

Funktionen eines unternehmensspezifischen Management-Planspiels in einem PE-Konzept der Deichmann-Gruppe

Jörg Wins

1. Übersicht

In der Personalentwicklung Deichmann-Gruppe wird der Netzmodellierer und – simulator HERAKLIT eingesetzt. Insbesondere wurde mit dieser Software ein Management-Planspiel entwickelt, das die maßgeblichen Einflussgrößen auf den Geschäftserfolg des Unternehmens in ihrem Wirkungszusammenhang abbildet. Nachfolgend wird dargestellt, welche Funktionen die Verwendung dieser computergestützten Simulation im Rahmen der PE-Programme hat.

2. Grundzüge des PE-Konzepts der Deichmann-Gruppe

2.1 Qualifizierungsziele

Kernaufgabe der Personalentwicklung bei Deichmann ist es, Führungskräfte und Nachwuchskräfte auf die Übernahme von Managementaufgaben auf der ersten oder zweiten Leitungsebene vorzubereiten.

Aufgrund der Langfristigkeit der Entwicklung sowie zahlreicher Unwägbarkeiten, z. B. hinsichtlich der Fluktuation in den Leitungsfunktionen oder dem Erfolg der internationalen Expansionsbestrebungen und dem daraus resultierenden Zusatzbedarf an Führungskräften ist die später zu übernehmende Managementaufgabe im Vorfeld der Förderung aber noch nicht präzise definierbar. Im Unterschied zu einer auf die unmittelbare Umsetzung am Arbeitsplatz abzielenden Weiterbildung, die sich hinsichtlich ihrer Inhalte an den aktuellen Anforderungen des Arbeitsplatzes orientieren kann, war es im Rahmen der Personalentwicklung notwendig, Schlüsselqualifikationen zu definieren, die unabhängig von funktionspezifischen Qualifikationen zur Wahrnehmung von Managementaufgaben relevant sind. Diese Schlüsselqualifikationen ergeben dann das Profil eines idealen „Deichmann-Managers“, an dem sich die PE-Maßnahmen orientieren können.

Bei der Definition und internen Abstimmung der Qualifikationen stellten sich u.a. der folgende Bereich als besonders wichtig heraus:

Vernetzte Gesamtsicht

- Kenntnis der für den Erfolg des Unternehmens wichtigen Ansatzpunkte
- Kenntnis der Vernetzung betrieblicher Einzelaktivitäten
- Kenntnis der Wirkkräfte des Marktes
- Fähigkeit zu langfristig vorausschauendem Denken
- Fähigkeit zur Erfassung und Analyse komplexer Sachverhalte

2.2 Förderprogramme

Im Sinne der o.g. Kernaufgabe konzentriert sich die Personalentwicklung auf die folgenden Ansatzpunkte:

- Rekrutierung und **Integration neuer Mitarbeiter/innen mit Managementpotenzial** durch Traineeprogramme für Hochschulabsolventen und die Ausbildung von Abiturienten nach dem Modell der Berufsakademien
- **Entwicklung von Nachwuchskräften** der Verwaltung durch ein am Konzept des Action-Learning angelehntes Förderprogramm. In diesem Programm bearbeiten die Teilnehmer in kleinen Teams überschaubare Projekte, die für das Unternehmen wichtig, aber nicht zeitkritisch sind. Die Projektarbeit wird begleitet durch Seminare zur Schulung der Sozial- und Methodenkompetenzen. **Führungskräfteentwicklung** im Rahmen eines international zusammen gesetzten Teilnehmerkreises überwiegend in seminaristischer Form.

3. Die Funktion des Planspiels in der Führungskräfteentwicklung

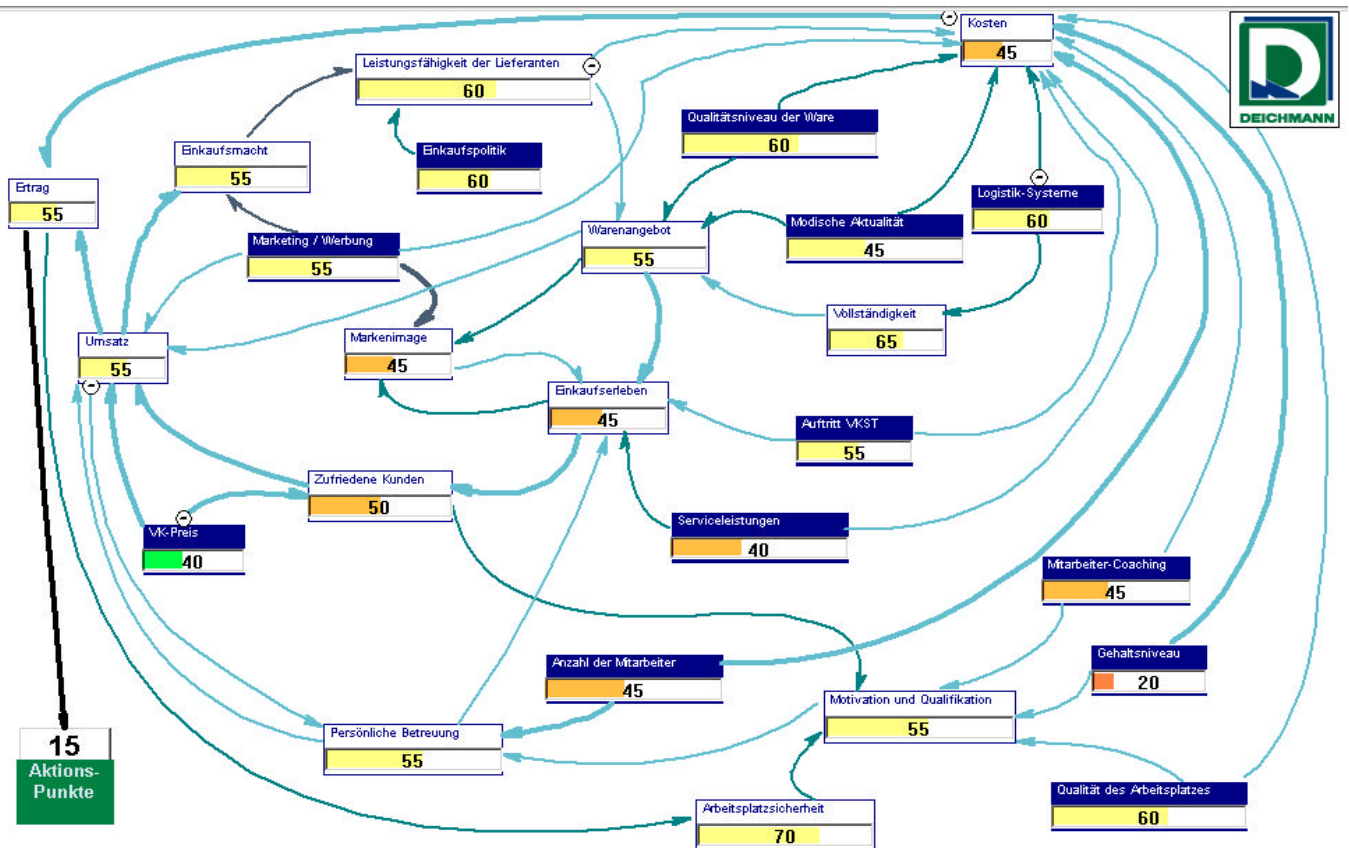
Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung wurde das Management-Planspiel zunächst erarbeitet und dann gespielt. Es hatte damit eine zentrale Stellung im Hinblick auf die Vermittlung der weiter oben unter dem Stichwort „Vernetzte Gesamtsicht“ genannten Einzelqualifikationen.

Die Entwicklung des Planspiels vollzog sich in folgenden Schritten:

Termin	Dauer	Ergebnis
09/2000	1 Tag	Grundkreislauf erarbeiten
11/2000	2 Tage	Netzwerk auf Moderationswänden
		Programmierung des Netzwerks mit HERAKLIT
04/2001	1 Tag	Spiel über 36 Runden; Entwurf von Ereignissen und Aktionsbündeln
		Definition der Ereignisse und Aktionsbündel mit HERAKLIT
09/2001	1 Tag	Spiel über 60 Runden mit der überarbeiteten Version

Mit der Erarbeitung des Grundkreislaufs und der Einflussgrößen auf den Geschäftserfolg wurden die für den Erfolg des Unternehmens wichtigen Ansatzpunkte deutlich, wobei diese zunächst noch weitgehend isoliert nebeneinander standen. Insgesamt wurden 25 relevante Elemente identifiziert. Durch die Diskussion der Beziehungen zwischen den Einflussgrößen gewannen die Teilnehmer dann eine „Helikopterperspektive“ und ein tieferes Verständnis für die Aufgaben und Probleme anderer Funktionsbereiche, da hier folgende Fragen bearbeitet wurden:

- Wie genau definieren wir die Einflussgrößen, wie z.B. Serviceleistungen, Auftritt der Filiale, Marketing, Logistiksysteme usw.?
- Auf welche anderen Elemente wirkt jede Einflussgröße ein?
- Ist diese Wirkung verstärkend oder abschwächend?
- Wie stark ist der Einfluss (hoch, mittel, schwach)?
- Mit welcher Zeitverzögerung tritt die Wirkung ein (kurz, mittel, lang)?
- Ist das Element direkt lenkbar (ja/nein)?
- Welche betrieblichen Funktionen sind für den jeweiligen Zustand eines lenkbaren Elements verantwortlich und welche Einflussmöglichkeiten haben sie?



Die Entwicklung des Planspiels hatte damit insbesondere eine Integrationsfunktion. Die Einzelerfahrungen der Teilnehmer aus ihren jeweiligen Funktionsbereichen konnte zu einem Gesamtbild der Geschäftslogik des Unternehmens integriert werden.

In der nachfolgenden ersten Erprobung als Spiel über 36 Runden (1 Runde entsprach dabei einem Monat) konnte diese Integrationsfunktion noch verstärkt werden, weil die Teilnehmer nunmehr die Auswirkungen von Einzelentscheidungen auf das Gesamtsystem sahen und nicht nur erfassten „wie das Rad zusammengesetzt ist“, sondern darüber hinaus erlebten „wie das Rad sich dreht“.

Mit der Erprobung waren folgende Ziele verbunden:

- Die Qualität von Teamarbeit bewerten und verbessern
- Geschäftsstrategien entwickeln und simulieren
- Chancen in komplexen Handlungssituationen erkennen und nutzen
- Fachbereichsübergreifendes Denken trainieren

- Plausibilität des Planspiels prüfen

Bei der Durchführung wurde besonderer Wert auf das Training des langfristigen vorausschauenden Denkens und der Fähigkeit zur Erfassung und Analyse komplexer Sachverhalte gelegt. Insofern waren die Teilnehmer gehalten, zunächst eine Geschäftsstrategie mit Zielen und zielführenden Maßnahmen zu entwerfen, also ihre Vorgehensweise zur Verbesserung der Gesamtsituation des Unternehmens zunächst zu planen. Diese Planungen konnten dann im Rahmen des Spiels natürlich situationsspezifisch angepasst werden.

Die Durchführung gliederte sich in folgende Schritte:

1. Bildung von Arbeitsgruppen (TN aus verschiedenen Ländern und Funktionsbereichen)
2. Demonstration der Handhabung des Planspiels
3. Erforschung des Netzwerkes
4. Bildung von Kriterien zur Bewertung der Teamarbeit
5. Planung und Simulation einer Geschäftsstrategie I
6. Erfahrungsaustausch im Plenum (Ergebnisse, Zusammenarbeit)
7. Planung und Simulation einer Geschäftsstrategie II
8. Auswertung der Lernerfahrungen

Im Rahmen der Auswertung der Lernerfahrungen wurde deutlich, dass eine erfolgreiche Vorgehensweise, d.h. eine Vorgehensweise, die den Zustand des Gesamtsystems nachhaltig verbessert, durch einige wesentliche Merkmale gekennzeichnet ist:

- Geduldig sein, der Strategie über mehrere Runden treu bleiben
- Kontinuität in den Entscheidungen
- Entscheidungen im Hinblick auf die Folgen sorgfältig durchdenken, kein Aktionismus, sondern sorgfältig geplante Aktionen
- Vorsichtig und ausgewogen investieren
- Kostenkontrolle
- Nach einem Schema arbeiten (Ist-Analyse, Zielsetzung, Entscheidung, Kontrolle der Auswirkungen)

In der Realität sind Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens nicht nur „hausgemacht“, sondern auch durch äußere Einflüsse mitbestimmt, d.h. durch Aktivitäten der Wettbewerber, extern verursachte Kostensteigerungen, Berichterstattung in den Medien und besonders im Schuhfachhandel durch das Wetter. Diese Einflüsse werden im Planspiel über sogenannte „Ereignisse“ definiert. Andererseits hat ein Unternehmen über die grundlegende Geschäftslogik hinaus gehende Handlungsmöglichkeiten, die im Planspiel durch sogenannte „Aktionsbündel“ abgebildet werden. Das können besondere Marketingaktivitäten, Aktivitäten zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit Lieferanten oder auch Aktionen mit befreundeten Handelsunternehmen der Modebranche sein. Diese Ereignisse und Aktionsbündel wurden von den Teilnehmern erarbeitet und anschließend in das Planspiel eingebaut. So konnten die äußeren auf das Unternehmen einwirkenden Kräfte beschrieben und in ihren Auswirkungen auf das „System“ analysiert werden. Ferner konnten Handlungsoptionen (Aktionsbündel) in ihren Auswirkungen simuliert werden. Mit diesen Ergänzungen wurde das Planspiel noch realitätsnä-

her, aber auch schwieriger. Die grundlegenden Lernerfahrungen blieben bei der erneuten Erprobung des Spiels, nunmehr über 60 Runden und unter Einbezug der Ereignisse und Aktionsbündel, die gleichen.

4. Die Funktion des Planspiels bei der Integration neuer Mitarbeiter (Traineeprogramm, Abiturientenausbildung)

Beide Programme zielen darauf ab, das Unternehmen durch Mitarbeit in verschiedenen Funktionsbereichen praktisch kennen zu lernen. Die Durchführung des Planspiels schon zu Beginn der Programme hat hier vor allem eine Orientierungsfunktion. Die Teilnehmer sollen möglichst frühzeitig einen Überblick über das Zusammenwirken der verschiedenen Einflussfaktoren gewinnen, um dann vor diesem Hintergrund ihre konkreten Erfahrungen in den Funktionsbereichen reflektieren zu können. Die Durchführung des Spiels verläuft in annähernd den gleichen Schritten wie oben beschrieben. Allerdings steht weniger das strategische, geplante Vorgehen im Mittelpunkt, sondern das spielerische, intuitive Erfassen der Zusammenhänge. Durch das Spiel werden Fragen aufgeworfen, die dann zu Leitfragen für die praktische Erfahrung werden. So bleiben Entscheidungen, die im Spiel getroffen werden, wie z.B. die Verbesserung des Erscheinungsbildes der Filialen oder Verbesserungen der modischen Aktualität der Ware zunächst noch recht abstrakt, die Sinnhaftigkeit für die Entwicklung des Unternehmens wird aber durch die Simulation der Auswirkungen schon deutlich. Durch die Mitarbeit in verschiedenen Filialen wird dann erfahrbar, worin konkret sich ältere und moderne Filialen baulich und hinsichtlich ihrer Einrichtung unterscheiden. Im Einkauf kann dann gezielt erforscht werden, was genau getan wird, um eine modisch aktuelle Kollektion zu gestalten und worauf es dabei ankommt. Das heißt, die Teilnehmer sind nicht lediglich darauf angewiesen, sich passiv in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern unterweisen zu lassen, sondern können sich gezielt über die erfolgskritischen Aufgaben informieren.

5. Die Funktion des Planspiels bei der Entwicklung von Nachwuchskräften

Im Mittelpunkt der Entwicklung von Nachwuchskräften steht die Arbeit an überschaubaren Projekten, die aber mindestens über den eigenen Funktionsbereich hinaus gehen, idealerweise sogar ausschließlich einen fremden Bereich betreffen. Aufgabenstellungen waren z.B. die Erarbeitung einer neuen Strategie zur Vermarktung von Aktionsartikeln und die Ermittlung von Kostensenkungspotentialen in der Verwaltung. Letztlich geht es darum, sich in eine herausfordernde, unbekannte Situation zu begeben, ein „Auswärtsspiel“ zu betreiben, um die eigenen arbeitsmethodischen und sozialen Kompetenzen hinsichtlich Stärken und Schwächen zu erkennen und dann im Rahmen der begleitenden Seminare gezielt daran zu arbeiten.

Das Planspiel hatte in diesem Programm hauptsächlich eine motivierende Funktion und wurde erst zum Ende des Programms eingesetzt. Mit dem Spiel wurde den Teilnehmern einerseits klar, dass ihr Beitrag durch die Projektarbeit auch Auswirkungen im Gesamtsystem des Unternehmens hat. Darüber hinaus wurde den Teilnehmern aber auch der übergeordnete Stellenwert ihrer Tagesarbeit im eigenen Funktionsbereich deutlich.

6. Weitere Einsatzmöglichkeiten des Planspiels

Derzeit wird das Planspiel auch im Rahmen des Hochschulmarketings als eintägige Veranstaltung für Studenten eingesetzt.

Zukünftig bieten sich als weitere interne Teilnehmer die Führungskräfte im Verkauf an. Dabei hätte das Spiel insbesondere die oben schon beschriebene Orientierungs- und sicher auch eine motivierende Funktion.

7. Zusammenfassung

Das mit dem Autorensystem HERAKLIT entwickelte, unternehmensspezifische Planspiel ist in dreierlei Weise in das PE-Konzept bei Deichmann eingebunden:

- in die Führungskräfteentwicklung mit der Funktion, Einzelerfahrungen aus verschiedenen Funktionsbereichen zu einem Gesamtbild zu integrieren
- in die Einsteigerprogramme mit der Funktion der Orientierung über das Unternehmen
- in die Nachwuchskräfteentwicklung mit der motivierenden Funktion, die Rolle des eigenen Tätigkeitsfeldes im Gesamtsystem des Unternehmens deutlich werden zu lassen.