

FU BERLIN  
INSTITUT FÜR ETHNOLOGIE  
SCHWERPUNKT SOZIALANTHROPOLOGIE

# SOZIALANTHROPOLOGISCHE ARBEITSPAPIERE

Herausgeber: Sebastian Bemile  
Thomas Bierschenk  
Georg Elwert  
Carola Lentz  
Birgit Müller  
Franz-Volker Müller  
Shalini Randeria  
Friedhelm Streiffeler  
Thomas Zitelmann

Redaktion: Friedhelm Streiffeler (TU Berlin)

Nr. 23

Thomas Bierschenk, Peter Sauer, Helmut Schafft

Planspiel zur entwicklungspolitischen Projektpraxis:  
Ein Beitrag zur Entdämonisierung der Entwicklungshilfe .

1989

Das Arabische Buch # Horstweg 2 # 14059Berlin  
ISSN 0932-5476  
Tel: 030 / 3228523

## **Zur Herausgabe der sozialanthropologischen Arbeitspapiere**

**Die Herausgabe der sozialanthropologischen Arbeitspapiere ist eine Initiative des Schwerpunkts Sozialanthropologie am Institut für Ethnologie der Freien Universität Berlin. Erklärte Absicht der Reihe ist es, erste Berichte aus noch nicht abgeschlossenen Forschungen einer Fachöffentlichkeit vorzustellen und zugänglich zu machen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf eigenen empirischen Untersuchungen innerhalb des Spektrums sozialanthropologischer Forschung.**

### **Herausgegeben von:**

**Ayse Caglar, Georg Elwert, Veit Erlmann, Carola Lentz, Ute Luig, Peter Probst, Shalini Randeria, Friedhelm Streiffeler (HU Berlin), Thomas Zitelman**

### **Geschäftsführender Herausgeber und Redaktion:**

**Peter Probst**

### **Anschrift der Redaktion:**

**Institut für Ethnologie  
Drosselweg 1-3  
D - 14195 Berlin  
Tel: (030) 8386725  
Fax: (030) 8386728**

Planspiel zur entwicklungspolitischen Projektpraxis:  
ein Beitrag zur Entdämonisierung der Entwicklungshilfe

von

Thomas Bierschenk  
Peter Sauer  
Helmut Schafft

Berlin 1989

## Gliederung

### 1. Zur Entwicklung des Planspiels

#### 1.1. Defizite in der Hochschulausbildung zur Entwicklungspolitik

- Ein neuer Ansatz der entwicklungspolitischen Wirkungsforschung: Entwicklungshilfeprojekte als Arenen der Auseinandersetzung strategischer Gruppen
- Probleme der hochschuldidaktischen Vermittlung
- Projektsimulation als didaktisches Instrument
- Zusammenfassung

#### 1.2. Defizite gebräuchlicher Planungsansätze auf Projektebene

### 2. Zur Durchführung des Planspiels

#### 2.1. Die Spielkonzeption

#### 2.2. Die Mitspieler

#### 2.3. Der Spielverlauf

#### 2.4. Die Auswertungsmethodik

### 3. Erfahrungen aus der Spieldurchführung

#### 3.1. Projekt als Handlungsfeld strategischer Gruppen

#### 3.2. Handlungsgrenzen und Entscheidungszwänge

#### 3.3. Die Zweitrangigkeit technischen Interventionswissens bei der Projektimplementation

#### 3.4. Projekt als zentraler Raum der Handlungen von "Experten"

### 4. Grenzen und Defizite der Projektsimulation

#### 4.1. Realitätsgehalt

#### 4.2. Spielregeln

#### 4.3. Technische Spielvoraussetzungen

- Zeitbedarf
- Leitungsbedarf
- Teilnehmerzahl
- Infrastruktur

#### 4.4. Vergleich mit anderen Simulationsverfahren

### 5. Zusammenfassende Bewertung der Projektsimulation

#### 5.1. als Methode der Hochschuldidaktik

#### 5.2. als Instrument der Projektplanung

## Literatur

## Planspiel zur entwicklungspolitischen Projektpraxis: ein Beitrag zur Entdämonisierung der Entwicklungshilfe<sup>1</sup>

Das vorliegende Papier beschreibt Erfahrungen der Verfasser mit einem von ihnen entwickelten Planspiel zur entwicklungspolitischen Projektpraxis. Dieses Planspiel wurde 1988 und 1989 zweimal mit unterschiedlichen, jeweils interdisziplinär zusammengesetzten Gruppen von studentischen Teilnehmern der Freien Universität (Institut für Ethnologie), der Technischen Universität (Institut für Tierproduktion, Seminar für Ländliche Entwicklung) und der Evangelischen Fachhochschule für Sozialarbeit durchgeführt. Die Erfahrungen geben Anlaß, sie hier als hochschuldidaktische Anregung für Universitätskurse im Bereich der Entwicklungspolitik zu dokumentieren. Darüber hinaus glauben wir, daß Projektsimulationen und Planspiele<sup>2</sup> ein hervorragendes Instrumentarium sind, einige der an dem herkömmlichen Zielorientierten Projektplanungsverfahren (ZOPP) in letzter Zeit prononciert kritisierten Mängel und Schwachstellen auszugleichen. Die Verfasser, die alle praktische Erfahrungen in Entwicklungsprojekten haben, plädieren daher für eine Einbeziehung der hier vorgestellten Simulationsmethoden in das Planungsinstrumentarium von Entwicklungshilfeprojekten.

### 1. Zur Entwicklung des Planspiels

#### 1.1. Defizite der Hochschulausbildung zur Entwicklungspolitik

Anlaß für die Entwicklung des hier vorgestellten Planspiels waren Schwierigkeiten, neuere Ansätze der sozialwissenschaftlichen Forschungen zur Durchführung und zu den Auswirkungen von Entwicklungspolitik (Elwert & Bierschenk 1988, Quarles van Ufford et al. 1988, Bierschenk & Elwert i.V.) in der Lehre angemessen zu vermitteln. Herkömmliche Forschungen zur Entwicklungspolitik - kritische wie apologetische - setzen in aller Regel entweder ganz am Anfang oder am Ende eines entwicklungspolitischen Planungs- und Entscheidungsprozesses an. Dabei wird entweder untersucht, was die Funktionen von Entwicklungspolitik im Kontext des Welt-

---

<sup>1</sup>Für nützliche Anmerkungen und Hinweise zu früheren Fassungen des vorliegenden Papiers bedanken wir uns bei Dieter Goll, Dirk Kohnert, Jochen Lohmeier, Theo Rauch, Friedhelm Streiffeler und den studentischen Teilnehmern der beiden durchgeführten Spiele (siehe unten Abschn. 2).

<sup>2</sup>Im folgenden verwenden wir die beiden Begriffe Planspiel und Projektsimulation als Synonymie.

marktes, der nationalen Volkswirtschaft der Geberländer oder ihrer politischen Strukturen sind, oder es wird die Frage gestellt, "was am Ende dabei herauskommt": für die Empfängerländer im allgemeinen, für ihre politischen Strukturen, ihre Volkswirtschaften, die Zielgruppen, die Landbevölkerung, die Ärmsten der Armen, etc. Obwohl beide Ansätze ihre Berechtigung haben, haben die erwähnten organisationssoziologischen wie sozialanthropologischen Untersuchungen die Bedeutung der vielen Zwischenebenen unterstrichen, die zwischen Politikformulierung und Auswirkungen liegen. Die komplexen, mehrstufigen Prozesse der Durchführung von Entwicklungspolitik rückte damit in den Mittelpunkt des Interesses. Es wurde vorgeschlagen, Entwicklungshilfeprojekte in erster Linie als Arenen konkurrierender Interessen zu verstehen. Dieser Ansatz, der schließlich auch der Ausarbeitung des hier besprochenen Planspiels zugrundeliegt, soll hier in aller Kürze umrissen werden.

#### **Ein neuer Ansatz der entwicklungspolitischen Wirkungsforschung: Entwicklungshilfeprojekte als Arenen der Auseinandersetzung strategischer Gruppen**

Statt der verbreiteten, mechanistischen und anthropomorphisierenden Vorstellung eines Projektes, das agiert und von Betroffenen, die reagieren, wenn auch oft nicht in der erwünschten Weise, wobei es dann zu unerwünschten Nebenfolgen kommt, scheint uns ein dynamisches Konzept der Interaktion von strategischen Gruppen plausibler für die Analyse von Projekten der Entwicklungshilfe. Die Projektimplementierung ist nicht die Durchführung eines einmal geplanten Programmes, sondern ein ständiger Verhandlungsprozeß. Dies verweist auf die Notwendigkeit einer Analyse der am Projekt beteiligten oder auch nur interessierten Gruppen, ihrer Interessen, ihrer Handlungsziele und -rationalitäten und der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen - mit einem Wort, ihrer jeweils eigenen Projekte. (vgl. Elwert/Bierschenk 1988)

Dabei ist eine größere Trennschärfe als in der üblichen Gegenüberstellung der *Einheimischen* und der *Entwicklungsexperten* notwendig. Die beteiligten Gruppen stehen in Konkurrenz um die Aneignung der durch das Projekt gegebenen ökonomischen, politischen oder auch symbolischen Ressourcen. Die Folge ist daher in der Regel weder das völlige Scheitern noch das völlige Gelingen von Projekten im Sinne der ursprünglich gesetzten Ziele. Der Projekterfolg ist vielmehr selektiv. Diese Selektivität ist ein Ergebnis des unterschiedlichen Ausmaßes, mit dem die an dem Projekt beteiligten oder von ihm betroffenen strategischen Gruppen sich die durch das Projekt gesetzten Ressourcen aneignen können, und das auf der Grundlage ihres jeweiligen politischen Gewichts.

Die Analyse muß allerdings auch noch über diese spieltheoretisch zu fassende Ebene eines Parallelogramms der sozialen Kräfte

hinausgehen. Denn während das Projekt eine gemeinsame Handlungsebene für alle beteiligten Gruppen abgibt, so handeln diese doch - und verfolgen ihre Interesse damit - in sehr unterschiedlichen Bezügen von sprachlicher Kategorialisierung, sozialer Interaktion, Handlungsrationalität und kultureller Weltdeutung.<sup>3</sup>

Das Bild, das wir uns hier machen sollten, ist das eines komplexen Schachspiels von und mit lebenden Figuren, allerdings eines Schachspiels, an dem viele Parteien beteiligt sind, bei dem einige der Mitspieler bedeutend mehr Spielfiguren als ihre Konkurrenten ins Feld stellen können, in dem einigen Mitspielern nur einige wenige Züge zugestanden werden, während andere im Notfall auch die Regeln zu ihren Gunsten ändern können, in dem die Spielziele der Parteien ebenso variieren wie ihr Einsatz und Risiko, wo einige der Beteiligten nach Regeln spielen, die den anderen nicht bekannt sind, eines Spiels, das zu einem wesentlichen Teil darin besteht, um die Festlegung der Regeln zu streiten - wo andererseits aber gute Taktik und Strategie auch zählen. Denn Ressourcen sind kontextabhängig und ein versierter Spieler kann selbst eine Katastrophe in einen Spielvorteil verwandeln.

Schlüsselbegriffe dieser oben angedeuteten Analyse sind also die *strategischen Gruppen* als Teilnehmer an einem *permanenten Verhandlungsprozeß*, in dem sie ihre jeweils ihre *eigenen Projekte* verfolgen, das Projekt als gemeinsames, aber *heterogenes Handlungsfeld*, seine jeweils unterschiedliche *Reinterpretation* durch die Beteiligten und die sich dadurch notwendig ergebende *Selektivität des Projekterfolges*.

### Probleme der hochschuldidaktischen Vermittlung

Es erwies sich zunächst als sehr schwierig, eine solche handlungstheoretisch begründete Perspektive der Durchführung von Entwicklungspolitik Studenten der Ethnologie zu vermitteln, die zwar großes Interesse an Problemen der Dritten Welt und den Auswirkungen der Entwicklungshilfe, aber kaum praktische Erfahrungen mit der Durchführung von Entwicklungshilfe oder direkte Beobachtungen dazu unternommen hatten. Der übliche Seminarbetrieb

---

<sup>3</sup>Die Betonung der Unterschiede in den sozialen Handlungsorientierungen und -rationalitäten der Beteiligten sowie der Bedeutung der strategischen Verwendung von sprachlichen Kategorien unterscheidet das hier propagierte Analysemodell auch von der Beteiligtenanalyse in der Zielorientierten Projektplanung (ZOPP) der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Aus dieser Sicht erscheint ZOPP selbst als ein Versuch, eine allgemein gültige Regelung bei den anderen Spielern darüber durchzusetzen, wie Interessenkonflikte wahrzunehmen und zu regeln sind. Darauf wird noch einzugehen sein.

mit seinem Ritual von Literaturreferaten und Diskussion im Plenum war dafür schon deshalb nicht geeignet, weil es für diesen relativ neuen Ansatz kaum Literatur gab. Was sich schließlich anbot, war, diesen Ansatz in einer Projektsimulation - einem Planspiel - zu vermitteln.

### Projektsimulation als didaktisches Instrument

Planspiele leiten sich aus der Militärstrategie ab, werden seit den 1950er Jahren aber auch oft in der betriebswirtschaftlichen Planung angewandt.<sup>4</sup> In beiden Anwendungsbereichen geht es um Entscheidungen in komplexen Situationen. Die heute weitverbreitete Anwendung in der Jugend- und Erwachsenenbildung und in der allgemeinen Pädagogik beruht demgegenüber auf zwei generellen pädagogischen Tendenzen: der "Abkehr von rein auf Wissensvermittlung abstellenden Methoden und (der) Zuwendung zu Bildungsformen, die kognitives Lernen mit Selbsterfahrung durch eigenes Handeln verbinden" (Prim/Reckmann 1975, 12) und der Hinwendung zu aktiven Lernverfahren, die die Autonomie und Motivation der Teilnehmer betonen, Fähigkeiten zur Kooperation und Kommunikation stärken, Spontaneität und Phantasie anregen und so einer sozialen Isolation des Lernenden im herkömmlichen Lernprozeß entgegenwirken.

Das Planspiel wird üblicherweise unter die Simulationsmethoden eingereiht, also unter Methoden, bei denen nicht in der Realität, sondern in einer Teilrealität gehandelt wird. Unter die Simulationsverfahren fallen neben dem Planspiel auch Fallstudien und Rollenspiele. Bei den Fallstudien geht es darum, in bestimmten Situationen eine einmalige Entscheidung zu treffen, die keine direkte Rückmeldung hat. Die Qualität der Entscheidung kann nur durch die das Spiel betreuenden Experten festgestellt werden. Fallstudien sind von ihrer Natur her statisch. (Friedrich/Tschersig 1987, 16)

Rollenspiele, die wie das Planspiel den Spielcharakter stärker betonen, sind weniger sach- und problem- als vielmehr personenbezogen. Lernziele des Rollenspiels sind daher vor allem Verhaltenstraining und die Veränderung von Rollen- und Kommunikationsmodi. Der Grad der Festlegung der Rollen im Rollenspiel kann variieren. Der Übergang zum Planspiel ist dann gegeben, wenn komplexere Spielformen mit stärker formalisierten Verfahren vorliegen. Bei Planspielen geht es um die Dynamik von Entscheidungsprozessen und die daraus resultierende Notwendigkeit einer ständigen Überprüfung bzw. Korrektur von Entscheidungen. In der

---

<sup>4</sup>Siehe als wichtige Einführungsliteratur Rehm 1964 und Vagt 1978, zur Anwendung in der betriebswirtschaftlichen Planung Griehm 1965.



Realität lassen sich Rollenspiele und Planspiele häufig nur schwer voneinander abgrenzen:

- Planspiele sind komplexer als Rollenspiele, sie beanspruchen daher mehr Zeit, Raum und Material als Rollenspiele.
- Im Planspiel fungieren die Teilnehmer als Mitglieder von Gruppen, im Rollenspiel übernehmen einzelne Spieler die Rolle eines Individuums.
- Das Planspiel erfordert eine höhere Teilnehmerzahl als das Rollenspiel.
- Rollenspiele sind mehr zeitpunkt-, Planspiele mehr zeitraumbezogen.
- Im Rollenspiel überwiegt das darstellende Moment, im Planspiel stehen Entscheidungen im Vordergrund.

Aufgrund der schweren Abgrenzbarkeit zwischen beiden Simulationsformen wird zuweilen das Planspiel auch als "Rollenspiel zwischen Gruppen" (Prim/Reckmann 1975, 18) bezeichnet.

Planspiele lassen sich nach ihren Funktionen unterscheiden (Reimann et al. 1977, 157 - 190):

- Planspiele zur Überprüfung der Funktionstüchtigkeit bestehender Systeme,
- Planspiele als Entscheidungshilfen innerhalb eines konkreten Vorgangs,
- Planspiele als Training notwendiger Fähigkeiten und Fertigkeiten zum aktiven Lösen von Konflikten, und
- Planspiele in der pädagogischen Praxis, wo sie eine Konfliktsituation der Alltagswirklichkeit zur Ausgangslage haben.

Es liegt nahe, entwicklungspolitische Planspiele nach Themengruppen zu unterteilen (Tiemann 1978, 9): Projektspiele, Konferenzspiele, Produktionsspiele, Handelsspiele und Entscheidungsspiele. Bei einer 1983 vorgenommenen Zusammenstellung existierender entwicklungspolitischer Planspiele fielen allenfalls drei in die Rubrik der Projektspiele. (Spielmann 1983, 5, 23)

Ausgangspunkt von Planspielen sind Situationsbeschreibungen, die sogenannte "allgemeine Ausgangslage". Zusätzlich werden den Spielgruppen Rollenanweisungen in "speziellen Ausgangslagen" vorgegeben. Somit bilden allgemeine und spezielle Ausgangslagen

zusammen mit den Spielregeln den Rahmen des Spieles. Innerhalb dieses Rahmens haben die Akteure freien Spielraum. Die Beziehungen der einzelnen Gruppen untereinander und deren jeweilige Spielstrategien sind zu Beginn des Spieles nur ansatzweise bekannt. Erst im Spiel zeigen sich konkrete Konflikte und Möglichkeiten zu Konfrontation oder Koalition. "Der Ablauf des Planspiels läßt Situationen entstehen, die spontane Reaktionen der Teilnehmer auslösen und Aktionen provozieren, die nicht vorausgeplant werden können. Reaktionsvermögen, Phantasie, Redegewandtheit und Anpassungsfähigkeit sind nur einige der Fähigkeiten, die dem Spieler abverlangt werden." (Tiemann 1978, 9)

Im Planspiel handeln die Gruppen an einem Modell, das analog dem Teilbereich eines realen politischen, sozialen oder wirtschaftlichen komplexen Zusammenhanges konstruiert sein kann. Dieses Modell stellt zwar eine Verkürzung der Komplexität realer Situationen dar, jedoch können wegen seines Realitätsbezuges in der Simulation reale Vorgänge deutlich gemacht, Abläufe erkannt und Funktionen überschaubar gemacht werden. (Prim/Reckmann 1975, 19) Planspiele führen damit zu einer unmittelbaren Auseinandersetzung mit der Realität. Der Spieler erfährt im Planspiel ein Alltagsproblem oder eine Konfliktsituation in der ganzen Komplexität wechselseitiger Abhängigkeiten von Personen, Gruppen und Institutionen. Dies fördert eine systemische Sichtweise von Wirkungsnetzen und rückgekoppelten Regelkreisen, und verlangt das Zusammenarbeiten unterschiedlicher Fachdisziplinen. (Reither 1984, 2) Durch die Simulation entsteht andererseits ein sanktionsfreier Raum, der den Teilnehmern eine experimentelle Grundhaltung erlaubt. Damit können eigene Fähigkeiten und Fertigkeiten selbstkritisch überprüft und gegebenenfalls neu bestimmt werden. Planspiele erlauben Aussagen über Konsequenzen von bestimmten Strategien.

Darüber hinaus ermöglichen Planspiele, Intergruppenerfahrungen zu gewinnen. Je nach Spielanlage können dabei eher die expressiven oder die instrumentellen Funktionen einer Rolle mehr im Vordergrund stehen. Da es in Planspielen auch um konkurrierende Ansprüche auf begrenzte Ressourcen geht, sind die einzelnen Gruppen zu Kompromissen gezwungen oder müssen andere Gruppen als Bündnispartner gewinnen. Auch die Selbst- und Fremdbilder von Gruppen - die in der Regel umso unvereinbarer sind, je stärker die jeweils verfolgten Ziele und Projekte voneinander abweichen, und die ihrerseits Kompromisse und Koalitionen erschweren - lassen sich im Spiel reflektieren und einer Analyse unterziehen. Schließlich lassen sich in Planspielen neben der Intergruppen- auch Intragruppenerfahrungen analysieren, insbesondere mit Bezug auf die Stellung von Einzelnen in der jeweiligen Gruppe.

### **Zusammenfassung**

Die Methode Planspiel schien den Verfassern somit besonders

geeignet, studentischen Teilnehmern von Kursen zur Entwicklungspolitik die besonderen Probleme der Umsetzung von Entwicklungspolitik in Projekten, nämlich an der Schnittstelle von Experten und Zielgruppen, lebendig und praxisnah zu vermitteln. Die dabei gewonnenen Erfahrungen werden im folgenden referiert und analysiert. Zuvor soll jedoch noch auf die Frage der Eignung von Planspielen zur Verbesserung der Projektplanungspraxis selbst eingegangen werden. Es gilt dabei zu klären, ob durch den Einsatz von Planspielen wesentliche Defizite, die in der Kritik an der Praxis der Zielorientierten Projektplanung (ZOPP) vorgebracht wurden, eventuell reduziert werden können.

## 1.2. Defizite gebräuchlicher Planungsansätze auf Projektebene

Seit Mitte der achtziger Jahre ist für Maßnahme der Technischen Zusammenarbeit, die von der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit durchgeführt werden, die Zielorientierte Projektplanung als Methode verbindlich festgelegt. ZOPP ist Teil eines umfangreichen Projektmanagementsystems. Sie dient also nicht nur der Planung in unterschiedlichen Phasen oder Stadien eines Projektes, sondern auch im Auftragsverfahren zwischen dem Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) und der GTZ, wie auch innerhalb letzterer als Entscheidungs- und Kontrollinstrument. Aus ihr werden in den Operationsplänen der Projekte interne Feinplanungen abgeleitet, welche ihrerseits Basis von *Monitoring and Evaluation*-Systemen sind.

Die Einführung der Zielorientierten Projektplanung soll - im Kontext der Diskussion über Effizienzsteigerung und Erfolgsmessung staatlicher Maßnahmen überhaupt - dazu beitragen, der Kritik an Durchführung und Ergebnissen von Entwicklungshilfepolitik entgegenzutreten. Sie hat damit wesentlich den Charakter der Legitimierung des staatlichen Handlungsfeldes "Entwicklungspolitik".

Das Verfahren selbst besteht aus einer - in Partizipation mit allen betroffenen Gruppen, einschließlich der Zielgruppen, durchzuführenden - Kombination von Beteiligten- und Problemanalyse, auf die die Erstellung einer Problemlösungsstrategie aufbaut. Als Teil dieser Problemlösungsstrategie wird das Projekt definiert. Diesem unterliegt in der "Projektplanungsmatrix" eine vertikale Logik von Oberziel, Projektziel, Ergebnissen, Aktivitäten und Inputs und eine horizontale Logik von Ziel, Indikatoren der Zielmessung, Quellen der Nachprüfbarkeit und generelle Annahmen über die "Umwelt" des Projektes. Damit wird aus ein komplexer gesellschaftlicher Zusammenhang auf einen Teilbereich reduziert, auf den die Projektmaßnahmen einwirken sollen, und eine klare Trennung vollzogen zwischen dem Handlungs- und Verantwortungsbereich des Projektes einerseits (innerhalb der Teilmatrix *inputs*/Aktivitäten/Ergebnisse) und seiner als nicht beeinflussbar angesehen "Umwelt" andererseits.

Die Kritik an diesem Planungsverfahren bezieht sich sowohl auf die Methode selbst als auch auf die Durchführung. Folgende Kritikpunkte sind in der Literatur vor allem herausgestellt worden:

- Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge werden unikausal und linear gefaßt. Es wird verkannt, daß soziale Systeme komplexer Natur sind, in denen sehr viele Variablen in einem wechselseitigen und nicht eindeutig bestimmbareren Zusammenhang stehen. Nebenwirkungen, Rückkoppelungen und Vernetzungen sind mit diesem Ansatz nur schwer erfaßbar. Der gängigen Projektpraxis wird vorgeworfen, daß sie sozio-strukturelle und sozio-kulturelle Rahmenbedingungen vernachlässigt, was die Nachhaltigkeit von Projekten gefährdet. (BMZ 1986, 14 und passim)
- Die vermeintliche Sachlichkeit des Ansatzes ist keineswegs kulturneutral. Vielmehr ist ZOPP selbst Ausdruck eines spezifischen kulturellen ("westlichen") Kontextes, der u.a. durch Kausalität, Planbarkeit von Zeit, bestimmte Diskussionsformen etc. bestimmt ist. In diesem Sinne ist ZOPP auch ein Versuch, diese kulturspezifischen Elemente als universale Rahmenbedingungen interkultureller Kommunikation durchzusetzen.
- In der Praxis werden Zielgruppen kaum in die Planung einbezogen.<sup>5</sup>
- Da mit dem Planungsverfahren auch die Verantwortlichkeit des Projektleiters und seiner Mitarbeiter festgelegt wird, besteht in der Anwendungspraxis die starke Neigung, alle kritischen Parameter in die "Annahmen" zu verbannen. (Rauch 1989, 29) Dies begründet eine Tendenz, sich auf die technischen Elemente der Projektdurchführung zu konzentrieren, da diese besser steuerbar sind und eine sektorale Perspektive statt einer integrierten zu bevorzugen (Kievelitz/Tilmes 1987, 136).

---

<sup>5</sup>Eine vor einigen Jahren durchgeführte Untersuchung ergab, daß in 35 % der Fälle Zielgruppen in den Projektplanungsübersichten nicht erwähnt wurden und in weiteren 41 % nur in einer sehr allgemeinen Form. (Kievelitz 1986) Die Einbeziehung der Zielgruppen ist auch schon deshalb schwierig, weil in den Projektplanungen häufig keine detaillierte Zielgruppenanalyse vorgenommen wurde, oder die Ziele kaum den Wünschen der Zielgruppen entsprachen. (BMZ 1984, 13; 1988, 5)

- Projektziele und auch die zur Messung heranzuziehenden Indikatoren werden sehr vage und nicht umfassend genug formuliert. Für bestimmte Projekttypen wie z. B. integrierte Projekte im ländlichen Raum sind Indikatoren, die die Gesamtwirkungen messen können, überhaupt noch nicht oder nur in der Form von Hilfsindikatoren vorhanden. (BMZ 1984, 12; KfW 1985, 38) Damit verleiht sich das Projekt zwar die Aura eines planbaren und steuerbaren Handlungsbündels, tatsächlich wird damit eine Kontrolle aber nur vorgetäuscht.
- Nach Meinung von Praktikern hat sich der Charakter von ZOPP mittlerweile in Richtung einer Dienstanweisung verschoben. Die Mitarbeiter in den Projekten betrachten das Verfahren in erster Linie als ein Kontrollinstrument der Zentrale, die einheimischen *counterparts* als ein solches ihrer bilateralen Partner. Zudem begründet der erhebliche Zeit- und Mittelaufwand eine mangelnde Identifikation der Mitarbeiter mit dem Verfahren. (Kievelitz 1986, 2) Unsere eigenen Beobachtungen sprechen dafür, daß ZOPP von erfahrenen Experten und *counterparts* vor allem strategisch eingesetzt wird, um schon vorab definierten Projektstrategien die passende Problemdefinition zu unterlegen.
- Schließlich wird das Verfahren häufig auch zu spät eingesetzt, wenn weitreichende Vorgaben schon vorhanden und Alternativen kaum mehr möglich sind. (Kievelitz/Tilmes 1987, 135)

Die angesprochenen Mängel können sich in ihren negativen Auswirkungen durchaus potenzieren: "Das Zusammenwirken von hoher Fachlichkeit, zumeist sektoral begrenztem analytischen Blickwinkel, sowie eine Oberflächenanwendung der ZOPP-Methodik bringt die Gefahr mit sich, daß projektrelevante Lebenszusammenhänge systematisch ausgeblendet werden, ohne daß dieses Manko im Verlauf des Auftragsverfahrens oder vor der tatsächlichen Projektdurchführung offen zutage tritt." (Kievelitz/Tilmes 1987, 136).

Obwohl ZOPP zwischenzeitlich für alle Projekte der Technischen Zusammenarbeit verbindlich gemacht und auch die Berichterstattung darauf abgestellt wurde, beschränkt sich die Diskussion bislang auf wenige Experten. Planungsmethoden und administrative Innovationsprozesse werden in ihren langfristigen Auswirkungen auf die entwicklungspolitische Praxis zumeist unterschätzt. Tatsächlich haben sie aber eine ähnliche Relevanz wie die mehr im Mittelpunkt der wissenschaftlichen und publizistischen Diskussion stehenden Kontroversen um Inhalte und Ziele der Entwicklungspolitik. (Kievelitz/Tilmes 1987, 132; Quarles van Ufford et al. 1988)

Weil die Entwicklung von ZOPP noch nicht abgeschlossen ist,

stellt sich die Frage, wie die vorgenannten Mängel verringert bzw. ausgeschlossen werden können. Es wird gefordert, Planungsmethoden zu entwickeln, die der Komplexität sozialer Systeme näherkommen, die einem partizipativen Anspruch besser genügen und die "ortspezifische soziokulturelle Zusammenhänge, insbesondere lokale Machtstrukturen und Interessenkonstellationen der Beteiligten und Betroffenen des Projektes" stärker berücksichtigen (Kohnert/Preuß 1988, 15) Dieser Anspruch, so vermuten wir, kann durch Simulationsverfahren eingelöst werden, mit denen das ZOPP-Instrumentarium zumindest zu ergänzen wäre. Bevor wir jedoch auf diesen Punkt wieder zurückkommen, soll jetzt erst einmal das von uns durchgeführte Planspiel erläutert werden.

## 2. Zur Durchführung des Planspiels

Um unsere Analyse etwas plastischer machen, wollen wir an dieser Stelle ganz kurz einige zentrale Aspekte des konkreten Planspiels beschreiben, das von uns 1988 und 1989 durchgeführt wurde. Das Planspiel basierte auf Konfliktsituationen bei der Durchführung eines deutschen bilateralen Projektes zur Förderung der Tierproduktion in einer der Nordprovinzen der VR Bénin.<sup>6</sup> Dieses Projekt versucht seit 1983 durch den Bau von kleinen Wasserrückhaltebecken, den Aufbau eines effizienten veterinärmedizinischen Dienstes, durch verbesserte landwirtschaftliche Beratung sowie flankierende Maßnahmen die traditionelle Rinderhaltung durch die ethnische Gruppe der Fulbe zu verbessern und gleichzeitig auch die Haltung kleiner Wiederkäuer bei allen im Projektgebiet ansässigen Gruppen zu fördern.

Technisch wurde das Spiel so durchgeführt, daß fünf Spielgruppen (strategische Gruppen) nach einem festgelegten Regelwerk miteinander agierten. Allen Gruppen lag eine einheitliche schriftlich abgefaßte "Allgemeine Ausgangslage" vor, die im wesentlichen die konkrete Situation Bénins und des Projektgebietes beschrieb. Jede Spielgruppe erhielt darüber hinaus eine "Spezielle Ausgangslage", in der die konkrete Situation der Gruppe, ihre jeweilige Interessenlage und die Konfliktlinien mit den anderen Gruppen beschrieben war. Auf Basis der zwei Ausgangslagen hatten die Spielgruppen eine Spielstrategie zu entwickeln, welche die Grundlage ihrer Spielzüge darstellte. Jeder Spielzug wurde als schriftliche Mitteilungen über die Spielleitung abgewickelt. Während die einzelnen Spielgruppen in der Regel räumlich getrennt voneinander agierten, konnten in Ausnahmefällen auch Konferenzen mit anderen Gruppen beantragt werden. Grundsätzlich wurden die Spielzüge von der Spielleitung aufgezeichnet. Nach Abschluß der aktiven Spiel-

---

<sup>6</sup> Dieses Projekt war von zwei der Autoren mit zwei anderen Kollegen 1986 evaluiert worden. Vgl. Bierschenk et al. 1986. Siehe zu diesem Projekt auch Auer 1986 und Bierschenk 1988.

phase fand eine spielgruppeninterne Auswertung und eine intensive Gesamtevaluierung des Planspieles mit allen Spielern und den Mitgliedern der Spielleitung statt.

## 2.1. Die Spielkonzeption

Die allen Teilnehmern vorliegende "Allgemeine Ausgangslage" enthielt Informationen zu Geographie und Klima, Bevölkerung, wirtschaftlicher Lage, Lebensbedingungen, politischem System und Verwaltungsorganisation der VR Bénin und des Projektgebietes.

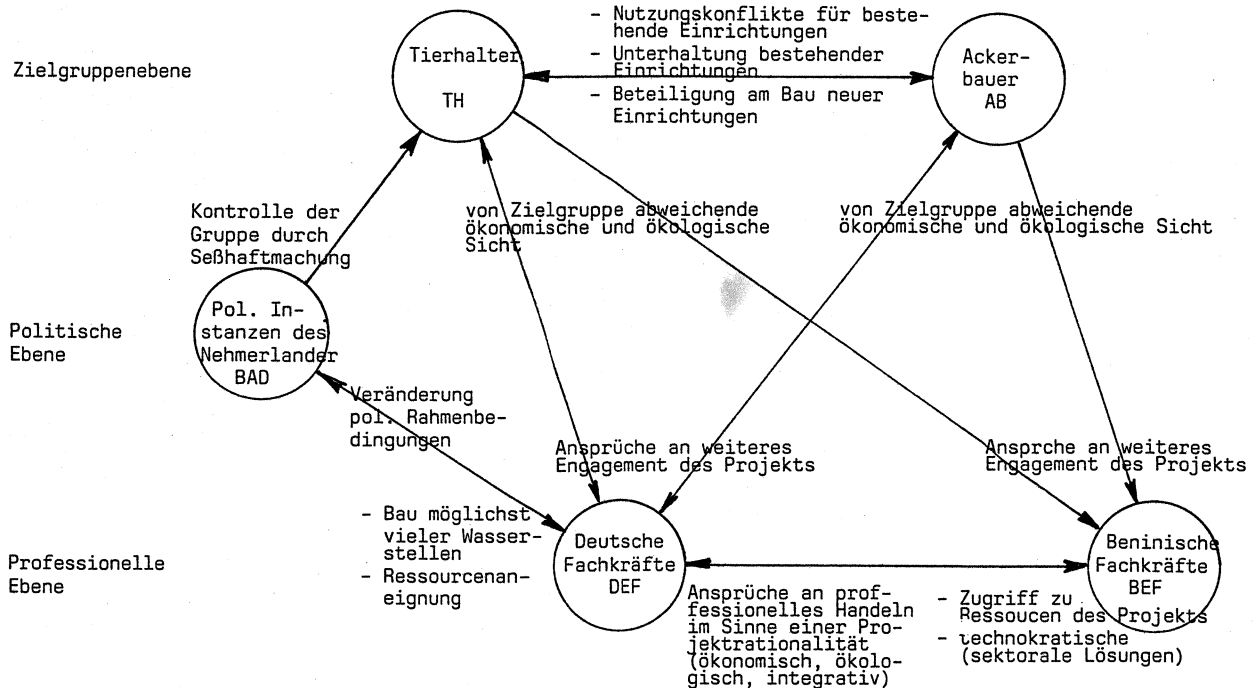
Aus den Mitspielern wurden fünf Spielgruppen gebildet, die wesentliche am Projekt beteiligte strategische Gruppen spielen sollten.<sup>7</sup> Dies waren die Gruppen der Deutschen Fachkräfte im Projekt (DEF), ihrer Béniner *counterparts* (BEF), der Béniner Administration (BAD), der ethnischen Gruppe der agropastoralen Fulbe (TH, franz. *Peuhl*) und die der ackerbautreibenden Bariba (AB, Eigenname: *Baatombu*). Die Gruppe "Beniner Administration" hatte dabei alle Ebenen der Béniner Verwaltungsorganisation von den in der Hauptstadt angesiedelten Ministerien bis hinunter zu den Regionalverwaltungsbehörden zu spielen, die der "Béniner Fachkräfte" sowohl die in der Projektzentrale als auch die Feldberater vor Ort. Die Tierhalter (Fulbe) waren die eigentliche Zielgruppe des Projektes. In der Projektregion werden sie jedoch demographisch und politisch von den Bariba-Ackerbauern dominiert. Weitere, am Projektverlauf nur sporadisch beteiligte Gruppen, wie z. B. die deutschen Entwicklungsbehörden, wurden bei Bedarf während des Spielverlaufs von der Spielleitung repräsentiert. Die Reduzierung auf nur fünf - als die wichtigsten angesehenen - Spielgruppen ist natürlich gegenüber der realen Situation im Projekt eine grobe Vereinfachung, war aber notwendig, um das Spiel übersichtlich bleiben zu lassen.

Den einzelnen Spielgruppen lag eine jeweils unterschiedliche, schriftlich fixierte "Spezielle Ausgangslage" vor, in der ihre spezielle Situation in Hinblick auf das Spiel und mögliche Konfliktlinien beschrieben wurden. Aus der großen Menge der im realen Projekt aufgetretenen Konflikte wurden folgende als für den Projektverlauf besonders prägend ausgewählt (siehe dazu die Graphik auf der folgenden Seite): Die Konflikte zwischen deutschen und Béniner Fachkräften über die Kontrolle der Projektressourcen (u.a. Fahrzeuge und Gehaltszulagen), zwischen deutschen und Béniner Fachkräften auf der einen Seite und der Béniner Administration auf der anderen über die administrative Anbindung des Projektes, zwischen deutschen Fachkräften und Béniner Administration über grundlegende Zielvorstellungen des Projektes

---

<sup>7</sup>Vgl. zur theoretischen Begründung der Auswahl dieser Gruppen Bierschenk 1988.

Schaubild 1: In der Ausgangslage des Spiels angelegte Konflikte



(Grundbedürfnis- befriedigung der Tierhalter und verbesserte agropastorale Beratung versus Selbsthaftmachung der Tierhalter und Wasserversorgung der gesamten Bevölkerung) und zwischen Fulbe und Ackerbauern über den Zugang zu den Wasserstellen.

Zusätzlich zu den Speziellen Ausgangslagen standen den Spielgruppen weitere Informationen, meist in der Form von "Grauer Literatur", zur Verfügung. Bei Bedarf konnte zur Klärung von Einzelfragen auch auf die Projektkennnisse der Mitglieder der Spielleitung zurückgegriffen werden.

Die Spielleitung bestand in beiden Fällen aus vier Personen einschließlich der Autoren des vorliegenden Papiers.<sup>8</sup> Ihre Aufgabe bestand in der Erklärung der Regeln, der Supervision des

<sup>8</sup> Im ersten Spiel waren neben den Autoren Dr. Hannes Ziegler, im zweiten Spiel Dr. Theo Rauch und Frank Jordan beteiligt. Ihnen möchten wir an dieser Stelle für ihre Mitarbeit herzlich danken.



Spielgeschehens einschließlich der schriftlichen Fixierung der einzelnen Spielzüge, der Moderation der Abschlussevaluierungen und der gelegentlichen Beratung einzelner Gruppen zu speziellen Fragen. Die Supervision bestand zunächst darin, die zeitlichen Vorgaben für einzelne Spielabschnitte zu geben. Darüber hinaus wurden Spielschritte auf ihre Angemessenheit überprüft und - in seltenen Fällen - zurückgewiesen. Gelegentlich spielte die Spielleitung auch selbst Spielzüge ein, vor allem dann, wenn sich das Spiel in einem Einzelproblem zwischen einigen Gruppen festzulaufen drohte, oder um eine Zeitgrenze für bestimmte gemeinsam zu fällende Entscheidungen - etwa über einen Operationsplan - festzulegen.

## 2.2. Die Mitspieler

Das Spiel wurde bislang zweimal mit Studenten der Freien und Technischen Universität und der Evangelischen Fachhochschule für Sozialarbeit durchgespielt. Beim ersten Mal handelte es sich dabei um eine interdisziplinäre Gruppe der drei erwähnten Institutionen mit Studenten im Hauptstudium der Ethnologie, der Tierproduktion (jeweils etwa zu 40 %) und der Sozialarbeit. Ein besonderes Merkmal der Gruppe der Ethnologen waren ihre besonderen Kenntnisse Bénins und der Situation der Tierhalter vor Ort, die sie im Jahr zuvor auf einer längeren studentischen Feldforschungsexkursion erworben hatten. Für die Ethnologiestudenten war das Planspiel Teil des regulären Studienangebotes, für die beiden anderen Gruppen stellte es ein zusätzliches Angebot dar. Das zweite Mal wurde mit Studenten des "Seminars für Landwirtschaftliche Entwicklung" der TU gespielt. Diese Studenten haben jeweils Studienabschlüsse in den Agrar-, Sozial- oder Geowissenschaften und bereiten sich in einem einjährigen Aufbaustudiengang auf Tätigkeiten im Bereich der internationalen Agrarentwicklung vor. Das Planspiel war für sie Bestandteil des Ausbildungsabschnittes "Einführung in die Entwicklungspolitik".

## 2.3. Der Spielverlauf

Das Spiel wurde jeweils in fünf Phasen durchgeführt:

- eine vorbereitenden Sitzung, auf der das Spiel erklärt und die Spielgruppen eingeteilt wurden;
- die interne Vorbereitung der Gruppen;
- das Spiel selbst;
- eine spielgruppeninterne Auswertung; und
- eine intensive Auswertung in der Gesamtgruppe.

Das eigentliche Spiel wurde damit eröffnet, daß die einzelnen Spielgruppen auf Grundlage ihrer allgemeinen und speziellen Ausgangslage ein Positionspapier erstellten, in dem Selbstverständnis, Interessenlagen, Zielsetzungen, mögliche Verbündete und

Gegner und Spielstrategien benannt wurden. Zum Abschluß des Spiel wurde ein Erfahrungsbericht erstellt, in dem die Veränderungen in den genannten Punkten gegenüber der Ausgangslage dargestellt und zusätzlich der Gruppenprozeß bewertet wurden. Diese Gruppenevaluierungen gingen in die Abschlussevaluierung der Gesamtgruppe ein.

Im ersten Fall wurden je sechs Stunden an drei Tagen (insgesamt also 18 Stunden) gespielt (mit 150 Spielzügen) und vier Stunden auf die Auswertung verwandt (hinzu kamen zusätzliche getrennte Auswertungen in den einzelnen beteiligten Institutionen), im zweiten Fall wurde insgesamt etwa acht Stunden an zwei Tagen gespielt (mit 126 Spielzügen) und drei Stunden auf die Auswertung verwandt.

Zur Verdeutlichung soll hier ganz kurz der Verlauf des Spieles bei seiner zweiten Durchführung an der TU dargestellt werden. Der erste Spielnachmittag (34 Spielzüge in zwei Stunden) war stark von der Béniner Administration (BAD) geprägt, die dem Spiel ihren Stempel aufdrückte. Das gelang ihr, indem sie gleich zu Spielbeginn von den Deutschen Fachkräften (DEF) die französische Übersetzung eines auf Deutsch vorliegenden abschließenden Evaluierungsberichtes und von den Béniner Fachkräften (BEF) eine Aufstellung über die Mittelvergabe einschließlich der Gehälter und Prämien anforderte und darüber hinaus den unmittelbar bevorstehenden Besuch des Präsidenten im Projektgebiet ankündigte. Dies drängte die beiden professionellen Gruppen (DEF und BEF) zunächst einmal stark in die Defensive. Über die Hälfte der Spielzüge an dem ersten Nachmittag bezog sich nur auf diese drei Punkte. Die sehr offensiv spielende BAD hätte ihre Position sicher noch weiter ausgereizt, hätte die Spielleitung nicht beim 35. Spielzug beschlossen, den Präsidentenbesuch abzusagen. Schon in diesem ersten Spielabschnitt zeigte sich, daß die Spieldynamik eindeutig innerhalb des Dreieck BAD - DEF - BEF konzentriert war. Die Ackerbauern (AB) spielten während dieser ersten Phase nur viermal andere Gruppen an und wurden selbst nur einmal angespielt. Die Tierhalter (TH) initiierten drei Spielzüge (zweimal an DEF, einmal an BAD) und wurden dreimal angespielt. Beiden Gruppen ging es um eine bessere Versorgung durch das Projekt - wobei die TH offensichtlich die DEF eher dafür zuständig hielt als deren *counterparts* (BEF). Interessant war auch, daß sich die beiden Zielgruppen erst im 33. Spielzug direkt miteinander in Verbindung setzten (Vorschlag der AB zu einem direkten Gespräch).

Das weitere Spiel soll hier nicht in allen Einzelheiten nachgezeichnet werden. Nach der Absetzung des Präsidentenbesuchs wurde die Initiative zunächst von der Geberregierung (dargestellt durch die Spielleitung) übernommen, die für den Nachmittag des zweiten Spieltages eine Evaluierungskommission ankündigte und bis dahin den Operationsplan anforderte. Dieser konnte wegen Überlastung der professionellen Gruppen jedoch bis zum Spielende nicht erstellt werden. In der Zwischenzeit drängten die Zielgruppen

gegenüber DEF, BAD und BEF (in dieser Reihenfolge) weiterhin darauf, ihre Interessen im Projekt (vor allem im Hinblick auf die Nutzung der Wasserstellen) besser vertreten zu sehen. Mit zunehmender Frustration darüber, daß das Spiel in großen Teilen an ihnen vorbeilaufe, zogen sie daraus schließlich die Konsequenz, eine Lösung im direkten Gespräch mit den TH anzustreben. Die Auseinandersetzungen zwischen BEF und DEF drehten sich vor allem um die Forderungen der ersteren nach besserer materieller Ausstattung. Ein Höhepunkt des Spiel war schließlich eine gemeinsame Konferenz aller Beteiligten, zu der BEF ursprünglich jedoch BAD vergessen hatte einzuladen. Gegen Spielende versuchte BAD dann noch ihre Stellung im Spiel zu stärken, indem sie den Chef von BEF absetzten. Das Spiel wurde nach dem 126. Zug von der Spielleitung abgebrochen.

#### 2.4. Die Auswertungsmethodik

Die intensive Auswertung des Spieles nahm in beiden Fällen einen längeren Zeitraum ein und begründete wesentlich den Lernerfolg bei den Teilnehmern.

Nach dem Abschluß der aktiven Phase wertete jede Gruppe das Spiel für die Elemente Situation, Interessen und Ziele, Mittel und Methoden, Verbündete und Gener, Realität und Praxis sowie Gruppenprozeß aus und verglich diese (mit Ausnahme der beiden letzten) mit dem Positionspapier, das am Anfang erstellt wurde. Die Ergebnisse dieser gruppeninternen Auswertung flossen dann in die Plenumsdiskussion ein. Die Spielleitung ergänzte diese Bewertungen, sodaß damit eine umfangreiche Erhellung des gesamten Spielgeschehens geleistet wurde.

Anhand der Spielzüge konnte von der Spielleitung für die Plenumsdiskussion eine Interaktionsmatrix erstellt werden, die den quantitativen Umfang der Kommunikation zwischen den einzelnen Gruppen durch aktive und passive Spielschritte übersichtlich machte. Als Beispiel für eine solche Matrix wird die der zweiten Spieldurchführung auf der folgenden Seite präsentiert.

Die Anzahl der Spielschritte, insgesamt 126 in einer Spielzeit von insgesamt etwa acht Stunden, weist auf ein sehr aktive Spielgeschehen hin. Erfahrungsgemäß werden - wie das auch bei dem ersten Spiel der Fall war - bei solchen Simulationsspielen 50 bis 60 Züge pro Spieltag von fünf Stunden Spieldauer absolviert. Die größte Zahl von aktiven Spielschritten hatten die Béniner Experten (BEF) und die Béniner Administration (BAD) durchgeführt. Die Schritte der anderen Gruppen waren deutlich weniger; ihre Zahl unterschied sich bei deutschen Experten (DEF), Tierhaltern (TH) und Ackerbauern (AB) kaum. Dies ist ein gewisses Indiz dafür, daß sich BAD und BEF sehr selbstbewußt gegeben haben. Bei der Betrachtung der passiven Spielschritte ändert sich allerdings das Bild. DEF und BEF wurden erheblich öfter angespielt als die

## Interaktionsmatrix

		Empfänger						Summe	an alle
		an	DEF	BEF	TH	BAD	AB		
Sender	von								
	DEF		9 3	1 1	5	2		17 4	
	BEF	13 5		4 4	6 1	6		29 10	1
	TH	7 6	4 9		2	7 2		20 17	
	BAD	5 8	13 5	3 2		5	2	28 15	
	AB	6 5	3 8	8	5 1			22 14	
	SL		1		5			6 1	3
	Summe		31 25	30 25	16 7	23 2	20 2	2	122 61

direkter Adressat  
nachrichtlich

beiden Zielgruppen und BAD. Dies dürfte eine exakte Abbildung der Realität sein. Auch dort stehen nach den Erfahrungen der Verfasser die professionellen Gruppen deutlich im Mittelpunkt des Geschehens. Bei den deutschen Experten ergibt sich damit eine deutliche Diskrepanz zwischen den aktiven Spielschritten und den passiven: Es wurden an DEF eine erheblich größere Anzahl von "Anfragen" gerichtet, als diese bearbeiten konnte. Daß das Spiel zum Teil an den beiden Zielgruppen vorbeilief, dürfte ebenfalls eine Abbildung der Realität darstellen. Würde man einzelne Phasen innerhalb des Spieles getrennt analysieren, ließen sich solche Unterschiede in der Spielbeteiligung noch deutlicher herausarbeiten.

Eine weitere Auswertung durch die Spielleitung bezog sich auf den Intergruppenprozeß. Dazu war vor der Plenumsdiskussion ein kurzer Fragebogen an die einzelnen Spielteilnehmer ausgegeben worden. Hier sollen als Beispiel ebenfalls wieder die Ergebnisse der zweiten Spieldurchführung berichtet werden (vgl. die Matrix auf der folgenden Seite).

Generell wurden fast überwiegend Wertungen abgegeben, die jenseits des Mittelwertes von 2,5 lagen. Dabei bedeutete "1": Wir

halten viel von der anderen Gruppe, und "5": Wir halten wenig von der anderen Gruppe. Nur bei der Spielgruppe der deutschen Fachkräfte wird eine gewisse "positive" Grundhaltung gegenüber den anderen Gruppen vermittelt. Interessant ist auch, daß durchweg die Einschätzung der anderen Spielgruppe deutlich günstiger ausfällt als die Bewertung, die man von anderen Spielgruppen zu erfahren glaubt. Hier wird ein Vertrauensvorschuß geleistet. Allerdings glaubt man, daß dieses Vertrauen von den anderen Gruppen nicht erwidert wird. Vergleicht man allerdings die Wertung, die man von der anderen Gruppe zu erhalten glaubt, mit derjenigen, die diese Gruppen tatsächlich geben, dann stellt sich häufig die Realitätsnähe dieser Einschätzung dar.

Abschließend sollte das Gesamtvorhaben beurteilt werden. Dazu hatten die einzelnen Teilnehmer einen offenen Fragebogen zu ihren ursprünglichen Erwartungen an das Planspiel, zur Erfüllung dieser Erwartungen, zu der Möglichkeit, fachspezifische Kenntnisse in das Spiel einzubringen oder zu erweitern, zur Zusammensetzung der

Intergruppenprozeß: Eigen- und Fremdeinschätzung

	DEF	BEF	TH	BAD	AB
DEF	2,5 4,0	2,7 3,7	3,2 4,2	2,2 3,7	
BEF	4,3 4,5	3,2 4,0	3,0 3,5	3,2 4,0	
TH	2,0 2,3	3,0 3,6	4,3 4,0	3,7 3,7	
BAD	4,6 5,0	3,0 3,3	4,0 4,3	2,0 3,0	
AB	2,5 4,6	3,3 4,0	3,0 3,3	3,5 3,0	

Die anderen Spielgruppen halten im Augenblick offenbar von uns

Was halten wir im Augenblick von den anderen Spielgruppen

1 = sehr viel  
5 = sehr wenig

Spielgruppe, zur Rollenidentifikation, zu Organisation und Spiel-  
leitung und zu Verbesserungsvorschlägen ausgefüllt. Die Ergeb-  
nisse dieser Befragungen sind in die nachfolgenden Ausführungen  
eingeflossen.

### 3. Erfahrungen aus der Spieldurchführung

#### 3.1. Projekt als Handlungsfeld strategischer Gruppen

Entwicklungshilfeprojekte als Arenen der Auseinandersetzung von  
strategischen Gruppen in einem Kontext dynamischer sozialer  
Systeme zu sehen, war theoretischer Ausgangspunkt der Projektsi-  
mulation gewesen. In diesem Bereich werden von den Mitspielern  
auch die intensivsten Erfahrungen gemacht. Die Teilnehmer erfah-  
ren, daß es wesentlich die Verfolgung von Interessen durch die  
einzelnen Gruppen ist, die dem Spiel seine Dynamik verleiht.  
Diese Interessen divergieren und können sich auch im Laufe des  
Spieles verändern. Es ist die Dynamik dieser sozialen Wirklich-  
keit, die wesentliche Bedingungen für die Erreichung von Projekt-  
zielen setzt. In der Sprache von ZOPP gesprochen, holt das Spiel  
die dort in die Peripherie der "Annahmen" verbannte und als  
konstant unterstellte soziale Dynamik mitten ins Zentrum des  
Spielgeschehens.

Einige Originalzitate aus den Evaluierungen wie

- "Projekt ist mir als Prozeß klargeworden, in dem  
Gruppen ihre eigenen Ziele verfolgen";
- "ich habe eine größere Sensibilität für die Interessen  
der am Projekt beteiligten Gruppen gewonnen";
- "Projektarbeit zeigt sich als Lösung von Interessen-  
konflikten"

belegen diese Erfahrung für die Teilnehmer. In den Spielgruppen  
selbst werden zwar zweckrational Vorschläge überlegt und Pla-  
nungsstrategien verfolgt; die Implementierung ist jedoch in  
Interessensfelder eingebunden, die sich im Laufe des Spieles  
andauernd verändern. Auch Koalitionen sind nicht ein für allemal  
gegeben, sondern verändern sich dauernd.

Die einzelnen Spielgruppen sind allerdings in unterschiedlichem  
Maße in die Spieldynamik integriert. Während die professionellen  
Gruppen - d.h. die Deutschen und Béniner Fachkräfte - und  
Repräsentanten politischer Instanzen (in diesem Spiel die Béniner  
Regierung) die Spieldynamik dominieren und das Spiel bei intelli-  
gender Spielweise streckenweise durchaus dominieren können, wer-  
den die Zielgruppen im Laufe des Spieles immer weiter an den Rand

des Geschehens verdrängt. Dies scheint uns ein durchaus realistisches Abbild der Projektwirklichkeit.

Die Erfahrungen bei beiden Spielen haben auch gezeigt, daß sich im Spielverlauf zunächst als relativ homogen angesehene Gruppen deutlich ausdifferenzieren können. In dem hier vorliegenden Spiel galt das insbesondere für die Gruppe der Béniner Administration. Das Spiel gibt hier bei sorgfältiger Auswertung die Möglichkeit, zusätzliche, im ursprünglichen Ansatz nicht berücksichtigte "strategische Gruppen" zu identifizieren. Dies könnte bei der Anwendung der Methode in konkreten Projektplanungen von Bedeutung sein.

Gleichzeitig haben die Spieler durch das Spiel selbst, aber vor allem auch durch die Schlußauswertung ein besseres Verständnis der Situation und Interessenlage aller beteiligten Gruppen - nicht nur der eigenen - gewonnen. Durch das Spiel wurden Handlungsmotive und Handlungszwänge nicht nur der Zielgruppen, sondern auch der professionellen und politischen Gruppen erhellt. Dies wurde durch die interdisziplinäre Zusammensetzung der Gruppen zusätzlich gefördert.

Zusammenfassend kann gefolgert werden, daß das Lernziel, wonach

"Teilnehmer erkennen, daß die Planung und Durchführung von Projekten sich in einem Konfliktfeld unterschiedlicher Interessen vollzieht, welche die Möglichkeiten und Grenzen der Ziele des Projektes entscheidend beeinflussen"

durch das Spiel eindeutig erreicht wurde.

### **3.2. Handlungsgrenzen und Entscheidungszwänge**

Die oben beschriebene Erfahrung der Einbettung von Projektdurchführungen in die Strategien verschiedener Interessensgruppen wird intensiviert durch die Erfahrung der engen Handlungsschranken, die der Projektdurchführung gesetzt sind. Diese sind prinzipiell durch die Knappheit von Zeit, ökonomischen Ressourcen und die Strategien der anderen Gruppen gegeben. Dies führt zu einem permanenten Handlungs- und Entscheidungsdruck, der gerade für Teilnehmer aus sozialwissenschaftlichen Studiengängen eine neue Erfahrung war.

Entwicklungshilfeprojekte sind in erster Linie von einer technokratischen und bürokratischen Logik geprägt. Ökologische Bedingungen, Produktionsfunktionen, landwirtschaftliche Zyklen sowie bürokratische Ablaufmuster entscheiden über Projektphasen und Projektlaufzeiten. Darüber hinaus dienen Projekte gegenüber ihrer jeweiligen Öffentlichkeit für Geber und Nehmer dazu, politische Legitimität zu stiften. (Bierschenk 1988, 24f.) Gerade auch deshalb sind sie gleichsam dazu verdammt, innerhalb kürzester

Zeit Erfolge vorzuweisen. In der Realität muß aber jede Entscheidung und Handlung, die sich in der zielorientierten Projektplanung mit so offensichtlicher Logik aus einigen Grundannahmen ergibt, in einem Geflecht von Interessen durchgesetzt werden.

Das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Interessen vor dem Hintergrund der Notwendigkeit, in ganz begrenzten Zeithorizonten zu handeln, führt vor allem bei den professionellen Gruppen zu einem enormen Handlungs- und Entscheidungsdruck. Es ist vor allem dieser permanente Druck, der dazu führt, daß konzeptionelle Arbeit in der Regel in den Hintergrund gedrückt wird. Dies ist im übrigen auch eine Erfahrung aus Simulationsspielen in anderen Bereichen. (Goll/Sauer 1984, 500) Sie dürfte aber mit Sicherheit auch die Projektrealität widerspiegeln. Es ist vor allem dieser sich weitgehend zwischen den professionellen und den politischen Gruppen abspielende Aktionismus, der unweigerlich zu einer Vernachlässigung der Zielgruppen führt.

Während die Begrenztheit von Zeit eine derjenigen Spielerfahrungen ist, die der Projektwirklichkeit entspricht, hat die Begrenztheit von ökonomischen Ressourcen für den Spielverlauf keine wesentliche Bedeutung gehabt. Die Verfügbarkeit über ökonomische Ressourcen begründete allerdings die strategische Position der deutschen Experten in entscheidendem Maße. Auf diesen Punkt wird noch zurückzukommen sein.

Eine wesentliche, weil limitierte Ressource stellte im Spiel dagegen die Information dar. Unterschiedliche Informationsstände, durchaus als reales Abbild der Wirklichkeit, führten zu erheblichen Aufwendungen für die Informationsbeschaffung und die Angleichung von Informationen. Dies erhöhte wiederum den Zeitdruck bei anstehenden Entscheidungen und führte zu der Erfahrung, daß Entscheidungen prinzipiell nur auf der Basis unvollständiger Informationen getroffen werden können. Gleichzeitig wurde aufgezeigt, daß größere Transparenz von Informationen, die von den einzelnen Gruppen gehalten werden, sicher eine wesentlich Verbesserung der Projektarbeit darstellen würde.

Die Komplexität von Entscheidungsfindung und -durchführung in einem sich dauernd verändernden Feld unterschiedlicher Interessenslagen, der enge Zeithorizont für Handlungen, die prinzipiell unvollständige Information, verbunden mit den bürokratischen Zwängen eines Projektzyklus, zeigten den Teilnehmern der Simulationsspiele deutlich auf, wie eng begrenzt Interventionsmöglichkeiten und die Handlungsspielräume von Projekten in der Wirklichkeit sind. Die Teilnehmer spürten, daß der Aufwand für Verwaltung und Organisation in Entwicklungshilfeprojekten außerordentlich hoch ist und daß die Vernachlässigung von konzeptioneller Arbeit einerseits und der Interessen der Zielgruppen andererseits eine fast unweigerliche Konsequenz sind. Damit wurde der im Zusammenhang mit der Entwicklungshilfe oft gehegten Illusion der Steuerbarkeit gesellschaftlicher Prozesse entgegengewirkt und der



Erwartungshorizont an die Erfolgsmöglichkeiten von Projekten auf ein realistisches Maß zurückgeschraubt. Es wurde erfahren, daß guter Wille zur Erreichung eines Zieles alleine nicht ausreicht und jede Handlung eine Vielzahl von unbeabsichtigten - z. T. auch negativen - Folgehandlungen nach sich ziehen kann. Da die Illusion der Steuerbarkeit gesellschaftlicher Prozesse, ins Negative gewendet, oft auch die Basis der Kritik an Entwicklungshilfe - die dann als "die" Ursache der Unterentwicklung gesehen wird - darstellt, wird durch diese Erfahrung die Entwicklungshilfe gleichsam entdämonisiert und die Erwartungen an sie auf ein realistisches Maß zurückgeführt.

### 3.3. Die Zweitrangigkeit technischen Interventionswissens bei der Projektimplementation

Beide Simulationsspiele haben den Teilnehmern die - sicherlich unerwartete - Erfahrung vermittelt, daß das Primat der Politik, welchem Entwicklungsprojekte unterliegen und welcher durch den Zwang zu schnellen Entscheidungen noch verstärkt wird, technische Kenntnisse (Interventionswissen) für die Projektdurchführung zweitrangig werden läßt. In diesem Zusammenhang war Wissen über entwicklungspolitische, soziologische und geographische Zusammenhänge, die eine Einordnung des durchgespielten Projektes in sein Umfeld ermöglichten, von Nutzen. Spieler, die bereits "Ortskenntnisse" und "Projektkenntnisse" in vergleichbaren Situationen gesammelt hatten, konnten daher diese weitaus besser in das Spiel einbringen als diejenigen, die nur auf die üblicherweise im Studium vermittelten Kenntnisse zurückgreifen konnten. Ein solcher Erfahrungshorizont von Orts- und Projektkenntnissen ließ sich auch nicht durch das bereitgestellte Informationsmaterial nachträglich erarbeiten, da dieses wegen seines Umfangs in der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit nur zum Teil genutzt werden konnte. In dem interaktionstheoretischen Dreieck "instrumentelles Handeln", "strategisches Handeln" und "kommunikatives Handeln" (Habermas 1982, 1, 384) bevorzugt das Spiel eindeutig die beiden letzteren Handlungstypen. Bei der Zielorientierten Projektplanung und natürlich auch in solchen Ausbildungsgängen, bei denen die Vermittlung von konkretem Interventionswissen im Vordergrund steht, liegt der Schwerpunkt dagegen eindeutig auf dem instrumentellen Handeln.

Allerdings wächst die Notwendigkeit, technisches Interventionswissen in den Spielablauf einzubringen, mit fortwährender Spieldauer. Die Phase, in der von den Teilnehmern konkrete Sachentscheidungen verlangt wurden, wurde aber in beiden Spielen nur ansatzweise erreicht.

Selbst wenn der Wissensaustausch auf bestimmte Bereiche und ein bestimmtes Niveau beschränkt blieb, so wurden den Mitspielern doch die jeweils unterschiedlichen Denkmuster der beteiligten Disziplinen sehr deutlich. Die praktischen Probleme interdiszi-

plinärer Zusammenarbeit deutlich gemacht zu haben, kann als weiterer Lernerfolg des Spieles gewertet werden.

Die bisherige Planungspraxis mit ZOPP hat gezeigt, daß eine Integration der Zielgruppen in den Planungsprozeß äußerst schwierig ist und in der Regel nicht stattfindet. Unter der Voraussetzung, daß die Rollen der Zielgruppen in der Simulation einigermaßen realistisch gespielt werden, kann das Planspiel den in Projekten handelnden Fachkräften (bzw. Studenten als zukünftigen Fachkräften) die konkreten Handlungsbedingungen der Zielgruppen in Bezug auf ein Entwicklungshilfeprojekt deutlich vermitteln. Dies war eine der in der Spielevaluierung geäußerten Meinungen der Teilnehmer. Allerdings bleibt damit - wie auch bei ZOPP - das grundsätzliche Problem bestehen, daß in solchen Simulationen stellvertretend für andere gehandelt und argumentiert werden muß, denn auch in Planspielen dürften die Zielgruppen in der Regel nicht selbst vertreten sein.

Zu betonen ist, daß durch die Simulation zwar Wissen aktiviert werden und Handlungsbedingungen von Gruppen deutlich gemacht werden können. Jedoch können solche Simulationen sozialwissenschaftliche Untersuchungen nicht ersetzen. Vielmehr kann eine realistische Spielanlage nur auf der Basis umfangreicher sozialwissenschaftlicher Ortskenntnisse (im weiteren Sinne) entwickelt werden. Grundsätzlich haben Planspiele innerhalb der eigentlichen Spielphase eine begrenzte Relevanz für die Informationsvermittlung. (Prim/Reckmann 1975, 21) Ein auf unzureichendem Wissensstand aufgebautes Spiel könnte aber bei sorgfältiger Evaluierung Richtungen angeben, in denen von einem realen Projekt weitere Informationen erhoben werden müßten.

#### 3.4. Projekt als zentraler Raum der Handlungen von "Experten"

Wie die Spielanalysen zeigen, stand die Gruppe der deutschen Experten im Zentrum des Spielgeschehens. Dies ergibt sich aus ihrer faktischen Verfügungsgewalt über die zentralen materiellen Ressourcen eines Projektes. Das gilt auch dann, wenn ihnen - wie im zweiten Spiel geschehen - zeitweilig die Initiative von einer sehr aktiv auftretenden anderen Gruppe (in diesem Fall der Béniner Administration) genommen wird. Die Bedeutung der deutschen Experten zeigt sich selbst hier noch in der großen Zahl der Fälle, in denen sie angespielt wurden.

Interessanterweise wurden die deutschen Fachkräfte - vor allem im ersten Spiel - von den Zielgruppen oft unter Umgehung der einheimischen *counterparts* direkt angespielt. Das deutet sicher an, daß die Zielgruppen sich von den nationalen Fachkräften materiell nicht viel versprochen. Damit ist möglicherweise jedoch nicht nur der Grad der Verfügungsgewalt über materielle Ressourcen angesprochen, sondern auch eine Hoffnung, mit ihren Anliegen bei den auswärtigen Fachkräften politisch besser aufgehoben zu

sein.

Ihre in der Verfügungsgewalt über materielle Ressourcen begründete Stärke war der Spielgruppe der deutschen Experten durchaus bewußt und wurde von ihnen auch in vielen Situationen bewußt ausgespielt. Im Zusammenhang damit steht, daß die Gruppe der deutschen Experten alle anderen Gruppen relativ positiv bewertet, gleichzeitig aber davon ausgeht, daß sie von diesen sehr viel negativer bewertet werden (siehe oben Abschnitt 2.4). Die deutschen Experten bringen also den anderen Gruppen einen "Vertrauensvorschuß" entgegen. In der Tat war es auch so, daß die deutschen Fachkräfte von den einheimischen *counterparts* und der einheimischen politischen Instanzen relativ negativ bewertet wurden. Von den beiden Zielgruppen erfuhren sie dagegen eine positive Bewertung. Sollte dieses Ergebnis der Spielevaluation auch die Realität von Entwicklungshilfeprojekten widerspiegeln, ergäbe sich hier ein wesentlicher Forschungs-, Ausbildungs- und Weiterbildungsbedarf.

In verschiedenen Spielsituationen wurde auch deutlich, daß die Gruppe der deutschen Fachkräfte sich der widersprüchlichen Anforderungen, die an sie gestellt werden, sehr bewußt waren: auf der einen Seite die Handlungsimperative bürokratisch-professioneller Verwaltung und technokratischer Modelle von Projektzyklen, auf der anderen Seite ein hochkomplexes und nur teilweise durchschaubares Netz von unterschiedlichen wirtschaftlichen, sozialen und politischen Interessen, das nach ganz anderen Prinzipien funktioniert. Sind schon diese beiden Handlungsbereiche nur sehr schwierig in Einklang zu bringen, so wird die Situation der Experten zusätzlich dadurch kompliziert, daß sie - in ihrem eigenen Selbstverständnis und auch dem der sie entsendenden Organisation - ihr Handeln unter das Primat gewisser moralischer Ansprüche (Grundbedürfnisorientierung, Hilfe zur Selbsthilfe für die Ärmsten der Armen und dergleichen) stellen bzw. zu stellen haben. Die sich daraus ergebende, fast "schizoid" zu nennende Handlungsstruktur von Experten den Spielteilnehmern zu vermitteln, war eine der wichtigsten Funktionen des Spiels.

#### 4. Grenzen und Defizite der Projektsimulation

##### 4.1. Realitätsgehalt

Die Frage, ob die simulierten Ergebnisse auch in der Praxis eines Entwicklungshilfeprojektes Bedeutung haben, wird im wesentlichen von dem Realitätsgehalt der Ausgangslage begründet. Planspiele bieten grundsätzlich die Möglichkeit, sowohl reale wie auch fiktive Situationen zum Ausgang zu nehmen. In beiden Fällen stellt jedoch die Ausgangslage ein auf wesentliche Bedingungen

und Strukturen verkürztes Modell dar.<sup>9</sup>

Die dem hier besprochenen Planspiel zugrundeliegende Ausgangslage ist vollständig aus der Realität eines existierenden Entwicklungshilfeprojektes übernommen. Es ist deshalb zunächst einmal zu erwarten, daß die oben in Abschnitt 3 angesprochenen Erfahrungen auch denen der Realität entsprechen. Wir glauben, daß mit dem Spiel typische Problemlagen von Projekten im ländlichen Raum zumindest Afrikas angezeigt werden.

Nicht der Realität entspricht allerdings die Symmetrie von Handlungsmöglichkeiten, die professionelle Gruppen und Zielgruppen im Spiel haben. Das Spiel setzt gemeinsame Kommunikationsmedien und -codes und den Willen zum Mitspielen nach vorgegebenen Regeln voraus. Es ermuntert auch alle Gruppen, nach Maßgabe ihrer eigenen Interessen Initiativen zu ergreifen. Davon ist in der Wirklichkeit jedoch keineswegs auszugehen. Typisches Merkmal des politischen Handelns von afrikanischen Kleinbauern ist vielmehr der reaktive und defensive Charakter ihrer Strategien. Diese Strategien verlaufen nach Regeln, die von außen nicht ohne weiteres einsichtig sind, die sicher auch nicht formuliert werden, sodaß "Spielzüge" als solche oftmals gar nicht erkennbar sind. (Spittler 1984) Die Zielgruppen - hier Viehzüchter und Ackerbauern - werden daher im Planspiel sehr viel stärker als in der Wirklichkeit aktiv.

Dies hängt auch mit der unrealistischen Symmetrie von Zeitbudgets in der Spielanlage zusammen. Für die professionellen Gruppen ist in der Wirklichkeit wie im Spiel das Projekt Hauptinhalt ihrer beruflichen Aktivitäten. Für die Zielgruppen dagegen ist in der Wirklichkeit das Entwicklungshilfeprojekt nur eines neben vielen anderen "Projekten", die sie in ihren Arbeits- und Lebenszusammenhängen verfolgen. In der Simulation dagegen steht ihnen für Aktivitäten in Bezug auf das Projekt der gleiche Zeitrahmen zur Verfügung wie allen anderen Gruppen - so als wären nebenbei nicht auch noch Rinder zu hüten, Äcker zu bestellen, Agrarprodukte zu verkaufen, Feste zu feiern, andere Entwicklungshilfeprojekte im Auge zu behalten, etc.

Das Spiel lebt auch von einem bestimmten Diskursstil innerhalb der Gruppen, der sich in der Realität so sicher nicht wiederfindet. Während strategisches Handeln der vorherrschende Handlungstyp zwischen den Gruppen ist, ist Handeln innerhalb der Gruppen kommunikativ mit dem Ziel, ohne diskussionsbestimmende interne Hierarchien eine gemeinsame (konsensuelle) Interpretation der jeweiligen Situation und der sich daraus ableitenden gemeinsamen Handlungsstrategien zu erreichen. Die Wirklichkeit ist demgegen-

---

<sup>9</sup>Vgl. dazu Golds (1974) Bemerkungen zu den Problemen der Simulation politischer Prozesse im Planspiel.

über jedoch durch die Existenz von Hierarchien auch innerhalb der Gruppen bestimmt, die einen "herrschaftsfreien Dialog" nur in Ansätzen erlauben. Im Gegensatz zum Spiel kommt es in der Wirklichkeit zu einem dauernden Wechsel von kommunikativen und strategischen Handeln auch innerhalb der Gruppen.<sup>10</sup>

Das hängt mit einem weiteren *bias* des Spieles zusammen, das feste Gruppenbildungen vorschreibt und korporative Gruppen gegenüber Netzwerken eher informeller Kontakte (in der Soziologie auch "Nicht-Gruppen" bzw. "Quasi-Gruppen" genannt) systematisch bevorzugt. In der Wirklichkeit sind jedoch diese informellen Kontakte von erheblicher Bedeutung und Gruppenmitgliedschaften daher fließend. Doppelmitgliedschaften sind die Regel, Positionen werden gewechselt und jede Gruppe hat ihrerseits wieder eine interne Struktur von Untergruppen. Andererseits kann eine sorgfältige Analyse eines Spielverlaufes auch Hinweise darauf geben, in welcher Richtung nach weiteren spielbestimmenden strategischen Gruppen gesucht werden müßte. Dies wäre dann Anlaß zu einer Neudefinition der Ausgangslage.<sup>11</sup>

Der Realitätsgehalt des Planspiels wird weitgehend auch davon bestimmt, in welchem Maße die Teilnehmer zur Übernahme ihrer Rollen in der Lage sind. Dies hängt sicher mit dem Realitätsgehalt der Ausgangslage und der Zusammensetzung des Teilnehmerkreises, seiner Motivation und seinem Erfahrungshintergrund zusammen. Identifikationsschwierigkeiten mit ihrer Rolle sprachen bei den Spielevaluierungen nur wenige Teilnehmer an.<sup>12</sup> Allerdings ist nicht auszuschließen, daß in die Rollenübernahme auch Stereotypen - über "den guten Wilden", "den korrupten afrikanischen Politiker", "den rational handelnden Experten", usw. - einfließen und daß sich diese Stereotypen im Laufe des Spieles verfestigen. Andererseits könnten sich diese Stereotypen im Spiel und vor allem auch der Spielevaluation gerade dadurch auflösen, daß die

---

<sup>10</sup> Aus soziologischer handlungstheoretischer Sicht besteht der Reiz des Spieles allerdings gerade darin, daß es verschiedene Handlungstypen sehr exakt trennt und im übrigen zeigt, wie sehr erfolgreiches strategisches Handeln von vorhergehendem "erfolgreichen" kommunikativen Handeln abhängt. Vgl. dazu Habermas 1982, 2, 367 - 82.

<sup>11</sup> Im Spielverlauf wurde z. B. beides Mal sehr deutlich, eine wie heterogene Gruppe die einheimische Administration (BAD) ist. Sie umfaßte alle Stufen der politischen Hierarchie von der Hauptstadt bis hinunter zur Distriktebene, einschließlich von Fachverwaltungen.

<sup>12</sup> Erfahrungen mit anderen Simulationsspielen zeigen, daß die Rollenidentifikation in der Regel sehr hoch ist.

Spieler eine bessere Einsicht in die Positionen der Mitspieler bekommen.<sup>13</sup>

Schließlich verleitet das Spiel in gewisser Hinsicht zur Einnahme von extremen Positionen, die in der Realität sofort mit negativen Sanktionen belegt würden und daher relativ unwahrscheinlich sind. Dies beruht jedoch auf dem Experimentiercharakter der Simulationsmethode und sollte nicht allzu negativ bewertet werden, da dadurch Möglichkeiten bestehen, Positionen im Experiment sanktionsfrei abzuklären und da die Bewertung des Realitätsgehaltes von überspitzten Reaktionen durch die Spielleitung in der abschließenden Evaluierung erfolgen kann.

#### 4.2. Spielregeln

An den Spielregeln, insbesondere an dem Zwang zur schriftlichen Kommunikation, wurde von den Spielteilnehmern in größerem Maße Kritik geübt. Dies führe zu großer Rigidität der Kommunikation und Verlust an Spontaneität und sei darüber hinaus sehr zeitintensiv. Die schriftliche Form der Kommunikation hat allerdings eine Reihe von Vorteilen. Sie verpflichtet die Spieler zu einer knappen und präzisen Artikulation dessen, was sie mitteilen oder erreichen wollen. Weiterhin zwingt sie zur Abklärung von unterschiedlichen Meinungen innerhalb der Gruppen und zur Produktion von klaren kollektiven Konsensentscheidungen. Ein weiteres Vorteil der Schriftlichkeit liegt in der Möglichkeit, das Spiel im Nachhinein rekonstruieren und somit intensiv auswerten zu können. Dies ist ein wesentlicher Vorteil gegenüber Spielen, die im wesentlichen auf spontanen Handlungen der Teilnehmer beruhen.

Obwohl die Spielanlage dazu führt, daß die Zielgruppen in der Simulation aktiver sind, als sie das in der Realität eines Entwicklungshilfeprojektes wären, spielt sich auch in der Simulation die wesentliche Dynamik des Geschehens zwischen den professionellen Gruppen und der einheimischen Administration ab. Darauf wurde oben schon hingewiesen. Dies erzeugt bei den Spielern der Zielgruppen während des Spieles eine gewisse Frustration, da sie das berechtigte Gefühl haben, das Spiel laufe weitgehend an ihnen vorbei. Dies führt zunächst einmal dazu, daß der unmittelbare Erkenntnisgewinn bei den Spielern der professionellen Gruppen und der einheimischen Administration größer ist als bei den Spielern der Zielgruppen. Allerdings ist auch die Erfahrung, von wesentlichen Aktivitäten ausgeschlossen zu sein, eine wichtige Erkennt-

---

<sup>13</sup> Zwar ist bei ZOPP eine Beteiligtenanalyse vorgesehen ist, diese steht aber in keinem zwingenden Zusammenhang mit der Problemanalyse. Letztere kann ohne Schwierigkeiten - wie das in der Praxis denn oft auch geschieht - ohne erstere unternommen werden.

nis über die Projektwirklichkeit und eine Auswertung der unterschiedlichen Erfahrungen findet dann in der Spielauswertung statt.

### 4.3. Technische Spielvoraussetzungen

Planspiele erfordern ein relativ hohes Maß von Investitionen an Zeit, Informationen und Supervision, und bedingen eine Mindestzahl von Teilnehmern.

#### - Zeitbedarf

Zur Spieldurchführung wird ein Zeitumfang von vier bis fünf Tagen benötigt, die allerdings in mehrere Blöcke aufgeteilt werden können. Das eigentliche Spiel nimmt dabei nur einen Teil (ca. zwei Tage) ein. Zunächst müssen Spielanlage und Spielregeln den Teilnehmern erläutert werden. Dann muß Zeit zum Studium der Ausgangslagen und zusätzlicher Information vorhanden sein. Nach dem eigentlichen Spiel nimmt die Evaluierung einen sehr breiten Raum ein. Die intensive Spielevaluierung mit den Teilnehmern begründet wesentlich den Lerneffekt der Methode und darf daher zeitlich nicht zu kurz bemessen werden.

Zum zeitlichen Umfang solcher Simulationsspiele gehört aber auch die Vorbereitung auf das Spiel selbst, insbesondere die Erarbeitung der allgemeinen und speziellen Ausgangslagen. Der Zeitbedarf für die Konstruktion dieser Ausgangslagen wird umso größer sein, je weiter man sich mit einem solchen Spiel in technische Details hinein begibt. Das Hauptproblem ist dabei die Beschreibung der Ausgangslagen der einzelnen Gruppen, die jeweils sehr genau aufeinander abgestimmt werden müssen. In der Regel werden solche Vorbereitungsarbeiten von den Planspielkonstrukteuren durchgeführt. Es sind aber auch Modelle denkbar, bei denen zumindest die allgemeine Ausgangslage durch die Teilnehmer erarbeitet wird. Dies käme der sogenannten "Beteiligten-" und "Problemanalyse" im Ansatz der Zielorientierten Projektplanung nahe.

Eng mit dem Problem der Vorbereitung zusammenhängend steht die Frage nach dem notwendigen Informationsstand. Je stärker spezifische Probleme angesprochen werden sollen, umso größer ist natürlich der Bedarf an genauen Informationen. Es soll hier nochmals betont werden, daß Planspiele grundsätzlich kein Ersatz für Analysen der in der Realität vorkommenden Probleme sein können. Sie können allerdings bei sorgfältiger Analyse auch Hinweise darauf geben, in welchen Bereichen weitere Untersuchungen angesetzt werden müßten. In diesem Sinne könnten Planspiele auch dafür eingesetzt werden, Defizite im Wissensstand aufzudecken.

#### - Leitungsbedarf

Für Planspiele ist ein umfänglicher Leitungsbedarf notwendig. Zur Vorbereitung der Spiele, zu ihrer Durchführung und ihrer Auswertung müssen geeignete Fachkräfte zur Verfügung stehen. Vom Umfang und der interdisziplinären Zusammensetzung des Teams her dürfte das den üblichen Gutachterkommissionen entsprechen.

#### - Teilnehmerzahl

Planspiele bedingen einen gewissen Mindestumfang der einzelnen Spielgruppen. Die Zahl von vier Spielern pro Gruppe sollte auf keinen Fall unterschritten werden, um die gewünschten Gruppenprozesse zu ermöglichen. Bei fünf Spielgruppen verweist dies auf mindestens 20 Mitspieler.

#### - Infrastruktur

Die rein technischen Aspekte des Planspiels wie Raum- und Materialbedarf etc. entsprechen im wesentlichen denen von ZOPP-Seminaren.

#### 4.4. Vergleich mit anderen Simulationsverfahren

Bei einem Vergleich des Planspiels zu anderen Simulationsverfahren drängt sich insbesondere der zu den Rollenspielen auf. Die Übergänge sind ohnehin fließend, und auch in dem hier vorgestellten Planspiel wurde wie in vielen anderen die Erfahrung gemacht, daß die Spielgruppen auf mündliche Diskussionen und Konferenzen drängen, wodurch Elemente von Rollenspielen in das Planspiel einfließen. Die grundlegenden Unterschiede wurden schon im Abschnitt 1.1 dargestellt. Hier geht es um die Darstellung der aus den konkreten Spieldurchführungen gemachten Erfahrungen.

Wie schon dargestellt, sind Rollenspiele spontane Spielhandlungen zwischen Personen, in denen angemessenes oder unangemessenes Beziehungs- und Kommunikationsverhalten aufgedeckt und hinterfragt, bzw. neues Verhalten eingeübt werden soll. Sie dienen daher stärker als Planspiele der Selbsterfahrung und der Erweiterung individueller Handlungskompetenzen. Im Planspiel wird dagegen eher Verhalten in Gruppen eingeübt, insbesondere das kollektive Treffen von Entscheidungen.

Das Planspiel hat dabei einen umfassenderen Realitätsbezug als das Rollenspiel. Für den Bereich der Entwicklungszusammenarbeit können Rollenspiele zum Beispiel dann eingesetzt werden wenn bestimmte Phasen eines Projektes simuliert werden sollen, z. B. Regierungsverhandlungen oder auch die Auseinandersetzung über eine bestimmte Entscheidung.



In beiden Durchführungen unseres Planspieles zeigte sich ein wichtiger Nachteil darin, daß nicht alle Teilnehmer mit gleicher Intensität beteiligt waren und jede Auseinandersetzung umfassend und direkt erfuhren. Dies mag Unterschiede im Lerneffekt und in der Spiellust zwischen den einzelnen Gruppen begründen. Wie jedoch bereits angedeutet, werden diese Unterschiede spätestens in der Spielauswertung aufgehoben. Darüber hinaus sind gerade die Segmentierung von Wissen, Informationen und Handlungen ein konstitutives, problematisches Merkmal von Entwicklungshilfeprojekten, das somit erfahrbar gemacht wird.

Ein weiterer großer, nicht aufhebbarer Nachteil von Planspielen gegenüber Rollenspielen liegt in dem genannten größeren Zeitbedarf.

Zusammenfassend glauben wir, daß beide offene Verfahren - bezogen auf jeweils spezifische Anwendungskontexte - ihre Bedeutung haben. Die Aufnahme von häufigeren mündlichen Austauschmöglichkeiten in das Planspiel und die gelegentliche Unterbrechung des Spiels durch Plenumsdiskussionen könnte sicher einen Teil der genannten Nachteile aufheben.

## 5. Zusammenfassende Bewertung der Projektsimulation

Zusammenfassend wollen wir jetzt noch einmal die Eignung der Simulation von Entwicklungshilfeprojekten in Planspielen als Methode der Hochschuldidaktik und als Instrument der Projektplanung umreißen.

### 5.1. Projektsimulation als Methode der Hochschuldidaktik

Das Planspiel scheint uns als hochschuldidaktische Methode für Kurse zur Entwicklungspolitik eindeutig geeignet. Die wesentlichen Lernerfahrungen sind oben schon ausführlich beschrieben worden; sie sollen hier zusammenfassend noch einmal in aller Kürze dargestellt werden.

Das Planspiel hatte das Lernziel, durch die Simulation der Projektpraxis vor Ort eine lebendige Einführung in grundlegende Probleme der Entwicklungspolitik zu geben, bei der die Komplexität gesellschaftlicher Verhältnisse und der in einem Entwicklungsprojekt ablaufenden Entscheidungsprozesse betont wird gegenüber der landläufigen, mechanistischen Vorstellung von einem Projekt, das agiert und von Betroffenen, die bloß reagieren.

Dieses Lernziel wurde mit dem Spiel erreicht. Es ist eine Methode, Probleme der Entwicklungspraxis spannend "erlebbar" zu

machen. Gegenüber einem herkömmlichen Universitätsseminar ist es interessanter und auch zeitlich lerneffektiver. Gleichzeitig ist es eine Einübung in "strategisches" (zwischen den Gruppen) und "kommunikatives" (innerhalb der Gruppen) Handeln und verdeutlicht damit ganz nebenbei entsprechende soziologische Grundkategorien.

Der Ausbildungseffekt des Spiels zumindest für sozial- und kulturwissenschaftliche Studiengänge besteht somit darin, daß es eine realitätsnahen Einführung in Probleme der Entwicklungspolitik bietet und Lust begründet, sich weiter zu informieren (wer oder was sind die GTZ, ZOPP, ein Projektzyklus, Regierungsverhandlungen, etc.) Es bietet eine Einführung in realistische Arbeitssituationen mit ihrem Zwang zu Entscheidungen unter Zeitdruck und dem Zwang zur schnellen Schriftlichkeit, mit Handeln unter Streß und Handeln in Gruppen. All dies sind keine typischen Merkmale der Lernsituation im normalen Universitätsbetrieb.

Das Spiel macht deutlich, wie sehr inhaltliche Arbeit in Projekten von administrativen Zwängen und dem Zwang zur "Politik" (Entscheidungen begründen, Allianzpartner suchen, wechselnde Koalitionen und Allianzen eingehen, Störversuche "feindlicher" Gruppen auffangen, etc.) begrenzt ist. Dies ist einer der Gründe für den engen Handlungsspielraum, den Projekte letztlich haben. Dadurch wird Entwicklungshilfe für die Spielteilnehmer "entdämonisiert". Die Begrenztheit von Interventionsmöglichkeiten wird aufgezeigt und der Illusion, gesellschaftliche Prozesse steuern zu können, entgegengewirkt. Schließlich wird auch gezeigt, daß "guter Wille" alleine für sinnvolle Interventionen nicht ausreicht und Handlungen, die nur darauf aufbauen, leicht zu unbeabsichtigten Handlungsketten und evtl. negativen Effekten führen können.

## 5.2. Planspiele als Instrument der Projektplanung

Neben der Frage der Eignung von Projektsimulationen für die Hochschuldidaktik stellte sich uns vor allem auch die Frage nach ihrer Verwendungsmöglichkeit als Instrument der Projektplanung. Diese Frage kann in Bezug auf die generelle Eignung des Verfahrens wie auch in Bezug auf die eventuelle Ergänzung existierender Planungsverfahren gestellt werden.

Es ist oben dargelegt worden, daß Planspiele einen systematischen Akzent auf strategisches und kommunikatives Handeln legen. Die herkömmlichen zielorientierten Planungssysteme legen den Akzent dagegen fast ausschließlich auf instrumentelles Handeln, in der Interessenskonflikte konzeptuell immer lösbar sind. Gesellschaftliche Entwicklung wird hier zumindest in Teilbereichen als

kontrollierbar aufgefaßt.<sup>14</sup> Demgegenüber werden, wie bereits dargelegt, in Planspielen Entwicklungshilfeprojekte als Konfliktfelder definiert. Damit wird der dynamische und flexible - der letztlich unkontrollierbare - Charakter der Projekte unterstrichen und es wird auch sehr deutlich, unter welchen Entscheidungszwängen gehandelt werden muß. Gegenüber der Zielorientierten Projektplanung zwingen Planspiele zu einem systematischen Perspektivenwechsel, indem sie den beim ZOPP in die Kategorie der "Annahmen" und Prämissen" verbannten gesellschaftlichen Kontext von Projekten ins Zentrum des Spieles und damit der Analyse rücken.

Soziale Realität scheint uns jedoch gerade durch die Vernetzung von instrumentellen, strategischen und kommunikativen Handeln bestimmt zu sein. Beide Planungsverfahren sind somit auf ihre Weise einseitig. Damit ist auch schon angedeutet, wie wir die Frage der Verwendungsmöglichkeiten von Simulationen im Planungsprozeß von Entwicklungshilfeprojekten beurteilen. Planspiele können unserer Meinung nach vorliegende Planungsmethoden nicht ersetzen. Sie sind vielmehr komplementär zur Zielorientierten Projektplanung, deren Schwachstellen und Defizite sie ausgleicht. Sie sind sozusagen eine methodisch anspruchsvolle Form, in der die bei ZOPP vorgesehene Beteiligtenanalyse durchgeführt werden sollte.

Sieht man Planspiele in dieser Weise als komplementäre Verfahren zu ZOPP, dann stellt sich die Frage, an welcher Stelle beide Verfahren miteinander zu verbinden sind und in welchen Phasen des Planungs- und Durchführungsprozesses von Entwicklungshilfeprojekten Simulationen sinnvoll eingesetzt werden können. Grundsätzlich scheint uns das immer dort der Fall zu sein, wo im Verlaufe eines Projektzyklus nicht Detailfragen diskutiert werden, sondern Grundsatzentscheidungen für den weiteren Projektverlauf getroffen werden müssen. Anders gesprochen, geht es bei Planspielen mehr um die Erarbeitung von Richt- und Grob- als von Feinzielen. Dies bedeutet aber in jedem Fall, daß für die anstehenden Entscheidungen zentrale Grundinformationen bereits vorliegen müssen. Wie bereits betont wurde, können Planspiele kein Ersatz für wissen-

---

<sup>14</sup>Zwar ist bei ZOPP eine Beteiligtenanalyse vorgesehen ist, diese steht aber in keinem zwingenden Zusammenhang mit der Problemanalyse. Letztere kann ohne Schwierigkeiten - wie das in der Praxis denn oft auch geschieht - ohne erstere unternommen werden.

schaftliche Untersuchungen sein. Sie vermögen aber die Richtung <sup>24</sup> präzisieren, in der solche Informationen gesucht werden müssen.

Wir schlagen daher vor, im Rahmen von Zielorientierten Projektplanungen Simulationsspiele mit der "Beteiligtenanalyse" und der Erarbeitung der "Annahmen" und "Prämissen" zu verbinden. Dies sollte vor der eigentlichen Erarbeitung des Zielbaumes (der systematischen Verknüpfung von Zielen unterschiedlicher Ebenen), aber sinnvollerweise erst nach Entwicklung der grundsätzlichen Problembäume geschehen. Die Beteiligtenanalyse im ZOPP, die ja eine Auskunft über die betroffenen Gruppen geben sollte, und die Problemanalyse, also die Analyse der Vernetzung von Ursachen und Wirkungen eines Problems, könnten somit zur gemeinsamen Erarbeitung der "Allgemeinen Ausgangslage" für das Planspiel dienen. Von den Moderatoren würden aus dieser Allgemeinen Ausgangslage wichtige Konfliktfelder herauskristallisiert und in die "Speziellen Ausgangslagen" eingebaut werden. Das Planungsteam könnte sodann in Gruppen aufgeteilt werden und das geplante Projekt simulieren.

In einer Reihe von ZOPP-Seminaren wurde ein ähnliches Konzept mit Erfolg bereits durchgeführt, wobei allerdings nicht Planspiele, sondern Rollenspiele in den Planungsprozeß eingebaut wurden. (Lohmeier 1989) Wir sind der Auffassung, daß sich aus den oben erläuterten Gründen auch ZOPP und Planspiel in der Projektplanung ideal ergänzen würden. Beim gegenwärtigen Stand unserer Erfahrungen einerseits mit der ZOPP-Planung, andererseits mit Projektsimulationen in einem hochschuldidaktischen Kontext, ist das jedoch nur eine plausible Vermutung. Erst die Anwendung der Simulationsmethode in einer konkreten Projektplanung würde schlüssig zeigen, ob diese Methode geeignet ist, die bestehenden Planungsverfahren zu ergänzen und zu verbessern.

### Literatur

**Auer, Claus und Josephine 1986**

Förderung der Tierproduktion in Benin. Integrierte Ansätze zur Verbesserung der traditionellen Rinderhaltung, Entwicklung und Ländlicher Raum 1986, H. 3, 23f.

**Bierschenk, T. 1988**

Entwicklungshilfeprojekte als Verhandlungsfelder strategischer Gruppen oder Wieviele Tierhaltungsprojekte gibt es eigentlich im Atacora/VR Bénin (Sozialanthropologische Arbeitspapiere. 8), Berlin

**Bierschenk, T. & P. Sauer et al. 1986**

Bericht zur Evaluierung des Projektes "Verbesserung der Tierhaltung im Atacora", Frankfurt: GTZ (unveröff.)

- Bierschenk, T. & G. Elwert (Hg.) i. V.**  
Die Widerborstigkeit sozialer Strukturen und die Flexibilität der Armen - Über Folgen von Entwicklungshilfe im ländlichen Afrika (Arbeitstitel), in Vorbereitung
- Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) 1984**  
Querschnittanalyse von Inspektions- und Evaluierungsberichten der "Regionalentwicklung", Bonn (unveröffentlicht)
- BMZ (Hg.) 1986**  
Aus Fehlern lernen. Neun Jahre Erfolgskontrolle der Projektwirklichkeit: Ergebnisse und Schlußfolgerungen, Bonn
- BMZ (Hg.) 1988**  
Erfolge und Schwachstellen der Entwicklungshilfepraxis. Querschnittsauswertungen der im Jahr 1986 durchgeführten Evaluierungen, Bonn
- Elwert, G. & T. Bierschenk (Hg.)**  
Aid and Development (Sonderheft 2/3, Bd. 28 von Sociologia Ruralis), Assen
- Friedrich, H. & R. Tschersig 1978**  
Das Planspiel als Hochschullehrerveranstaltung. Beispiel "Konzertierte Aktion" (Hochschuldidaktische Materialien. 65), Hamburg
- Gold, V. 1977**  
Probleme der Simulation politischer Prozesse im Planspiel, in: Lehmann 1977, 56 - 77
- Goll, D. & P. Sauer 1984**  
Erfahrungsorientiertes Lernen in der Sozialarbeiterausbildung. Beispiel: Planspiel der Situation ausländischer Mitbürger, in: Soziale Arbeit 10, 497 - 502
- Griehm, H. 1965**  
Fallstudie und Unternehmensspiel als betriebswirtschaftliche Lehrmethode, Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik 10 (1965)
- Habermas, J. 1982**  
Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bde., Frankfurt
- Kievelitz, U. 1986**  
Die Leistungsfähigkeit von ZOPP zur Bewertung von Projektwirkungen (Kurzgutachten zur Projektleitertagung 1986 der Hauptabteilung 1 der GTZ), Frankfurt: GTZ 1986 (unveröffentlicht)
- Kievelitz, U. o. J.**  
Partizipative Planung mit Beteiligten und Betroffenen von

Entwicklungsprojekten. Ein Handlungsrahmen, in: GTZ (Hg.),  
Materialband. Management der Projektdurchführung im Partner-  
land, Frankfurt o.J.

**Kievelitz, U. & Tilmes, K. 1987**

Zielorientierte Projektplanung. Ein entwicklungspolitisches  
Planungsinstrument und seine interkulturelle Problematik,  
Vierteljahresberichte der Friedrich-Ebert-Stiftung 108  
(1987)

**Kohnert, D. & Preuss, H.J. 1988**

ZOPP in der Projektpraxis, Cotonou: GTZ (unveröffentlichtes  
Manuskript)

**Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (Hg.) 1975**

Ländliche Entwicklung im Rahmen der finanziellen Zusammenar-  
beit mit Entwicklungsländern, Frankfurt

**Lehmann, J. (Hg.) 1977**

Simulations- und Planspiele in der Schule, Bad Heilbrunn

**Lohmeier, J. 1989**

Verfremdung als Entscheidungshilfe. Rollenspiel und Kurz-  
geschichte in ZOPP-Seminaren (unveröffentlichtes Manuskript)

**Musto, St. A. 1987**

Die hilflose Hilfe. Ansätze zu einer Kritik der manipulati-  
ven Vernunft, in: Schwefel, D. (Hg.), Soziale Wirkungen von  
Projekten in der Dritten Welt, Baden-Baden 1987

**Prim, R. & Reckmann, K. 1975**

Das Planspiel als gruppendynamische Methode außerschulischer  
politischer Bildung, Heidelberg

**Quarles van Ufford, P. et al. (Hg.) 1988**

The Hidden Crisis in Development. Development Bureaucracies,  
Tokyo/Amsterdam

**Rauch, T. 1987**

Auslandsmitarbeiter(innen) für die 90er Jahre - Erfahrungen  
und Konsequenzen. Ein Plädoyer gegen den resignativen ent-  
wicklungspolitischen Zynismus, in: TU Berlin, Fachbereich  
Internationale Agrarentwicklung (Hg.), Einundzwanzig Jahre  
Seminar für Landwirtschaftliche Entwicklung, Berlin, 24 - 33

**Rehm, M. 1964**

Das Planspiel als Bildungsmittel - in Verwaltung und Wirt-  
schaft, in Politik und Wehrwesen, in: Erziehung und Unter-  
richt 1964, Heidelberg

**Reimann, L. et al. 1977**

Planspiel: Soll Gatow ein Touristenzentrum werden? in:

Lehmann 1977, 157 - 190

**Reither, F. 1984**

Schwierigkeiten beim Umgang mit wirtschaftlich-ökologischen Systemen, Vortrag im Haus der Begegnung, Königstein  
20.2.1984

**Röder, K. 1988**

Ein Computerspiel für Afrika. Harambee, ein Strategiespiel über Entscheidungen in afrikanischer Landwirtschaftspolitik, Entwicklung und Zusammenarbeit 5 (1988)

**Spielmann, M. 1983**

Handreichung zum Thema "Entwicklungspolitische Planspiele" (Information der Deutschen Stiftung für Internationale Entwicklung - DT 26-AEBÖ-1984), Bonn, Juni 1983

**Spittler, G. 1984**

Peasants, bureaucrats and rural development, Sociologia Ruralis 24, 7 - 9

**Tiemann, K. 1978**

Planspiele für die Schule, Frankfurt, 2. Aufl.