# Planspiele als Baustein bei der Einführung von Wissensmanagement in KMU

Der nachfolgende Beitrag beschreibt einen spezifischen Einführungsansatz von Wissensmanagement mittels eines Planspiels in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).

***Szenario:***

*Stellen Sie sich vor Sie sind in einem mittelständischen Unternehmen für das Personal verantwortlich. Ihr Betrieb kann es sich nicht mehr erlauben, ungenutzte Ressourcen brach liegen zu lassen. Speziell das vorhandene Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter müssen effektiver und effizienter genutzt werden, und das möglichst schnell und vor allem kostengünstig. Es besteht Handlungsbedarf in Richtung eines systematischeren Wissensmanagements. Damit z.B. in einzelnen Abteilungen kostspielige Doppelarbeiten reduziert werden, die IT (endlich) problemlos arbeitet, sich die Mitarbeiter noch engagierter ins Unternehmen einbringen, usw.*

Dieses Szenario könnte vielleicht auch für Ihr Unternehmen zutreffen. Anbieter und Bücher gibt es mittlerweile viele. Vielleicht hilft Ihnen die Methode Planspiel einen Schritt weiter. Denn damit haben Sie die Wahl, bereits im Vorfeld von ggf. tief greifenden Veränderungsmaßnahmen, unterschiedliche Szenarien zu simulieren, ihre ganz individuelle Einführungs-Strategie zu entwickeln und sich darüber hinaus als Wissensmanager(in) zu qualifizieren.

Im ersten Teil erfahren Sie welchen Stellenwert Wissensmanagement in KMU hat und welche besonderen Rahmenbedingungen bei der Einführung zu berücksichtigen sind. Ein Exkurs klärt die Begriffe rund um das Wissensmanagement.

Im zweiten Teil erfahren Sie wie die Methode Planspiel zur Einführung von Wissensmanagement in KMU genutzt werden kann und welche Voraussetzungen zu berücksichtigen sind. Abschließend fasst der Autor seine bisherigen Erfahrungen mit seinem Wissensmanagement-Planspiel™ zusammen.

## 1. Wissensmanagement in KMU

Gegenüber den Herausforderungen einer immer dynamischeren und komplexeren Unternehmensumwelt sind KMU im Verhältnis zu Großunternehmen vielfach benachteiligt. Sie verfügen z.B. über weniger finanzielle Ressourcen zur Überwindung konjunktureller Schwankungen, aufgrund ihrer Betriebsgröße über einen geringeren Grad an Risikostreuung und sie müssen sich auf wenige Märkte konzentrieren.

Es existieren eine Reihe genereller Probleme bei der Organisation von Wissensbeständen in KMU, welche insbesondere die Ein- und Durchführung eines ganzheitlichen Wissensmanagements erschweren, z.B.: Absorption durch das Alltagsgeschäft; geringe Ressourcenausstattung; mangelnde Planungs- und Systematisierungskompetenzen; ein patriarchalischer und autoritärer Führungsstil; die starke Fokussierung auf fachliches Wissen (vgl. Ilskensmeier,2001, S.37).

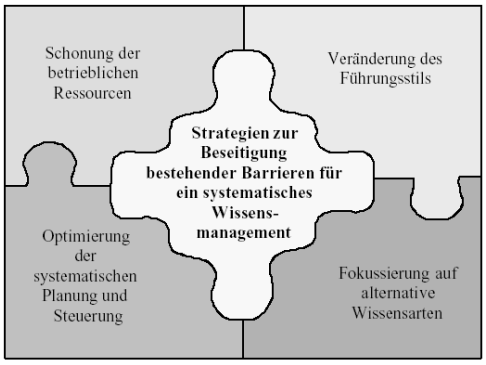
KMU weisen hinsichtlich ihrer Struktur und Arbeitsweise aber auch eine Reihe von Stärken auf, die bezüglich der Implementierung eines Wissensmanagements, Vorteile gegenüber größeren Unternehmen darstellen. Dazu gehören unter anderem: Die begrenzte Betriebsgröße und eine dadurch gegebene relative Überschaubarkeit. Die starke persönliche Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb und der niedrige Grad an Arbeitsteilung verglichen mit Großbetrieben.

Der bewusste und systematische Umgang mit der Ressource Wissen ist deshalb ein bedeutender Erfolgsfaktor für KMU. Sie müssen kundenorientierter agieren, sich strategisch auf neue Märkte ausrichten, ihre Innovationskraft steigern und ihre Geschäfts- und Leistungserstellungsprozesse kontinuierlich optimieren, wenn sie auch in Zukunft erfolgreich am Markt bestehen wollen.

***Erfolgsfaktoren bei der Einführung in KMU***

In den Veröffentlichungen zum Wissensmanagement in KMU werden meist ähnliche Erfolgsfaktoren beschrieben, um bestehende Barrieren für ein systematisches Wissensmanagement abzubauen oder zu umgehen. Ilskensmeier (2001, S. 49 ff) skizziert vier generelle „Strategien“. Diese vier Aspekte bilden die Ausgangsbasis für realitätsnahe Planspielszenarien. Sie sind im Planspiel flexibel abzubilden, um alle relevanten Erfolgsfaktoren bei der Einführung vom Wissensmanagement simulieren zu können.

Ein wirkungsvolles Planspielszenario zum Thema Wissensmanagement sollte deshalb folgende Punkte berücksichtigen:




*Schonung betrieblicher Ressourcen*

Aufgrund der knappen finanziellen und personellen Ressourcen sind die betrieblichen Akteure durch das tägliche Arbeitspensum stark ausgelastet. Notwendig ist daher ist ein möglichst ressourcenschonendes Wissensmanagement, d.h. geringe Bindung von monetären Mitteln und Arbeitsstunden, sowie das Erreichen schnell sichtbarer Veränderungen und Verbesserungen der Wissensflüsse innerhalb des Unternehmens.

**Abbildung:** Strategien zur Beseitigung von Wissensmanagement-Barrieren

Planspiel-Ansatzpunkte: Einsatz von effektiven und effizienten, für KMU leistbaren, Instrumenten. Fokussierung auf wichtige Wissensziele. Einführung von Wissensmanagement anhand konkreter Problemstellungen, d.h. punktuelle Implementierung durch Pilotprojekte.

*Optimierung der systematischen Planung und Steuerung*

Systematisierungs- und Planungskompetenzen sind innerhalb der Unternehmensleitung und Führungsebene mittelständischer Betriebe nur begrenzt vorhanden (vgl.: Pawlowsky 1998, 233). Diese Fähigkeiten stellen allerdings eine wichtige Voraussetzung für die Gestaltung und nachhaltige Implementierung wirkungsvoller Wissensprozesse dar. Hinsichtlich eines „KMU-spezifischen“

Wissensmanagements ist deshalb ist die Beachtung und Beseitigung vorhandener Kompetenzdefizite ein wichtiger Aspekt.

Planspiel-Ansatzpunkte (ineinander übergreifend): Der Einsatz externer Berater. Aufbau einer Projektorganisation. Durchführung begleitender Qualifizierungsmaßnahmen.

*Veränderung des Führungsstils*

Ein vielfach vorhandener patriarchalisch/autoritärer Führungsstil in KMU führt durch seine Auswirkungen auf die Unternehmenskultur zu Defiziten im Umgang mit Wissen. Der Inhaber als Vorbild stellt hierbei eine wesentliche Barriere für die Implementierung von Wissensmanagement dar. Er verhindert eine authentische Partizipation der Mitarbeiter und das Delegieren von Aufgaben und Verantwortungen.

Planspiel-Ansatzpunkte: Die Modifikation des Führungsverhaltens und die Wandelung der Unternehmenskultur.

*Fokussierung auf alternative Wissensarten*

Das einseitige Fokussieren auf Fachwissen verhindert den Blick auf sonstige erfolgsrelevante Kenntnisse und Fähigkeiten. Meist fehlt mittelständischen Betrieben der Überblick welche fachübergreifenden Kompetenzarten existieren und die Einsicht in die Notwendigkeit dieser Wissensbestände für die Erreichung der jeweiligen Unternehmensziele (vgl.: Pawlowsky 1998, 288ff.). Der Bedarf an Know-how, jenseits der fachlichen Qualifikation und ihres Einflusses auf den angestrebten Unternehmenserfolg, wird nicht systematisch identifiziert und bedient. Bedeutende Faktoren für ein effektives Wissensmanagement stellen Schlüsselqualifikationen dar. Diese sind:
Methodenkompetenzen; Soziale Kompetenzen; Umfeldwissen; Wissenskompetenzen.

Planspiel-Ansatzpunkte: Sensibilisierung gegenüber formellen und informellen Prozessen und ihre Beeinflussung, Methoden der Teamentwicklung, Präsentationstechniken, Evaluationsmethoden.

Werden diese Voraussetzungen beachtet, können KMU auf vielfältige Art durch ein systematisches Wissensmanagement profitieren.

## 2. Exkurs: Was versteht man unter Wissensmanagement?

Das menschliche Handeln, d.h. der Umgang mit dem Wissen der Personen (Mitarbeiter) und den digitalisierten Informationen steht im Mittelpunkt von Wissensmanagement und wird damit zu einem zentralen strategischen Faktor. Wissensmanagement bildet dazu ein integriertes Interventionskonzept. Dies kann auf zwei Arten geschehen:

(1) Die Qualifizierung der Mitarbeiter mit dem Ziel der Kompetenzerweiterung zur Recherche, Internalisierung und Kommunikation von Wissen.
(2) Die Bereitstellung von geeigneten Tools zur Recherche und Kommunikation von Wissen.

Will man den Begriff Wissensmanagement verdeutlichen, kommt man nicht umhin, zuerst einmal die beiden Begriffe „Wissen“ und „Management“ etwas näher zu beleuchten. Denn hier entstehen in der Praxis und teilweise in der Theoriediskussion bereits die ersten grundlegenden Missverständnisse.

### *Welches Wissen soll gemanagt werden?*

Meist versteht man umgangssprachlich unter dem Begriff WISSEN die Bewältigung von Informationen und landet sehr schnell beim besseren Managen von Informationen – d.h. Informationsmanagement. Unter dem Begriff Wissen ist jedoch etwas mehr zu verstehen. Wissen ist immer an den jeweiligen Menschen gebunden – Informationen nicht. Unter Wissen versteht man das Faktenwissen, Regelwissen oder Handlungswissen. Diese Begriffe sind jedoch nur bedingt geeignet, den Wissensbegriff umfassend zu beschreiben.

### *Daten. Informationen, Wissen*

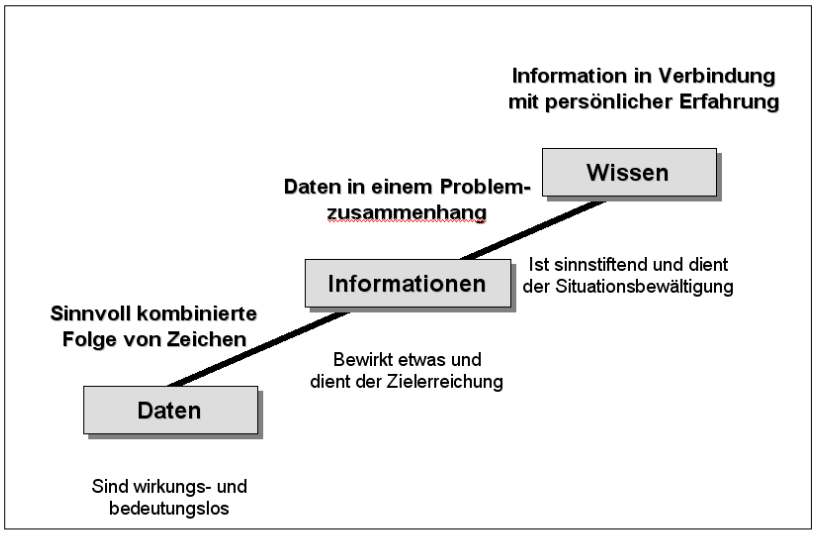



**Abbildung:** Daten, Informationen, Wissen

### *Explizites und implizites Wissen*

Der Wissensbegriff wird vielfach in implizites und explizites Wissen eingeteilt (Mandl & Spada 1988, vgl. Nonaka & Takeuchi, 1995). Wissen spielt eine entscheidende Rolle bei der Umwandlung von Informationen in Entscheidungen und Handlungen. Explizites Wissen, das sind dokumentierte Daten, wie Texte, Anweisungen, E-Mails etc. Implizites Wissen, dazu zählt das vorhandene, meist nicht erwähnte oder aufgezeichnete Know-How der Mitarbeiter, wie Gewohnheiten, Muster, Verhalten und Einsichten, die direkt an die Auskunftsbereitschaft und Teamfähigkeit des jeweiligen Mitarbeiters bzw. des Team gebunden sind und meist überhaupt nicht dokumentiert werden.

Analog z.B. zu einem Eisberg, könnte man das explizite Wissen mit dem sichtbaren, dokumentierbaren Wissen bezeichnen und implizites Wissen mit dem unsichtbaren, unbewussten Wissen, das sich im Verborgenen befindet.

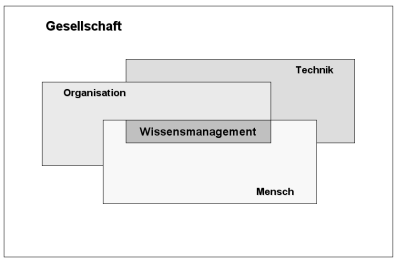
Echte Innovationen gibt es in einem Unternehmen erst, wenn implizites und explizites Wissen immer wieder miteinander interagieren (Nonaka & Takeuchi, 1995). Nach Probst (1998) bilden sowohl Individuen als auch Team und Gruppen die Wissensbasis in einem Unternehmen. Auf diese organisationale Wissensbasis kann das Unternehmen zur Lösung seiner Aufgaben zugreifen. Ein effizientes Wissensmanagement-System erfordert daher eine völlig neue Art des Zusammenwirkens in Arbeitsgruppen bzw. im gesamten Unternehmen.

***Managementverständnis***

Im Gegensatz zum Informationsmanagement steht man beim Wissensmanagement vor der Herausforderung nicht die Maschinen, sondern die Menschen als Wissensträger in die Verfahren des Wissensmanagements möglichst zielführend einzubeziehen. Wie werden die Mitarbeiter und die Zielerreichungsprozesse gemanagt? Die Frage nach dem vorherrschenden Managementverständnis im Unternehmen bekommt damit eine Schlüsselrolle.
Herrscht z.B. eher ein autoritäres, stark hierarchisches Managementverständnis vor, wird man eher geneigt sein, auch bei der Entwicklung und Nutzung der Wissensbasis eines Unternehmens, ausgefeilte Mechanismen anzuwenden. Wird ein eher systemisches Managementverständnis praktiziert, d.h. wird von prinzipieller Unvorhersagbarkeit der Zukunft und Unbeherrschbarkeit von sozialen Systemen ausgegangen, dann wird auch das Wissensmanagement möglichst flexibel gestaltet sein, indem z.B. bewusst auch informelle Netze und innovative Gruppen gezielte, unbürokratische Unterstützung erhalten.

Fügt man die beiden Begriffe WISSEN und MANAGEMENT wieder zusammen, ergeben sich vielfältige Ausprägungen von Wissensmanagement. Daraus folgt, dass es kein richtiges oder ideales Wissensmanagement gibt, sondern jedes Unternehmen ihr eigenes Wissensmanagement erarbeiten muss.

Ein erfolgreiches Wissensmanagement als ganzheitliches Interventionskonzept beinhaltet immer die drei Dimensionen „Technik – Organisation - Mensch“. Dabei sind alle drei Dimensionen möglichst gleichberechtigt zu betrachten.




**Technik:** z.B. Informations- und Kommunikationstechnologien

**Organisation:** z.B. Methoden für Wissenserwerb, -speicherung und –transfer

**Mensch:** z.B. Unternehmenskultur

**Abbildung:** TOM-Modell

### *Wissensmanagement-Modell*

Mit welchem Modell kann man Wissensmanagement in einem Unternehmen erfassen, darstellen und steuern? Das Münchner Wissensmanagement-Modell, von Mandl / Reinmann (LMU - München) liefert, im Gegensatz zu vielen anderen, ein einfaches und wirkungsvolles Instrument diesen Managementprozess zu erfassen. Die Autoren beschreiben Wissensmanagement als ganzheitliches Konzept, anhand von vier zentralen Kernprozessen.

**Wissensrepräsentation** (Wie sind Wissen und Information aufbereitet?)
**Wissenskommunikation** (Wie wird reale und virtuell kommuniziert )
**Wissensgenerierung** (Wie wird neues Wissen entwickelt?)
**Wissensnutzung** (Wie wird Wissen umgesetzt?)

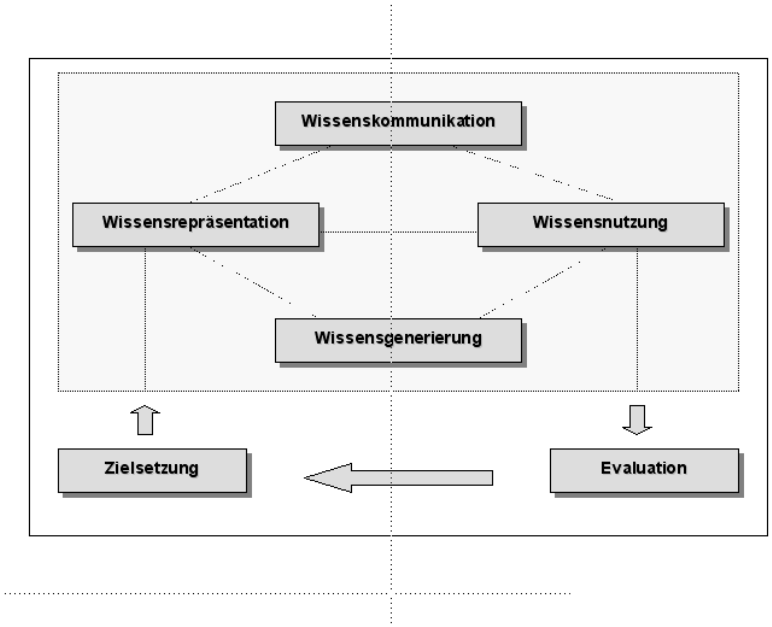



**Abbildung:** Münchner Wissensmanagement-Modell*

Diese vier Kernprozesse sind in einen Management-Regelkreis eingebettet, Wissensmanagement hat immer eine klare Zielsetzung (Wozu Wissensmanagement?) und sollte abschließend eine Evaluation bzw. Zielkontrolle (Wie ist das Ergebnis zu bewerten?) vorsehen. Das Modell hilft die verschiedenen, oftmals verwirrenden Facetten von Wissensmanagement aus vier Perspektiven zu betrachten und durch geeignete Strategien in jedem der vier Kernprozesse die Wissensperspektive nicht aus den Augen zu verlieren. Dadurch können die Stärken und Schwächen in Bezug auf dem Umgang mit Wissen und Informationen in der Organisation schnell erkannt und gezielt verändert werden. Ein weiterer Vorteil dieses Münchner-Modells ist, dass es nicht nur organisationsweites Wissensmanagement transparenter betrachten hilft, sondern damit ebenso das individuelle Wissensmanagement von Mitarbeitern und Arbeitsgruppen analysiert und verbessert werden können, auch ohne den zwingenden Einsatz von Computertechnologie.

***Erfolgskriterien von Wissensmanagement***

Es gibt einige Stolpersteine auf dem Weg zu einem effektiven und effizienten Wissensmanagement, die bei allen Wissensmanagement-Projekten zu berücksichtigen sind. Luko und Trauner beschreiben in ihrem Buch „Wissensmanagement“ folgende:

Promotoren im Top-Management
Aktives Engagement des Managements
Bestandteil des Unternehmensleitbildes
Investitionsbereitschaft
Dezentrale Verankerung
Zentrale Koordination
Priorisierung konkreter Anwendungsfälle
Berücksichtigung von Mensch, Organisation und Technik

Dieser Exkurs rund um den Begriff Wissensmanagement ist stark verkürzt. Er sollte nur eine knappe Zusammenfassung darstellen. Wie gesagt, Bücher zum Thema gibt es mittlerweile viele.

Das Thema Wissensmanagement erlebnisorientiert zu fassen und darüber hinaus auch noch einen zielgerichteten Lernprozess im Rahmen einer Weiterbildungsveranstaltung zu gestalten ist sicherlich keine leichte Aufgabe. Um die vielfältigen Facetten von Wissensmanagement kompakt in ein möglichst flexibles Lernarrangement zu packen eignet sich gerade bei diesem Thema die Methode Planspiel ausgezeichnet.

## 3. Planspiel und Wissensmanagement

***Warum Planspiel zur Einführung ?***

Wissensmanagement ist als komplexes Problem zu betrachten und nicht ohne die Fähigkeit vernetzt und systemisch zu denken implementierbar. Planspiele ermöglichen und erfordern eine ganzheitliche Sicht auf vielschichtige Probleme und dienen dem Training von komplexen und realitätsnahen Entscheidungssituationen.

Durch dieses Instrument kann das Verhalten von Einzelpersonen und Gruppen innerhalb sowie zwischen Unternehmen im Zeitraffer gefahrlos vor, während und nach der Einführung simuliert werden. Planspiele erlauben das Vermitteln von Handlungswissen und Erproben von Handlungsalternativen. Für die Vermittlung von Faktenwissen sind jedoch Planspiele weniger geeignet.

„Wissensmanagement setzt die soziale Kompetenz der Wissensträger im Unternehmen (insbesondere der Führungskräfte / Wissensbeauftragten) voraus, denn der Erfolg von Wissensmanagement hängt wesentlich davon ab, wie es dem Mitarbeiter kommuniziert wird. Im Planspiel können spielerisch verschiedene Varianten des Vorgehens zur Mitarbeitermotivation oder zur Überzeugung des Chefs erprobt werden. Ist die Zielsetzung des Planspiels, in erster Linie die Möglichkeiten der Implementation in einem Unternehmen ‚abzuklopfen’, dann kann es als geeignete Methode gesehen werden, den Menschen die Bedeutsamkeit von Wissensmanagement für ihre Arbeit und für das gesamte Unternehmen zu verdeutlichen“ (Schmid, U.(2003) S. 34).

### *Abgrenzung von PC-Simulationen*

Es gibt verschiedene Arten von Planspielen (PC-Simulationen, Brettspiele, etc.), welche allesamt grundsätzlich geeignet sind Einführungsprozesse von Wissensmanagement in KMU zu unterstützen. Eine Übersicht vorhandener Planspiele finden Sie im Anhang*. (welche ?)
Insbesondere PC-Simulationen bieten aufgrund ihrer Fokussierung auf strategische oder/und betriebswirtschaftliche Aspekte ein besonders geeignetes Medium auch komplexe Geschäftsprozesse über mehrere Runden hinweg zu simulieren, mögliche Handlungsalternativen zu erproben und mit geringem Aufwand die Teilnehmer zu geschäftsrelevanten Entscheidungen zu befähigen.

Die Grenzen der PC-Simulation sind jedoch schnell erreicht, wenn auch soziale Kompetenzen im direkten Mitarbeiterkontakt gefordert sind. Wissensmanagement muss überzeugend „verkauft“ werden! Schließlich ist die Einführung von Wissensmanagement in KMU keine anonyme Veranstaltung. Es gilt gerade in KMU bekannten Kollegen hauptsächlich im persönlichen Kontakt vom systematischen Teilen ihres Wissens zu überzeugen. Hierbei sind Planspiele, die bewusst diese ggf. konfliktträchtigen Kommunikationsprozesse in ihr Szenario einbauen im Vorteil. Deshalb stehen im weiteren Verlauf manuelle interaktive Unternehmensspiele im Mittelpunkt der Betrachtung.

### *Einführungsphasen von Wissensmanagement in KMU*

Die Einführung von Wissensmanagement in KMU wird im EU-Leitfaden (* anhand folgendem Projektmanagement-Schema beschrieben.

**Phase A:** Initiieren eines WM-Projekts
In der Phase 1 sollten Visionen, Gesamtziele, Strategien und Absichten der WM-Initiative festgelegt und konkrete Ziele formuliert werden.

**Phase B:** Analyse
Der gegenwärtige Stand der Wissensbestände und –flüsse sollte erhoben werden.

**Phase C:** Entwicklungserfordernisse sollten bestimmt und alternative Lösungen beurteilt werden. Das Design der Schlüsselelemente der WM-Lösung (Werkzeuge und Methoden) soll durchgeführt werden.

**Phase D:** Implementierung (Einführung) der WM-Lösung in die Organisation und, falls erforderlich, Training der Anwender der Werkzeuge und Methoden.

**Phase E:** Evaluierung/Nachhaltigkeit
Evaluierung des Projekts und Messen der Ergebnisse. Damit ist das Projekt noch nicht zu Ende, denn die Ergebnisse und Erkenntnisse müssen fortlaufend in die tägliche Arbeit der Organisation integriert werden.

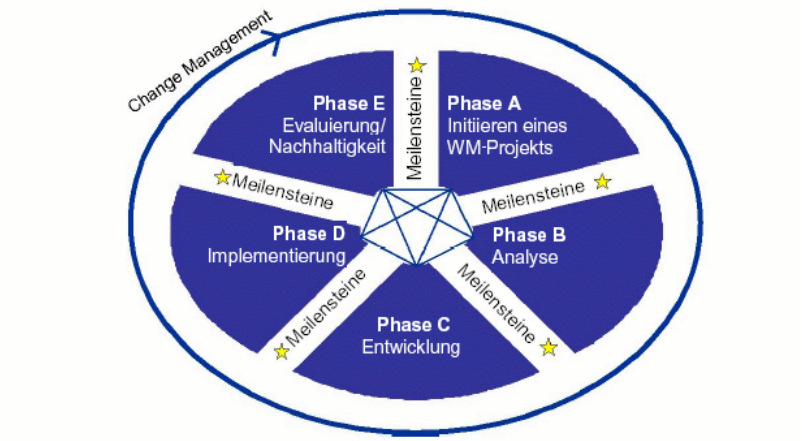



**Abbildung:** Projektmanagement-Schema zur Einführung von Wissensmanagement in KMU

### *Einsatz von Planspielen bei der Einführung von Wissensmanagement*

Planspiele zu Wissensmanagement in KMU können speziell in der Einführungsphase folgendermaßen eingesetzt werden:

Im Vorfeld der Einführung
Als Kick-Off zur Einführung

*Planspiel im Vorfeld der Einführung*

Bereits im Vorfeld können sich einzelne Mitarbeiter in externen Wissensmanagement-Planspielen umfassend qualifizieren. Sie simulieren in fiktiven KMU die zentralen Stolpersteine bzw. den ganzen Einführungsprozess und gewinnen damit passgenauere Entscheidungsgrundlagen für die Einführung im eigenen Unternehmen.
Vor- und Nachteile:
Ressourcensparende Vorgehensweise, da Qualifizierung von einzelnen Mitarbeitern, d.h. geringe Kosten und Abwesenheit. Einführung kann ggf. noch mal “überdacht“ werden. Lerntransfersicherung durch Coaching der Veranstalter möglich, passgenaues Einführungsszenario kann ggf. firmenintern erarbeitet werden. Ohne eindeutigen Auftrag der Geschäftsleitung keine Umsetzungsrelevanz bzw. Wissensmanagement wird zur „Spielwiese“ innovativer Einzelkämpfer.

*Planspiel als Kick-Off zur Einführung*

Auch als Kick-Off-Veranstaltung kann ein Planspiel, entweder für die gesamte Belegschaft oder einen ausgewählten Kreis wichtiger Wissensträger, eingesetzt werden. Das verwendete Planspielszenario kann entweder a) eine konkret bevorstehende Umstrukturierung in Richtung Wissensmanagement beschreiben, b) es werden „nur“ mögliche Handlungsalternativen für die zukünftige Einführung von Wissensmanagement erarbeitet, c) das Szenario orientiert sich bei der Einführung von Wissensmanagement nicht an den eigenen Unternehmensfakten, sondern an einem fiktivem KMU.

Vor- und Nachteile:
Einbeziehen aller relevanten Wissensträger ergibt realistische Szenarien und führt ggf. sofort zur Umsetzung von konkreten Wissensprojekten. Setzt meist viele Energien bei den Teilnehmern frei. Bei vorhandenen Konflikten eher ungeeignet. Der Ressourcen-Aufwand für firmeninterne Anpassung des Planspielszenarios ist meist groß. Bei fiktiven KMU-Szenarien besteht die Gefahr der nur bedingten Übertragbarkeit.

## 4. Gestaltungskriterien für KMU-Planspiele zu Wissensmanagement

***Szenariokriterien***

Potentielle Teilnehmer werden Personal- und Weiterbildungsverantwortliche sowie Geschäftsführer und andere Fach-Führungskräfte aus KMU sein. Es ist bei dieser Zielgruppe davon auszugehen, dass sie sich für offene Planspielveranstaltungen interessieren, d.h. dass die Planspiel-Teilnehmer aus mehreren Unternehmen kommen. Die nachfolgend beschriebenen Szenariokriterien fokussieren deshalb allgemeine Vorgehensweisen KMU-übergreifend. Inhouse-Veranstaltungen sind der jeweiligen KMU-Problematik anzupassen.

Im Planspiel sind die wichtigsten Phasen des oben beschriebenen Wissensmanagement-Einführungsmodells zu bearbeiten. Die Teilnehmer sollten durch das Planspiel einen möglichst intensiven persönlichen Eindruck erhalten, welche Aspekte für eine erfolgreiche Einführung zu beachten sind. Konkret, welche Kompetenzen, welcher Aufwand und welche Strategien notwendig sind, Wissensmanagement-Prozesse im eigenen Unternehmen anzustoßen bzw. die Einführung firmenintern zu begleiten.

*Teilnehmervoraussetzungen*

Die Teilnehmer sind vor Beginn des Planspiels über die Rahmenbedingungen, den groben Ablauf, die fiktive Planspielfirma und die besonderen Anforderungen des Spiels schriftlich zu informieren. Ein visualisierter Ablaufplan im Seminar kann darüber hinaus Orientierung geben. Hilfreich erweist sich, diese Informations- und Kommunikationsmittel per Passwortzugang für alle Teilnehmer vorab ins Internet zu stellen und ihnen ggf. einen Leitfaden inklusive einer „Leistungsübersicht“ an die Hand zu geben, der sie beim selbstregulierten Lernen unterstützt.

Insbesondere ist darauf hinzuweisen, dass es im Planspiel mitunter zu sehr stressigen Situationen kommen kann. Ferner ist ein wesentliches Lernfeld eigene Wissenspotentiale explizit zu machen sowie diesen Prozess zu reflektieren, z.B. welches Verhalten durch das Bereitstellen persönlicher Daten zu Kernkompetenzen, Qualifikationen etc. auch in Form von Yellow-Pages ausgelöst wird und wie dies erfolgreich gemanagt werden kann. Hierzu ist die aktive Mitarbeit für den Lernerfolg sehr wichtig.

*Dramaturgie*

Fokus der Planspieldramaturgie sollte eine *kritische* Auseinandersetzen mit Wissensmanagement sein, d.h. auch die Option zur begründeten Ablehnung folgender Fragen beinhalten:

- Ist es sinnvoll in *dieser fiktiven* Planspielfirma (überhaupt) ein systematisches Wissensmanagement einzuführen?
- Wenn ja, in welchen Bereichen mit welchen Zielen?
- Wie könnte ein geeignetes Pilotprojekt gestartet werden?
- Wie kann der Lerntransfer in das eigene Unternehmen gesichert werden?

Im positiven Fall wäre der Output des Planspiels möglichst viele konkrete Wissensmanagement-Dienstleistungen bzw. –Produkte und Einführungsstrategien zu generieren. Denn durch die produktorientierte Betrachtung vereinfachen sich die „Budgetierung“ von potentiellen Wissensprojekten und ihre erfolgreiche Vermarktung innerhalb des Unternehmens. Im negativen Fall wäre der Output eine Zusammenstellung begründeter Alternativen.

*Spieleinführung und Informationsphase*

Um etwaige Wissensdefizite auszugleichen und offene Fragen zu beantworten, ist als Einstieg auf die Vermittlung von Grundlagen zu Wissensmanagement zu achten. Ggf. sind vorab Begriffe bezüglich Wissen und Wissensmanagement zu klären. Ein entsprechender Input über vorhandene Wissensmanagementprojekte und -methoden zur Implementierung in KMU wäre sinnvoll. Ferner ist genügend Zeit erforderlich, um sich in die fiktive Planspielfirma einzuarbeiten. Methodisch-didaktische Unterstützung könnte eine visualisierte Darstellung der fiktiven Firma leisten. Inhalte der Informationsphase sind die Beschreibung des Arbeitsauftrages in Bezug auf Wissensmanagement, die fiktiven Rahmenbedingungen, die Rollen der Teilnehmer und vor allem der Zielsetzung der Geschäftsleitung in diesem fiktiven Unternehmen.

Nach der allgemeinen Erläuterung der Rahmenbedingungen beginnt das „eigentliche“ Planspiel mit der Einführung durch die fiktive Geschäftsleitung oder entsprechender Moderatoren. Ein griffiger Einstieg könnte z.B. ein persönliches Statement oder ein Brief der Geschäftsleitung, ein Presseartikel oder ein Kurzvideo sein.

*Meinungsbildung und Interaktion zwischen den Gruppen*

Eine zentrale Phase im Planspiel ist die Wissensmanagement-Analyse. Dabei kann es von dramaturgischer Bedeutung sein, vorab z.B. die Analyse erst in einem überschaubaren Bereich zu beginnen. Die Teilnehmer werden aufgeteilt in mehrere Teams, Abteilungen oder Geschäftsbereiche. Hier gilt es folgende Fragen, ggf. unterstützt durch Checklisten und methodische Hilfestellungen, zu beantworten:

Was ist bereits an Wissensmanagement-relevanten Aktivitäten, Dokumenten, Informationen vorhanden?
Welche Schwachstellen und Stärken sind vorhanden?
Wie steht diese Organisation (-seinheit) Veränderungen, Verbesserungen der Arbeitsproduktivität und Arbeitsqualität in Bezug auf Wissensmanagement gegenüber?
Was wären konkrete, schnell Erfolg versprechende Lösungen?

Diese Phase könnte methodisch so gestaltet werden, dass sich die einzelnen Gruppen gegenseitig analysieren und gleichzeitig wissensorientiert coachen (Kollegiales Coaching). Durch z.B. zweimaliges Spielen und reflektieren dieses kollegialen Beratungsprozesses (Bestand/Bedarfsklärung)

erfahren die Teilnehmer die wichtigsten Aspekte in dieser Wissensmanagement-Phase intensiv. Ein möglicher Rollenwechsel (erst als fiktive Mitarbeiter, dann als kollegiale Coaches) kann die Lernerfahrungen zusätzlich vertiefen.

Die Gruppen haben durch diesen Prozess die Möglichkeit, sich mit dem vorhandenen Material der fiktiven Organisation auseinanderzusetzen und eigene Aspekte aus ihrem Erfahrungshintergrund einfließen zu lassen. Die einzelnen Teilnehmer gewinnen durch dieses Vorgehen umfangreiche Erkenntnisse über die Implementierung von Wissensmanagement auf der methodischen, inhaltlichen und "menschlichen“ Ebene. In zusätzlichen Partnerübungen und Gruppendiskussionen können die Teilnehmer den Lerntransfer sichern.

*Strategieplanung und Vorbereitung der Konferenz*

Die nächste Phase im Planspiel könnte die Zusammenführung der bisherigen Fakten und die Entwicklung geeigneter Wissensmanagement-Projekte sein. Hierbei erhält z.B. jeder Teilnehmer bzw. Gruppe, ggf. mediengestützt aufbereitet, die bisherigen Erkenntnisse aus allen Gruppen mit dem Ziel für diese fiktive Firma geeignete Wissensmanagement-Projekte zu produzieren. Dies kann wiederum in Gruppen, entweder kooperativ oder im Wettbewerb zueinander, erfolgen. Durch die Bereitstellung aller vorhandenen Zwischenergebnisse (gleiche Wissensbasis für alle) erhalten alle Gruppen maximale Anregungen und gleiche „Startchancen“ zur Strategie- und gezielten Wissens-Produktentwicklung.

*Durchführung der Konferenz*

Die Ergebnisse dieses kollegialen Wissenswettbewerbs in der fiktiven Planspielfirma werden abschließend im Plenum präsentiert und bewertet. Der Nutzen dieses Vorgehens liegt in der komplexen Rollenvariation und den entsprechenden Auswertungsschwerpunkten, die von den Teilnehmern durchgängig selbst, aufgrund ihrer eigenen Wertmassstäbe, gesetzt und gemeinsam reflektiert werden können.

*Spielauswertung*

Ein ausführliches Debriefing der gewonnenen Lernerfahrungen soll den Lerntransfer sichern.
Anhand geeigneter Übungen und Checklisten werden die Teilnehmer schrittweise aus ihrer Rolle und den in unterschiedlichen Gruppen gewonnen Aha-Erlebnissen geführt. Jetzt sollen konkrete erste Schritte in Richtung Einführung von Wissensmanagement im eigenen Unternehmen konkretisiert werden. Von der Vorbereitung einer überzeugenden Kurzpräsentation der Planspielerlebnisse bis hin zu einem ersten strategischen Meeting mit den wichtigsten Multiplikatoren ist dabei vorstellbar. Wichtig dabei ist die Berücksichtigung der konkreten Rahmenbedingungen in den jeweiligen KMU und einer realistischen Zielsetzung sowie Transfersicherung für die ersten Schritte.

## *Fiktive Planspielfirma*

Die Beschreibung der fiktiven Planspielfirma ist neben der Dramaturgie das Herzstück des Planspiels, welches besonderer Aufmerksamkeit bedarf. Es ist ein fiktives Grundszenario des Unternehmen zu konzipieren, dessen Rahmenbedingungen (Markt, Wettbewerber, Zulieferer, Produkte, Ablauforganisation) nicht allzu großes Detail- und Branchenwissen von den Teilnehmern vor-

aussetzen, aber genügend Problem- bzw. Konfliktbereiche beinhalten, die in vielen KMU anzutreffen sind. Um die Identifikation mit der fiktiven Planspielfirma zu erhöhen, kann der situierende Fall als Zukunfts-Szenario gestaltet werden und z.B. folgende Aspekte beinhalten:

Zunehmender Wettbewerb (Wachsen, fusionieren oder gesundschrumpfen)
Mitarbeiter und Betriebszugehörigkeit (Kompetenz-, Motivationsunterschiede)
Mehrere Standorte (Informations-, Kommunikations- und Logistikprobleme)
Inhaber-/Generationswechsel (Führungs- und Kulturprobleme)
Produktpolitik (Entwicklungs- und Marketingprobleme).

Für die Teilnehmer muss genügend Spielraum bleiben, um das Szenario mit individuellen Visionen über die eigene Zukunft anreichern zu können.

Beispiel:
*Wissensmanagement zur Verbesserung der Marktposition bzw. gegenüber den Wettbewerbern:„Sie haben festgestellt dass Ihre Mitarbeiterfluktuation in den letzten Jahren immer höher steigt. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist nicht nur zeitaufwändig, sondern kostet auch viel Geld. Neulich haben Sie sogar einen Ihrer besten Mitarbeiter verloren, der viele Kundenbeziehungen aufrecht hielt. Leider müssen Sie befürchten, dass viele Ihrer bisherigen Kunden mit Ihrem Mitarbeiter zur Konkurrenz abwandern.*
***Wie können Sie solch einer Situation mit Wissensmanagement die existenzbedrohende Schärfe nehmen?”***

Zur Steigerung der Dynamik können auch für die einzelnen Gruppen im Planspiel (z.B. Team, Abteilung, Geschäftsbereich) zusätzliche Szenarien vordefiniert werden. Anhand dieser Informationen generieren die Teilnehmer ihre Sicht auf die Zukunft des Unternehmens, was sich im Planspiel auf die entscheidende Beantwortung der Frage, ob und wie man Wissensmanagement in der fiktiven Firma implementieren sollte, nachhaltig auswirken wird.

### *Rollen innerhalb der fiktiven Planspielfirma*

Im Allgemeinen sollten die Planspielrollen die im Unternehmen vorhandenen Positionen und deren Aufgabenspektrum widerspiegeln. Insbesondere ist darauf zu achten, dass möglichst alle Hierarchiestufen in KMU als Rollen vertreten sind und die Teilnehmer die Möglichkeit haben ihr persönliches Fachwissen aktiv einzubringen. Als zusätzliches dramaturgisches Mittel sollte auch innerhalb der übernommen Rollen intensiv „gespielt“ werden dürfen, d.h. auch kontraproduktives bzw. irrationales Verhalten könnte erlaubt werden, um dadurch auftauchende Konflikte ebenfalls realitätsnah bearbeiten zu können, quasi am worst case zu lernen.

### *Transfergestaltung und Transfersicherung*

Für KMU lässt sich aus trägem Wissen kein Gewinn schöpfen, es ist damit ziemlich wertlos. Deshalb hängt die Nachbereitung des Planspiels wesentlich davon ab, wie die Teilnehmer das Gelernte auf ihre Realsituation im eigenen Unternehmen übertragen. Mögliche Schwierigkeiten beim Transfer, z. B. Zeitdruck, fehlende Motivation der Kollegen oder Vorgesetzen sind deshalb bereits in der Phase der Spielauswertung konsequent zu berücksichtigen. Geeignete Lösungsstrategien, wie z.B. durch Bereitstellen interner oder externer Coaches oder eine gemeinsame Kommunikationsplattform für die Teilnehmer in Internet können die Transferbegleitung sichern helfen.

## 5. Erfahrungen mit dem Wissensmanagement-Planspiel™

Die beschriebenen Gestaltungskriterien sind entstanden aus mittlerweile langjähriger Beratungs- und Trainingstätigkeit in unterschiedlichsten Organisationen und seit 1998 Erfahrung mit Planspielen. Sie finden sich allesamt wieder im Wissensmanagement-Planspiel™.

Das Wissensmanagement-Planspiel™ wurde 2001 im Rahmen eines Modellprojekts (Förderprogramm des Bayerischen Sozialministerium in Zusammenarbeit mit der Universität Regensburg, Pädagogik III, Prof. Dr. Hans Gruber, der Firma SIGMETA gGmbH, München und unter Federführung von C&IS GmbH) vorerst für mittlere bis große soziale Einrichtungen und Träger entwickelt.

Dabei handelt es sich um eine dreiteilige Qualifizierungsmaßnahme bestehend aus (1) *Selbstorganisiertem Einstieg, (2) Workshop mit Planspiel (3-Tage Präsenzseminar) und einer (3) Transferbegleitung nach dem Workshop ab 12 Personen.* Aufgrund der begrenzten Zeit- und Budgetressourcen wird bewusst ein Blended-Learning-Einführungskonzept, d.h. eine Kombination aus Präsenz- und Onlinelernen auf einer Lernplattform verfolgt.

Der Planspiel-Workshop ist nach der Typologisierung von Planspielen als freies, manuelles Spiel einzuordnen, in dem Gruppen konkurrierend agieren, um einen funktionalen Unternehmensbereich „Wissensmanagement“ in der fiktiven Planspielfirma zu implementieren. Das Planspielkonzept wurde als offenes Weiterbildungsangebot für Teilnehmer aus unterschiedlichen Unternehmen entwickelt. (www.wissensmanagement-planspiel.de)

Nach Abschluss der Testphase konnte festgestellt werden, dass die Teilnehmer durch dieses Planspiel handlungsleitende Erfahrungen und Informationen zu Wissensmanagement sammeln können. Doch als offenes Seminarangebot für größere soziale Einrichtungen war es zu „innovativ“ und seiner Zeit leider um Jahre voraus. Das Thema Wissensmanagement war und ist für die meisten Entscheider in sozialen Einrichtungen schlichtweg unbekannt. Demgegenüber haben am Planspiel interessierte Einrichtungen das Problem, dass sie sich ein solches Planspiel, aufgrund der allgemeinen Mittelknappheit, ohne zusätzliche Fördermittel nicht leisten können. Der Transfer der Planspielkonzeption auf KMU fiel ab 2002 in die Zeit einschneidender Sparmaßnahmen für Personalentwicklung und Weiterbildung, auch und besonders in KMU.

Mittlerweile existiert eine „Light-Version“ in Form eines 1-2-tägigen Blended-Learning-Workshops. Wesentliche Methoden und Instrumente des Planspiels wurden „umfunktioniert“. Ausgangspunkt sind konkrete Defizite aus den Unternehmen die von den Teilnehmern in den Workshop eingebracht werden. Diese Defizite werden hierbei in, Anlehnung an das Münchner Wissensmanagement-Modell, wissensorientiert analysiert. Anhand strukturierter Fallarbeit werden Lösungen erarbeitet und überzeugende Präsentationen von geeigneten Wissens-Projekten samt Business-Cases generiert. Zusätzlich hilft ein Online-Coaching den Transfer im jeweiligen Unternehmen sichern.

*Quellenangaben und Links*

## Literatur

**Ilskensmeier D**. (2001): Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe, in sfs Band 124, S. 37 –78
**Pawlowsky, P**.;Seifert, M; Reinhardt, R. (1998): Interorganisationales Lern- und Wissensmanagement: Perspektiven und Praxisansätze für Klein- und Mttelständische Unternehmen, in Pawlowsky, P. (Hg.); Wissensmanagement, Wiesbaden
**Reinmann-Rotmeier, Mandl, Erlach, Neubauer**, (2001) Wissensmanagement lernen, Beltz, Weinheim und Basel
**Luko S., Trauner B**, (2002), Wissensmanagement,Hanser, München, S. 20
**Schmid, U.**(2003) Implementation von Wissensmanagement in der Automobilindustrie mittels Planspiel, Diplomarbeit, Phil. Fak. II, Lehrstuhl f. Pädagogik, Regensburg, S. 34-35
**Schubert, S.** (2002) Formative Evaluation eines Planspiels zur Einführung von Wissensmanagement in sozialen Einrichtungen, Diplomarbeit, Phil. Fak. II, Lehrstuhl f. Pädagogik, Regensburg,
**Europäischer Leitfaden** zur erfolgreichen Einführung von Wissensmanagement, CEN/ISSS Management Wokshop, Brüssel, (2004), S.56-57
**Steincke, W**. Abschlussdokumentation Wissensmanagement-Planspiel für soziale Organisationen, (2002) BBJ Consult. O.O.:o.V.

## Links

European Guide to Good Practice in Knowledge Management: www.knowledgeboard.com
Plattform Wissensmanagement: www.pwm.at
ILTEC - International Learning Technology Center: www.iltec.de
Wissensmanagement-Planspiel: www.wissensmanagement-planspiel.de