



**Bild oben: Innerhalb eines Planspiels werden verschiedene betriebliche Funktionsbereiche simuliert; hier ein Produktionsvorgang.**

**Bild darunter: Kamera läuft! Während der Spielrunden wird das Verhalten der „Vorgesetzten“ aufgezeichnet.**



Über Erfolg und Mißerfolg eines Unternehmens bei seinen Aktivitäten entscheidet zunehmend die Fähigkeit, Geschäftsziele strategisch planen und marktnah umsetzen zu können. Die Einrichtung unserer Business Units setzt voraus, daß es immer wieder gelingt, im Rahmen gemeinsamer Zielsetzungen unternehmerische Erfolgsmöglichkeiten zu erkennen und partnerschaftlich zu deren Realisierung beizutragen. Unsere Bildungsabteilungen wollen mit ihren Angeboten an „Unternehmens- und Führungsplanspielen“ die Bewältigung dieser ständigen Aufgabe unterstützen.

Planspiele beruhen auf der pädagogischen Idee, daß man die vielfältigen Probleme der Betriebswelt dann am besten kennenlernt, wenn man als „verantwortliche Führungskraft“ direkt mit der Leitung eines Unternehmens beauftragt wird. Um dies trainieren zu können, werden „Spielfirmen“ gegründet, die die wesentlichen Probleme tatsächlicher Unternehmen als Modell abbilden. Bei Hoechst wird

zum Beispiel das Planspiel „Insim“ (Industriesimulation) regelmäßig in der kaufmännischen Ausbildung, aber auch in Seminaren der Verkaufskoordination angewandt. An dem Fernplanspiel „Marga“ des Unternehmensseminars der Wirtschaft (USW) nehmen jedes Jahr 15 bis 20 Teams aus dem Hoechst-Konzern teil.

EDV-gestützt simulieren diese Planspiele mehrere betriebliche Funktionsbereiche: Beschaffung, Produktion, Vertrieb sowie Personaleinsatz müssen dabei gleichzeitig optimiert werden. Aber so manche „Firma“ ist schon mangels ausreichender Finanzplanung „in die Krise geraten“. Meist teilen die fünf bis sechs Gruppenmitglieder die verschiedenen Aufgabenbereiche untereinander auf und bringen den Standpunkt ihres Ressorts in die gemeinsame „Vorstandsentscheidung“ ein. Ob der geplante oder ersehnte Markterfolg erreicht wird, entscheidet sich im Wettbewerb mit den Konkurrenzfirmen – und die Konkurrenz schläft bekanntlich nicht. In jedem

Fall sind Bilanzen und Geschäftsberichte den „kritischen Aktionären und Geldgebern“ (Spieleitung) vorzulegen. Unparteiisch macht am Ende der Gewinnvergleich die unterschiedlichen Erfolge sichtbar. Manche „Krisensitzung“ wird einberufen, um die Folgen und die Enttäuschungen der vorigen Spielrunde auszuwerten. Sehr schnell wird deutlich, daß nur jene Teams erfolgreich sein können, die es nicht nur verstehen,

erreichen. Während der Spielrunden wird das Verhalten der „Vorgesetzten“ mit Videokameras aufgezeichnet, um es anschließend gemeinsam zu besprechen.

Der häufige Wechsel zwischen den verschiedenen Rollen läßt die Teilnehmer die unterschiedlichen Sach- und Aufgabenzwänge sowie die Belastungen „am eigenen Leib“ erfahren und das Führungsverhalten aus jeweils anderer Perspektive erleben. Spezielle Führungsprobleme, die die Vorgesetzten teilweise ohne besondere Vorbereitungszeit lösen müssen, erhöhen die Realitätsnähe des Trainings. Lieferengpässe sind zu beheben, Besprechungen vorzubereiten, Berichte an die Unterneh-

## Unternehmerisch

### Planspiele zur Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter

sich die notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Verfahren anzueignen, sondern denen es vor allem gelingt, über die einzelnen Aufgabenbereiche und Ressortgrenzen hinaus Entscheidungen effizient zu erarbeiten und gemeinsam zu tragen. Nicht allein der Wunsch des Verkäufers, nicht nur die Kostenüberlegung des Produktionsleiters oder der Rabatt des Einkäufers darf die Geschäftsstrategie ausmachen, sondern die konsequente Vernetzung aller Einzelaspekte ist gefordert und spielentscheidend. An die Stelle funktionsbezogener Teillösungen muß die erfolgsorientierte Gesamtlösung treten – Teamleistung statt Einzelarbeit.

„Führungsverhaltens-Planspiele“, wie sie von der Abteilung Funktions- und Fortbildung angeboten werden, konzentrieren sich auf die Simulation schwieriger Führungs- und Teamsituationen, die der Betriebswirklichkeit entlehnt sind. In dem fünftägigen Seminar „Führungskolleg“ ist unter Zeitdruck eine Produktionsabteilung aufzubauen und eine erste Produktserie fertigzustellen. In sechs Spielrunden müssen die Teilnehmer in wechselnden Rollen als Abteilungsleiter, Gruppenleiter oder Produktionsmitarbeiter eine beträchtliche Sachleistung erbringen und zugleich hohe Motivation und Zufriedenheit bei allen Mitarbeitern

mensleitung zu schreiben, schwierige Mitarbeitergespräche zu führen, das Produktionssoll ist zu erfüllen – und dies alles gleichzeitig.

Kann man durch „Spielen“ wirklich etwas lernen? Die Seminarteilnehmer äußern sich überwiegend positiv: „Ich war am Anfang sehr skeptisch, aber ich muß sagen, daß die Schwierigkeiten, die im Spiel auftraten, den Problemen des Alltags meist sehr ähnlich waren“, ist eine oft zu hörende persönliche Bilanz. Das Lernen in der Gruppe, der Wille, eine gestellte Aufgabe gut zu lösen, die gemeinsame Verantwortung für die eigene Firma und die Erfahrung, Entscheidungen treffen und mit deren Folgen umgehen zu müssen, machen Unternehmens- und Führungsplanspiele zu intensiven Lernerlebnissen für die Mitspieler. Fachkenntnisse und Wissen können in größeren Zusammenhängen erlernt beziehungsweise erfolgreich unter Beweis gestellt werden. Die fast selbstverständliche Identifikation mit den übertragenen Aufgaben und Rollen erfaßt die Teilnehmer ganzheitlich, kaum jemand kann sich der Dynamik des „Spiels“ auf Dauer entziehen.

Weitergehende Informationen sind über die Abteilung Funktions- und Fortbildung im Werk Hoechst, Telefon 2857 oder 3403 erhältlich.

Claus Hefner