

Trotz hoher Meinungsverschiedenheiten in bezug auf die Didaktik, lies die gute Stimmung, Offenheit im Team, enorm hohe soziale Einbindung und auch das Interesse am Thema „Wissensmanagement“ sehr gute Leistungs- und Erfolgsergebnisse erzielen. Alle Hypothesen zu dieser Fragestellung konnten ganz oder teilweise bestätigt werden. Einziges Manko in diesem Punkt ist, dass bei den folgenden Testplanspielen eine höhere Priorität auf die Vermittlung von Theorie gelegt werden muss, um den Teilnehmern ein Basiswissen zu geben, auf das sie aufbauen können.

11.3. Technik

Die Technik erwies sich als unterstützend auf den Lernprozess. Besonders die Tatsache, dass die Teilnehmer während des Planspiels immer mehr dazu übergingen, ihre Präsentationen mittels PowerPoint ins Netz zu stellen, war charakteristisch für die Umsetzung von Wissensmanagement.

Da die Technik allerdings bei diesem Planspiel nur unterstützende Funktion bietet, sollte diese bei dem Planspiel auch nur ihre notwendigen Zwecke erfüllen und nicht zu komplex werden.

12. Ausblick und praktische Konsequenzen

Aufgrund der sehr intensiven Erfahrungen und des offenen Feedbacks der Teilnehmer wurden alle Anregungen nach dem Planspiel in Josefstal zusammengestellt und bewertet. Das Ergebnis hatte folgende Konsequenzen:

12.1. Veränderungen nach dem ersten Testplanspiel

12.1.1. Zusammensetzung der Moderatoren

Das Verhalten der Moderatoren wird sich aufgrund der „mislungenen Moderation“ ändern müssen:

Ein verstärktes Arbeiten mit den Teilnehmern und intensivere Beobachtung des Gruppenprozesses wird die Folge sein.

Aber auch die Anzahl der Moderatoren - vier Stück - war im ersten Testplanspiel zu groß. Bei einer Gruppengröße von 15 Personen genügen zwei Moderatoren (ein Haupt- und ein Co- Moderator).

Dies erkannten die Moderatoren während des Planspiels und sie fassten den Beschluß, dass bei dem nächsten Planspielen auf eine zu grosse Zahl von Moderatoren verzichtet wird.

12.1.2. Technik des Planspiels

Die Technik wird wegen dem hohen Aufwand und dem Unsicherheitsfaktor der Funktionalität vermindert.

Zudem haben die Moderatoren und Techniker wegen der gesammelten Erfahrung mehr Kenntnisse über das Tool und das gesamte Netzwerk. Aufgrund der stressigen Entwicklungsphase für das Tool war dies im ersten Planspiel nicht möglich und deshalb konnte auch auf Verständnisfragen der Teilnehmer zum Tool nicht eingegangen werden.

In Feldafing soll den Teilnehmern der Sinn und die Relevanz des Tools besser verdeutlicht werden.

12.1.3. Dramaturgie

Der Schwerpunkt „Implementierung von Wissensmanagement“ wurde zurückgeschraubt. Die zentrale Fragestellung des Planspiels basierte nicht mehr auf der Implementierung, sondern förderte ein kritisches Auseinandersetzen mit dem Thema „Wissensmanagement“. Explizit lauten die Fragen, die dem Planspiel nun zugrunde liegen:

- Ist es sinnvoll in dieser Planspielfirma („VViP e.V.“) ein Wissensmanagement-System einzuführen, d.h. systematisches Wissensmanagement zu betreiben?
- Wenn ja, welches Wissensmanagement-System ist dafür geeignet, d.h. wie könnte es aussehen und eingeführt werden?

Um Anregungen zu geben ist bei diesem Planspiel z. B. ein Input über schon gestartete Wissensmanagementprojekte und Wissensmanagementmethoden zur Implementierung sinnvoll. Die Teilnehmer entwickelten so nicht nur „aus dem Bauch heraus“, Wissensmanagement - Implementierungsansätze, sondern können diese auf ihr Vorwissen oder auf vermittelte Theorie stützen.

Der allgemeine Ansatz des Planspiels basiert verstärkt auf der Vermittlung von Grundlagen zum Wissensmanagement. Folgende Punkte werden intensiv in den Ablauf miteinfließen:

- Begriffe sollen geklärt und Wissen und Wissensmanagement definiert werden.
- Kennenlernen eines Referenzmodells für individuelles und organisationales Wissensmanagement.
- Methoden für individuelles und organisationales Wissensmanagement werden erarbeitet.
- Die Rahmenbedingungen bei der Implementierung von Wissensmanagement in sozialen Organisationen sollen dabei berücksichtigt werden.

Zusätzlich sollen die Organisationserfahrungen der Teilnehmer erweitert werden, um

- Eigenes Wissen zu analysieren und transparent darzustellen
- Umgang mit Wissen in der Organisation zu verbessern
- Methoden zur Verbesserung des individuellen und organisationalen Wissensmanagements kennen zu lernen und anzuwenden
- Die Wissensmanagement - Implementierungsstrategien sollen selbst erarbeitet werden.

Durch das Einführen von mehr Theorieinputs und das Eingehen auf die Organisationserfahrungen der Teilnehmer lässt sich für die weiteren Planspiele annehmen, dass die Lernerfolge und -möglichkeiten erheblich steigen: Besonders bei der Entwicklung der Dienstleistungen werden die Teilnehmer in einem erheblichen Maße konstruktiver arbeiten können, da sie nun verstärkt auf ein Basiswissen zurückgreifen können, das sie sich in den ersten drei Tagen durch Vorträge und selbsterarbeiteten Strategien angeeignet haben.

12.1.4. Vorabinformationen und zusätzliche Wissensmanagement-Basisinformation auf der Homepage

Die Teilnehmer werden zukünftig nicht erst am Wochenende des Planspiels mit der INVENI - Trägerschaft und deren Probleme konfrontiert. Bei der Anmeldung der Teilnehmer werden sie auf die Internetseite „<http://www.vvip->

traeger.de“ verwiesen, die alle relevanten Informationen beinhaltet, die sie am Wochenende benötigen:

- **Konzept:**

Die Teilnehmer können sich auf der Seite über die Hintergründe und die Idee, die hinter dem Planspiel steht, informieren. Sie lernen dadurch schon vorab ihre Lernmöglichkeiten kennen und erfahren Wesentliches über die technischen Möglichkeiten, die das Planspiel bietet (http://www.vvip-traeger.de/planspiel/planspiel_konzept01.htm)

- **Zielgruppen**

Durch die Bestimmung der Planspielzielgruppe können sich die Teilnehmer ein Bild über ihre „Mitstreiter“ bilden und sehen schon im Vorfeld, dass die Gruppe sehr heterogen, d.h. Geschäftsführer, Bildungsverantwortlicher, Studenten sein wird, damit ein möglichst hoher Austausch an Wissen gefördert werden kann.

- **Teilnehmervoraussetzungen**

Die Teilnehmer werden schon im Vorfeld darauf verwiesen, dass es im Planspiel mitunter zu sehr stressigen Situationen kommen kann. Dadurch soll verhindert werden, dass es wie in Josefstal zu einer emotionalen Sperre gegenüber dem Planspiel kommt, weil die Teilnehmer mit der ungewohnten Stresssituation nicht zurechtkommen. Das Stresspotential wird aber allgemein zurückgenommen und die Zeitplanung ein Mittelmaß mit sich bringen.

Desweiteren werden die Teilnehmer schon im Vorfeld darauf aufmerksam gemacht, dass die aktive Mitarbeit für den Lernerfolg sehr wichtig ist. Speziell Planspiele basieren, wie bereits beschrieben, auf dem Prinzip „Learning by doing“. Passives Konsumieren ist an dem Planspielwochenende nicht angebracht.

Auch wird ihnen das computerspezifische Basiswissen aufgezeigt, das sie mitbringen sollten: Umgang mit Windows, Outlook, E-mail Programme und Erfahrungen beim Surfen.

(http://www.vvip-traeger.de/planspiel/planspiel_voraussetzungen.htm)

- **Teilnahmeinformationen**

Für die potentiellen Teilnehmer wurden auf einer speziellen Seite, die sie durch ein Passwort erreichen können Lesetexte zum Wissensmanagement zusammengestellt, damit sich die Teilnehmer schon vorab in die Theorie einlesen können. Ausserdem werden auf dieser Seite auch die Personal-Pages der Teilnehmer zu sehen sein, die am Wochenende teilnehmen. Dies ermöglicht allen, sich einen Überblick über die Persönlichkeit und Wissenspotentiale der Teilnehmer zu verschaffen (http://www.vvip-traeger.de/planspiel/planspiel_tn_infos.htm)

- **Planspielablauf**

Auch befindet sich auf der Planspielseite ein grober Planspielablauf, auf den in weiteren Ausführungen detaillierter eingegangen wird.

- **Spielorganisation VVIP e.V.**

Damit sich die Teilnehmer schon vor der Veranstaltung ein Bild von der fiktiven Planspielfirma machen können, wurde das Profil der INVENI-Firma ins Netz gestellt. Damit soll verhindert werden, dass die Teilnehmer in der stressigen Planspielsituation nicht die Zeit finden, die Firma intensiv kennenzulernen und nur die Informationen herausziehen, die für die momentane Aufgabenstellung nötig ist.

- **Lerntransfer**

An diesem Punkt der Internetseite wird auf die Nachbereitung des Planspiels verwiesen: Die Teilnehmer werden Zugang zu der Wissensmanagement - Community - Plattform (Intranet) haben, um sich gegenseitig auszutauschen. Darüber hinaus stehen ihnen Mailingliste, Wissensmanagement - Planspielrundbrief oder spezielle Foren, die sie selbst einrichten können, zur Verfügung.

Auch wird eine ausführliche Dokumentation des vergangenen Planspiels ins Netz gestellt und die Teilnehmer können jederzeit die Moderatoren kontaktieren (http://www.vvip-traeger.de/planspiel/planspiel_lerntransfer.htm)

12.1.5. Yellow - Page - Tool

Die entwickelte Software für das Planspiel wird im Augenblick allgemein verbessert - dazu laufen derzeit Tests mit Interessenten am Wissensmanagement - Planspiel, um das Tool zu optimieren.

Das Yellow-Page-Tool soll in Zukunft von den Teilnehmern schon bei der Anmeldung genutzt werden, damit es nicht mehr zu der Situation kommt, dass das Tool im Planspiel zu spät (und zu unausgereift) ins Spiel gebracht wird und dort keine intensive Verwendung findet.

Die Internetseite des Personal - Page Tools enthält neben den Expertenprofilen der Moderatoren und Teilnehmer, Foren und persönliches Gästebuch aktuelle Informationen zum Planspiel („Timeline“), eine Methodensammlung zum Gesamtprojekt sowie weiterführende Links und die Gesamtdokumentation zum Planspiel.

12.2. Veränderter Ablaufplan

Der Ablaufplan hat sich aus diesen Punkten heraus folgendermaßen geändert:

Vorarbeit	1.Aband	2.Tag	3.TAG	4:Tag
Werbung, Anmeldung, Vorinformationen auf der Homepage (Intranet)	Einführung ins Planspiel und Planspielfirma Vortrag	WM-Grundlagen- infos, Planspielfirma in der MA-Rolle kennen lernen, WM-Methoden und Kollegiales WM-Coaching, WM-Bestand, -Bedarf ermitteln	Methoden und Kollegiales WM-Coaching, WM-Bestand, -Bedarf ermitteln, Einführung von WM, Methoden, WM-Technik,	Einführung von WM-Konzepte, Produkte + Dienstleistungen entwickeln, präsentieren Auswertung und Transfer-sicherung

(http://www.vvip-traeger.de/planspiel/planspiel_ablauf.htm)

12.2.1. Vorarbeit

Die Vorarbeit wurde qualitativ und quantitativ verbessert - besonders in Bezug auf die Vorabinformationen, die die Entwickler des Planspiels auf die Homepage stellten..

12.2.2.Ablauf

1. Abend

Der Verbesserungsvorschlag, den die Evaluation eingebracht hat, dass der Startschuss für das Planspiel bereits am ersten Tag gegeben werden soll, wurde aufgenommen. Die Planspielfirma wird schon am ersten Tag detailliert vorgestellt und auch visualisiert. Den Teilnehmern werden dabei Planspielrollen zugewiesen, die sie in den folgenden Tagen verkörpern müssen. Somit ist eine intensivere Identifikation der Teilnehmer mit dem Planspiel gegeben.

Auch werden am ersten Tag theoretische Vorträge über Wissensmanagement gegeben, die den Teilnehmern den Einstieg in die Materie erleichtern sollen.

Zusätzlich wird die Technik während des gesamten Planspiels weiter in den Hintergrund rücken. Den Teilnehmern werden unterstützende Wissensmanagementprodukte wie das Personal - Page - Tool oder ICQ vorgestellt bzw. arbeiten die Teilnehmer schon in der Anmeldung mit dem Tool. In einem so kleinen Rahmen wie dem Planspiel ist „ein Telefonat mit dem Planspielpartner, wenn dieser gegenüber sitzt“ sinnlos.

2. Tag

Am zweiten Tag folgen weitere Grundlageninformationen über Wissensmanagement und seine Implementierung.

Nachdem den Teilnehmern das Basiswissen aufgenommen haben, beschäftigen sie sich mit der sozialen Einrichtung „INVENI“, die sie nun aus der Mitarbeiterrolle kennenlernen. Es ist vorgesehen, dass sie sich in diesem Rahmen Wissensmanagement - Methoden aneignen und sich gegenseitig coachen. Darunter versteht man ein systematisches Beratungs- und Handlungskonzept, das alle unterstützenden Maßnahmen zur gezielten persönlichen und fachlichen Entwicklung von Führungskräften (externes Coaching durch Berater) und Mitarbeitern (internes Coaching durch Führungskraft) beinhaltet. (KluG, 2001)

Dieses gegenseitige Coaching wird in diesem Planspiel eine Erneuerung darstellen:

Die Mitarbeiter beraten sich selbst gegenseitig innerhalb des Wissensmanagement-Bestand- und Bedarfsfindungsprozesses. Die Teilnehmer

als "Betroffene" können selbst sehr gut einschätzen, was das „Wissensdefizit“ der Firma ist. Andererseits haben die meisten Teilnehmer, die aus sozialen Einrichtungen kommen, aufgrund früherer Schulungen genügend Beratungsmethoden (Gesprächsführung etc.) kennen und anwenden gelernt. Aus dieser beidseitigen Betroffenheit sind also genügend Vorkenntnisse vorhanden, die genutzt und vertieft werden können.

Die Beratungsrunden werden folgendermaßen ablaufen:

Die vier Gruppen, die verschiedene Geschäftsbereiche darstellen, beraten sich gegenseitig in Bezug auf:

1. Was ist bereits an Wissensmanagementsrelevanten -Aktivitäten, Dokumenten, Informationen vorhanden?
2. Welche Schwachstellen und Stärken sind innerhalb des Geschäftsbereichs vorhanden?
3. Wie steht der Geschäftsbereich Veränderungen, Verbesserungen der Arbeitsproduktivität und Arbeitsqualität in Bezug auf individuellem und organisatorischem WM gegenüber?
4. Was wären konkrete, schnell erfolgsversprechende Lösungen?

Durch das zweimalige Spielen dieses kollegialen Beratungsprozesses (Bestand/Bedarfsklärung) erfahren die Teilnehmer die wichtigsten Aspekte in dieser Wissensmanagement - Phase intensiv persönlich. Die Gruppen haben durch diesen Prozess die Möglichkeit sich mit dem vorhandenen Material der fiktiven Organisation auseinanderzusetzen und eigene Aspekte aus ihrem Erfahrungshintergrund miteinfließen zu lassen. Die Teilnehmer gewinnen durch dieses Vorgehen Erkenntnisse über die Implementierung von Wissensmanagement auf der methodischen, inhaltlichen und "menschlichen“ Ebene.

Zusätzlich sind Partnerübungen und Gruppendiskussionen im Zeitplan festgelegt, bei dem die Teilnehmer den Lerntransfer sichern können. Bei der Überarbeitung des Planspiels achteten die Entwickler verstärkt darauf, dass die Teilnehmer nach Gruppenarbeiten, in denen sie ohne Moderatoren arbeiten,

immer wieder im Plenum zusammenkommen, um auftretende Probleme beseitigen und Fragen beantworten zu können. Somit können Störungen nicht die Überhand gewinnen. Neue Aspekte könnten durch die eingeführten Feedback- und Plenumsrunden, in denen fundierte Erklärungen und Begründungen gegeben werden, zu den schon erarbeiteten in Beziehung gesetzt werden.

Mit dieser Neuerung können auch Gruppenprozesse von den Moderatoren besser gemanagt werden, da sie so einen besseren Zugang zur Arbeit und den jeweiligen Stand der Gruppe haben.

3. Tag

Nachdem sich die Teilnehmer gegenseitig gecoachert haben, findet die gemeinsame Auswertungsrunde statt. Diese endet in einer gemeinsamen Präsentation der Ergebnisse und ausführlichen Diskussion im Plenum. Neben dem strategisch methodischen können auch speziell persönliches und mediengestütztes Vorgehen ausgetauscht und beurteilt werden. Jeder der Teilnehmer erhält dadurch maximale Anregungen für die Gestaltung dieser Phase, insbesondere auch für die "sensible" Ankündigung und Einführung von Wissensmanagement innerhalb der eigenen Organisation.

Der Nutzen dieses Vorgehens liegt in der komplexen Rollenvariation und den entsprechenden Auswertungsschwerpunkten, die von den Teilnehmern selbst, aufgrund ihrer eigenen Wertmassstäbe gesetzt werden können. Somit kann das Thema kollegiales Coaching sehr praxisnah gelernt werden.

Gleichzeitig werden den Teilnehmern an diesem Tag noch Theorieinputs zu der Implementierung und den Methoden von Wissensmanagement gegeben. Explizit Methoden zur Implementierung werden vorgestellt, da dies im ersten Testplanspiel fehlte und auf Kritik bei den Teilnehmern gestossen war.

4. Tag

Der letzte Tag wird sich in Hinblick auf das Planspiel in Josefstal nicht ändern: Die Teilnehmer werden nun konkrete Dienstleistungen entwickeln, die bei INVENI eingeführt werden sollen.

Allerdings werden die Teilnehmer nun ein wesentlich breitgefächerteres Basiswissen haben, was in Josefstal nicht der Fall war. Dies wird ein schnelleres und konstruktiveres Vorgehen bei der Entwicklung der Wissensmanagement - Dienstleistungen zur Folge haben.

Nach der Präsentation der Ergebnisse werden die Teilnehmer eine ausführliche Auswertung vornehmen, um die Qualität zu sichern. Bewertungskriterien wird eine von den Teilnehmern herausgebildete Task-Force-Gruppe entwickeln. Desweiteren soll der Transfer zur eigenen Firma hergestellt werden.

Diese veränderte Dramaturgie, eingeführte Feedbackrunden, verstärkte Vermittlung von Basiswissen und intensivere Beobachtung des Gruppenprozesses durch die Moderatoren bringt für die Teilnehmer mit Sicherheit den Vorteil, dass sie sich nicht mehr im „luftleeren Raum“ fühlen, Sinn aus der Übung ziehen können, bessere Lernerfahrungen machen und diese auf im Transfer auf ihre „eigene“ soziale Einrichtung übertragen können.

12.3. Ergebnisse des Testplanspiels Feldafing

Die Ergebnisse sind weitgehend aus den Lerntransfers, Partnerübungen und abschliessenden Feedback entstanden. Ein zweiter Fragebogen hätte den Rahmen dieser Diplomarbeit gesprengt.

Das Testplanspiel in Feldafing erreichte aufgrund der vorgenommen Veränderungen weitaus mehr zu bejahende Fragestellungen und zu bestätigende Hypothesen:

12.3.1. Ablaufstruktur

Geht man von der ersten Fragestellung bezüglich der Akzeptanz der Ablaufstruktur aus, lässt sich folgendes feststellen:

Bezüglich der Hypothese 1.1 hat das Planspiel in Feldafing gezeigt, dass das Planspiel eine höhere Zielorientierung erreicht hat. Die Reduzierung der Komplexität ist gelungen, kann aber noch weiter verbessert werden. Es kam nur am Ende des dritten Tages zu einem Gefühl der mangelnden Orientierung. Bei manchen Übungen war der strukturelle Aufbau nicht klar. Es ist an dieser Stelle wichtig, den Theorieteil in anschließenden praktischen Übungen zu vertiefen, um die Daten, die vermittelt werden, in Informationen umsetzen zu können. Die Teilnehmer sprachen sich ausdrücklich dafür aus, dass die Übungen am Ende des Tages zusammengefasst werden. Ein Vorschlag aus der Reihe der Teilnehmer war, die Aufarbeitung abends in einem Protokoll zusammenzufassen, das den Teilnehmer am Morgen des nächsten Tages in die Hand gegeben wird.

Die Hypothese 1.1 kann nach dem zweiten Testplanspiel teilweise bestätigt werden.

Die Akzeptanz der Dramaturgie und Problemstellung wie sie in der Hypothese 1.2. aufgegriffen wird, ist nun ebenfalls teilweise zu bestätigen. Die Teilnehmer waren von der Idee, Wissensmanagement mit diesem Planspiel zu vermitteln, begeistert, da die Methode ein „Lernen mit Emotionalität“ ist und die Teilnehmer gezielt erreicht.

Das zweiten Testplanspiel versuchte, die Teilnehmer in fiktive Rollen schlüpfen zu lassen, die sie während des gesamten Wochenendes beibehalten. Dies war zwar ein sehr guter Ansatz, führte aber zu dem Problem, dass die Teilnehmer speziell bei Theorieinputs und anderen Lernerfahrungen in einem Rollenkonflikt kamen: Die WM-feindlich eingestellte „Bürogehilfin“ konnte einem Vortrag nicht mit der Intensität folgen, wie sie es als interessierte Teilnehmerin gemacht hätte.

Es wäre deshalb von Vorteil anfangs Basisinformationen zu vermitteln, die in der „Ich“ - Rolle aufgenommen werden. Am nachfolgenden Tag sollte die Planspielfirma konsequent präsentiert werden und die „Mitarbeiterrollen“ während der gesamten Arbeitszeit beibehalten werden. Dadurch wäre ein geschützter Raum gegeben, in der keine persönlichen Einschränkungen mehr auftreten muss.

Die Hypothese 1.3 , dass den Teilnehmern ein angemessenes Zeitkontingent zu Verfügung steht, in denen sie kreative Gedankenprozesse freisetzen können, kann noch nicht bestätigt werden. Der Stress im Planspiel war zwar reduziert, sollte aber bei Lernerfahrungen komplett herausgenommen werden. Es ist angemessen, den Teilnehmer im „Planspiel“ eine stressige Situation vorzugeben, da somit der Unternehmensalltag simuliert werden kann. Das Stresspotential bei der Bearbeitung von Arbeitsaufgaben sollte allerdings herausgenommen werden, um eine angenehme Lernatmosphäre zu schaffen.

Bezüglich der Unterstützung durch Methoden und Technik lässt sich sagen dass die Hypothese 1.4 nicht bestätigt werden kann. Die Technik war nicht mehr so komplex wie beim ersten Testplanspiel, die Teilnehmern nutzen sie zur Unterstützung ihrer Lernerfahrungen trotzdem noch nicht intensiv. Nur zwei Teilnehmer griffen auf das Intranet zum Ausbau ihres Wissenstands zu. Die seltene Nutzung des Intranets lag mit an dem geringen Zeitkontingent, das zur Bearbeitung der Arbeitsaufträge zur Verfügung stand.

Der Umfang der Arbeitsblätter und der Theorievorträge müssen ebenfalls reduziert werden, um die Verarbeitung der Inhalte zu gewährleisten. Zusätzlich muss darauf geachtet werden, dass abwechslungsreiche Methoden bei der Präsentation von Theorie (Bilder im Vortrag, Rollenspiele) genutzt werden, um ein „Abdriften“ der Teilnehmer zu vermeiden.

Die Hypothesen (H 1.5 und H1.6), sich auf die Moderatoren beziehen, können bestätigt werden Die Moderatoren begleiteten die Teilnehmer intensiv als Gruppenförderer und beobachteten den Gruppenprozess. So konnte das Planspiel flexibel gestaltet werden und geplante Teile übergangen werden, die unangebracht waren. Die Teilnehmern regten in der Feedbackrunde an, die „Kennenlernphase“ auszudehnen.

Auch vermieden die Moderatoren konfliktauslösende Kommunikation und handelten nach dem Motto „Störungen haben Vorrang“. Diese Tatsache brachte den positiven Effekt mit sich, dass die Teilnehmer offen auf die Moderatoren

bei Konflikten und Verbesserungen zuzugreifen. Somit war ein permanentes Feedback gegeben.

Die Moderatoren verstanden sich als Katalysatoren für den Lernprozess und legen den Teilnehmern fachliche Zusammenhänge dar. Diese Hypothese (H1.7) kann bestätigt werden. Die Teilnehmer wurden intensiv von den Moderatoren betreut und unterstützt. Dieses Testplanspiel war geprägt von einer sehr guten Zusammenarbeit im Moderatorenteam, einer hohen Flexibilität, guter Vorbereitung und hohem Engagement.

12.3.2. Auswirkungen auf den Lernerfolg

Die Hypothese 2.1 konnte im ersten Testplanspiel nur eingeschränkt bestätigt werden. Das zweite Testplanspiel war geprägt von einer weitaus intensiveren Vermittlung von Basiswissen. Die Teilnehmer waren sich am Ende des Planspiels einig, dass sie Wissensmanagement sehr sensibel betrachtet werden muss: Mensch, Organisation und Technik spielen bei der Implementierung eine grosse Rolle. Es herrschte Einigkeit darüber, dass bei diesem hochkomplexen Thema zusätzlich zu den eigenen Erkenntnissen ein externer Berater bei der Implementierung von Wissensmanagement ins Boot geholt werden muss.

Die Hypothese 2.2 - dass im Planspiel das Lernziel erreicht wird, dass sich durch individuellen Kompetenzen Strategien zur Einführung von Wissensmanagement herausbilden - kann ebenfalls bestätigt werden. Die Teilnehmer entwickelten bei diesem Planspiel Wissensmanagement - Produkte, bei denen sie ihr eigenes Wissen intensiv einbrachten (Computer- und Finanzierungskenntnisse). Auch war eine sehr hohe Reflexion der eigenen Leistung gegeben, die die Partnerübung, in der zusammen Lernerfahrungen gespiegelt wurden, verstärkte. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dieses Planspiel von dem verschiedenen Herkommen und der Authentizität der Teilnehmer gelebt hat.

Auch das zweite Testplanspiel führt bei den Teilnehmern zu einer Einstellungs- und Verhaltensänderung, die der Wissenserwerb herbeiführte und somit lässt sich auch die Hypothese 2.3. wieder bestätigen. Den Teilnehmern wurde bewusst, dass die Implementierung von Wissensmanagement eine komplexe

Angelegenheit ist, die in organisationalen Strukturen auf Widerstände stossen kann. Einstimmig waren sich die Teilnehmer in der Feedbackrunde einig, dass sie ihr individuelles Wissensmanagement verbessern werden.

Auch die Hypothese 2.4. kann bestätigt werden. Die Teamarbeit und Interaktion waren sehr ausgeprägt, was zu einem kontinuierlichen Wissensaustausch führte (2.5). Dies lässt den Schluss ziehen, dass nicht die Gruppe an sich diese Einstellung trägt, sondern explizit durch den Aufbau des Planspiels gefördert wird.

Die Teilnehmer können ausnahmslos in den Feedback- und Partnerübungen noch detaillierter Wissensmanagement definieren wie im ersten Planspiel und somit lässt sich auch die Hypothese 2.6. bestätigen.

12.3.3. Technik

Da die Fragestellung „Bietet die Technik unterstützende Funktion beim Lernprozess“ in die Hypothese 3.1 mündet, ist sie zu bestätigen. Noch viel mehr als im letzten Planspiel griffen die Teilnehmer während den Arbeitspausen auf Wissensmanagement-Internetseiten zu und gaben diese Informationen anderen Teilnehmern weiter. Auch wurden die Präsentationen mit PowerPoint gestaltet.

Die Vorabinformationen zum Planspiel im Internet waren von den meisten Teilnehmern gelesen worden, somit hatten sie ein Basiswissen über den Inhalt und die Vorgehensweise.

Unterstützend erwiesen sich auch die Yellow-Pages im Internet, da so die Möglichkeit gegeben war im Vorfeld Informationen über seine „Mitsstreiter“ zu erlangen.

Die Teilnehmern regten allerdings an, die Seiten noch übersichtlicher darzustellen und den Sinn der Eingabe seiner Angaben in die Yellow-Pages herauszustellen.

12.4. Zusammenfassung des 2. Testplanspiels

Die Ablaufstruktur des Planspiels hat sich in wesentlichen Punkten verbessert: Es wurde ein wesentlich höherer Grad an Zielorientierung erreicht, der aber wie die Dramaturgie und Problemstellung immer noch verbessert werden kann. Das Zeitkontingent reicht, um intensive Lernerfahrungen zu machen, noch nicht aus. Zur Simulation der Planspielfirma kann das Stresspotential aber durchaus angebracht sein. Dass die Hypothese 1.4. noch nicht bestätigt werden kann, liegt an den zu umfangreichen Arbeitblättern und Vorträgen. Es wäre an diesem Punkt angebracht nach dem Motto „Keep it simple and stupid“ vorzugehen und zusätzlich lernunterstützende Massnahmen einzuführen (verschiedene Vortragsmethoden, Bilder etc.)

In Bezug auf die Moderatoren sind diesmal alle Hypothesen zu bestätigen: Sie waren Gruppenförderer und beobachteten den Gruppenprozess, vermieden konfliktauslösende Kommunikation und waren somit Katalysatoren für den Lernprozess.

Im Bezug auf die Auswirkungen bezüglich Verhaltensänderung und Einstellungsänderung, lässt sich feststellen, dass der Lerntransfer intensiver war als beim ersten Testplanspiel: Das Planspiel förderte mit seinem „emotionalen Erleben“, das Verständnis von Wissensmanagement und gab Anregungen zur Implementierung. Den Teilnehmern wurde bewusst, dass Wissensmanagement eine komplexe Angelegenheit ist und erst beim individuellen Wissensmanagement angesetzt werden muss, um es in die Organisation einzuführen.

Die Technik wirkte auch in diesem Planspiel unterstützend und als „Service“ für die Teilnehmer. Dies kam in diesen Planspiel deutlicher zu Tage als beim ersten Planspiel: Die Teilnehmer nahmen wesentlich häufiger die Hilfeleistung durch die Technik in Anspruch, um ein besseres Planspielergebnis zu erreichen.

12.5. Veränderungen im Gesamtsystem

Aus dem Planspiel werden sich Querverbindungen ziehen lassen und Synergien auftreten. Somit kann ein Ausblick gegeben werden, was das Wissensmanagement - Planspiel einem Unternehmen an Vorteilen bringen wird:

Den Teilnehmern ist bewusst geworden, dass Wissensmanagement als 4. Produktionsfaktor für den Geschäftserfolg - auch und gerade im Non - Profit - Unternehmen - wichtig ist, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, die Kundennähe zu verbessern und die soziale Einrichtung vom Markt nicht verschwinden zu lassen. Wissensmanagement heisst nämlich nicht nur Austausch unter den Mitarbeitern, sondern auch Austausch mit den Kunden - in diesem Fall besonders die Förderer - um auf deren Wünsche eingehen und somit innovative Produkte, Dienstleistungen und kommunikative Verbesserungen entwickeln zu können. Dieses Vorgehen wird auf die sozialen Einrichtungen wiederum zurückfallen, Elisabeth Lank (Lank 98) verweist hier auf den Vorteil, dass Räder nicht andauernd neu erfunden werden müssen, Risiken und Kosten werden eingespart, da Fehler nicht immer wieder neu gemacht werden und somit wird die Organisation insgesamt innovativer und kann schneller auf Veränderungen reagieren (Peter Schütt, 2000, S.171)

Diesen Transfer werden die Teilnehmer nach dem Planspiel leisten können, wenn sie versuchen Wissensmanagement in ihre eigene Organisation zu implementieren.

Sowohl in Profit- als auch in Non-Profit-Unternehmen kann deshalb nach der Teilnahme am Wissensmanagement - Planspiel bewusster mit der Ressource „Wissen“ umgegangen werden, um sich im Wettbewerb neu zu positionieren: Wissen wird neu bewertet und somit kann eine Umgebung geschaffen werden, die den intensiven Austausch von Wissen fördert. Den Teilnehmern ist auch klar geworden, dass bestimmtes Wissen sehr schnell „veraltet“ und deshalb permanent nach Informationen gesucht werden muss, um „up to date“ zu bleiben.

Um im eigenen Unternehmen Wissensmanagement geeignet zu implementieren, es neu zu gestalten und zu entwickeln, wird eine intensive Nachbetreuung erforderlich sein. Denn auch wenn die Teilnehmer nach dem Planspiel von der Idee des Wissensmanagements begeistert und überzeugt sind, bedarf es der Unterstützung bei der Einführung in ihrem Unternehmen. An diesem Punkt steht man auch an der letzten Stelle des anfangs vorgestellten Implementierungsmodells: Der Wissensaufbau und -transfer muss durch das Entwicklerteam des Planspiels durch Anreizsysteme und permanentes Marketing unterstützt werden, aber auch durch externe Experten. Hinzu kommt, dass jede Organisationskultur auf eine andere Art aufgebaut ist und so nach speziellen Lösungen gesucht werden muss. An diesem Punkt werden verstärkt Anforderungen an die Technik bzgl. der Umstellung von Systemen im Unternehmen gestellt werden müssen.

Der Technik kommt erst an dieser Stelle eine sehr bedeutende Rolle zukommt. Wichtiger und vordergründiger ist, dass den Teilnehmern, die an wichtigen Schnittstellen im Unternehmen sitzen der „Virus“ Wissensmanagement injiziert wird und sich so erfolgreich ausbreiten kann. Diesen Beitrag leistet das Planspiel in seiner verbesserten, evaluierten Fassung.

13. Schluss

Durch meine Evaluation hat sich gezeigt, dass ein enorm hohes Interesse am Thema „Wissensmanagement - Planspiel“ vorhanden ist. Bei einer Verbesserung und Weiterentwicklung des Spiels wird es sich in einem hohen Mass etablieren können. Die Vermutung, dass Wissensmanagement in forschungsintensiveren Branchen eine höhere Rolle spielt, hat sich auch schon in der Studie ILOI (Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation) als falsch erwiesen: „Wissensmanagement hat in allen Branchen eine große Bedeutung als Produktionsfaktor“ (ILOI, 1997) - also auch in sozialen Einrichtungen, die sich mit dem Thema in noch nicht so hohem Umfang beschäftigt haben. Dieses Planspiel regt erstmals nicht auf der technischen Ebene an, Wissensmanagement zu implementieren. Wichtig war

deshalb, dass es sich hier um „menschliche“ Aktionen und Interaktionen im Planspiel handelt, die den Ausgang und Lernerfolg massgeblich beeinflussen.

Meine Diplomarbeit verfolgte die Entwicklung des Planspiels im Vorfeld, evaluierte das erste Testplanspiel, lieferte Feedback und Verbesserungsvorschläge, die im zweiten Testplanspiel zum Tragen kamen. Wie sich zeigte hatte das zweite Testplanspiel eine Vielzahl mehr zu bestätigende Hypothesen, was den Erfolg der umgesetzten Vorschläge und somit der Evaluation aufzeigt.

Eine Wissensmanagement - Implementierung mit diesem Planspiel umzusetzen ist eine sehr gute Idee. Es ist zu hoffen, dass die Qualität des Konzepts durch weitere Verbesserungen, deren Grundstein die Evaluation ist, noch weiter gesteigert werden kann und es somit in Zukunft gelingt, das Planspiel zu vermarkten.

II Anhang

1. Mitarbeitende beim Planspiel

Neben der Universität und C & IS mit Projektleiter **Willi Steincke** (Dipl. Sozialpädagoge FH) wirkten auch Unternehmensberater und Trainer aus der Wirtschaft bei der Entwicklung des Planspiels mit. Das Unternehmensberatungsbüro **Stein, Schulte und Partner** aus Bochum unterstützte die Planung des Planspiels. Sie traten auch als Moderatoren im ersten Planspiel auf. Ferner konnte der Unternehmensberater **Dr. Rebitzer** für die Mitarbeit gewonnen werden.

Desweiteren arbeitete C & IS intensiv mit der Softwarefirma **SIGMETA**, zusammen. Dieser Partner beteiligte sich durch Bereitstellung von Räumlichkeiten bei der Entwicklung, sowie IT-Know-How und technischen Geräten in Josefstal, was das Projekt maßgeblich unterstützte.

2. Beschreibung des Universitätsplanspiels

Bei der Veranstaltung handelte es sich um ein Seminar mit praktischen Übungen. Die Studenten sollen bei dieser Veranstaltung Wissensmanagement praxisbezogen kennenlernen.

Die Studenten sollten das Thema Wissensmanagement in einem realitätsnahem Lernfeld erleben und Einsichten erlangen, sowie Anregungen und konkrete Handlungskonzepte bekommen, wie Wissensmanagement auf persönlicher und organisatorischer Ebene effektiv betrieben werden kann.

So analysierten sie Wissensbasen der Uni Regensburg unter dem Fokus der Studienoptimierung d.h. was ist an Wissen vorhanden für unser Studium, was nicht, was fehlt uns und wozu, um ein System der Analyse von Organisationen kennenzulernen (Wissensbestand ermitteln).

Sie lernten zwischen implizitem und explizitem Wissen zu forschen, dokumentierten diesen (Fehl-) bestand und arbeiteten ihn mediengerecht auf. Desweiteren lernten sie durch eine stichprobenhafte Feldforschung (Spontaninterviews bei anderen Studenten) die eigenen Erkenntnisse zu validieren und gleichzeitig marketinggerecht neue Wissensträger zu mobilisieren. Daraus wurde ein System zur Wissensoptimierung am Lehrstuhl entwickelt

Das Ziel der Veranstaltung war, dass die Studenten ihre organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen durch einen besseren Umgang mit der Ressource Wissen verbessern und Wissensmanagement analysieren. Ein besonderes Augenmerk wurde hierbei auf die Bereiche

- (1) individuelle Kompetenzen,
- (2) Interaktion und Teamarbeit und
- (3) technische Lösungen gelegt.

Das Planspiel hatte einige didaktische Mängel, die gesetzten Ziele wurden aber weitestgehend erreicht. Zudem entwickelten die Studenten sehr gute Wissensmanagement - Lösungen für den Lehrstuhl wie ein lückenloses Tutorensystem und eine Homepage mit bereits geschriebenen Praktikumsberichten und Seminararbeiten.

III. Abkürzungsverzeichnis

C & IS:	Communication und Interactive Systeme
d.h.	das heisst
FH:	Fachhochschule
H:	Hypothese
I & K:	Kommunikation & Information
ICQ:	„I seek you“ (Produktname: Instant-Messaging Programm)
ISDN:	Integrated Services Digital Network
IT: I	Information technology
LMU:	Ludwigs-Maximilians-Universität

o.ä.:	oder ähnliches
s.o. :	siehe oben
TU:	Technische Universität
vgl. :	vergleiche
VViP e.V.:	Vereinigte virtuelle innovative Projekte e.V.
WM:	Wissensmanagement
z.B. :	zum Beispiel

IV. Literatur

- Alms: *Der Einfluß von Zeitdruck auf das Problemlösen in Abhängigkeit von Selbstkonzept, Attribuierungstendenz, Geschlecht und Schultyp*, tuduv Studie aus Reihe Sozialwissenschaften: tuduv-Verlagsgesellschaft, München 1984
- Edmüller/ Wilhelm: *Moderation*, STS-Verlag aus Haufe Verlagsgruppe, Planegg, 1999

- Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation: *Wettbewerbsfaktor Wissen. Leitfaden zum Wissensmanagement*, Deutsche Bank, Frankfurt am Main, 1999
- Fraunhofer IPK (Informationszentrum Benchmarking), *Wissensmanagement in Deutschland und der EU – Stand und Entwicklungen*, Stuttgart 1998
- Getsch & Simon: *Evaluation von Wissensvermittlung durch Planspiele - Methoden und Erkenntnisse aus der wirtschaftspädagogischen Forschung*, aus CD-Rom: *Planspiele in der beruflichen Bildung*, Bibb, W.Bertelsmann Verlag, 2001
- Hausmann & Stürmer, *Zielwirksame Moderation- der gemeinsame Weg zum Ergebnis*, expert Verlag, Renningen-Malmsheim, 1994
- Heidack: *Lern- und Lehrhandlungen im Planspiel - Erfolgsfaktoren*, aus CD-Rom: *Planspiele in der beruflichen Bildung*, Bibb, W.Bertelsmann Verlag, 2001
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Projekt: KluG - Kenntnisse leiten zu unternehmerischem Gewinn, (WWW-Dokument, entnommen am 10.10.01), URL : <http://www.iw-klug.de/index.htm>)
- ILOI (Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation): *Die „Knowledge Management Studie“* München, 1997; (WWW-Dokument, entnommen am 25.11.01) URL <http://www.iw-klug.de/index.htm>
- Probst, Raub, Romhardt, *Wissen managen - wie Unternehmen ihre wertvollste ressource optimal nutzen*, frankfurter Allgemeine/Gabler Verlag, 1997

- Romhardt: *Die Organisation aus der Wissensperspektive - Möglichkeit und Grenzen der Intervention*, Dissertation an der Université de Genève, 1998
URL: http://www.learnact.de/literatur/Diss_KRomhardt.pdf
- Schütt, *Wissensmanagement*, Falken Gabler Verlag, Stuttgart 2000
- Seifert: *Moderation & Kommunikation*, Gabal Verlag, 2000
- Senge: *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*, Klett-Cotta, Stuttgart, 1998
- Steincke, *Moderatorenmappe des Planspiels in Josefstal*, München, 2001
- Steincke, (WWW-Dokument entnommen am 04.09.01) URL: <http://www.wissensmanagement-plenspiel.de>
- Steincke (WWW-Dokument entnommen am 20.11.2001), URL: http://www.vvip-traeger.de/yppt_inveni/
- Steincke, (WWW-Dokument entnommen am 13.11.01) URL: <http://www.vvip-traeger.de/index.html>
- Von Below: *Die Angst der Experten vor Machtverlust*, Report Wissensmanagement, Symposium publishing, (WWW-Dokument entnommen am 22.02.2001) URL: http://www.symposion.de/wissen/wm_12.htm
- Wellhöfer: *Gruppendynamik und soziales Lernen*, Lucius & Lucius Stuttgart 2001
- Wottawa & Thierau: *Lehrbuch Evaluation*, Verlag Hans Huber, Bern Stuttgart, Toronto 1990

