

HR IN AKTION

....

6 AKTUELLES INTERVIEW

Vernetztes Denken für Führungskräfte: Mit einem selbst entwickelten Modell des eigenen Unternehmens trainieren

Die Firma Deichmann entwickelte mit einem Team von Führungskräften und einem Autorentool (Heraklit) selbst ein computerbasiertes Planspiel, das die Vernetzung der Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg abbildet. Wir sprachen mit Herrn Jörg Wins, Leiter Personalentwicklung bei Heinrich Deichmann GmbH & Co KG und Initiator des Projektes. Insbesondere wollten wir wissen, weshalb man sich zur Eigenentwicklung eines Planspiels entschlossen hat und wie dabei vorgegangen wurde.

HR IN AKTION: Herr Wins, weshalb haben Sie sich die Mühe gemacht, ein eigenes Modell Ihres Unternehmens zu entwickeln, statt auf eines der vielen bereits vorhandenen Unternehmensplanspiele zurückzugreifen?

Jörg Wins: Unser Ziel war es, durch die Abbildung unseres Unternehmens für die Komplexität der Zusammenhänge zu sensibilisieren. Der Entwicklungsprozess ist dabei genauso wichtig wie der Einsatz des fertigen Modells und das Durchspielen der definierten Szenarien. Wir waren mit mehreren Planspielanbietern in Kontakt, aber das externe Herstellen einer Lösung war uns ehrlich gesagt zu teuer. Außerdem war es eine interessante Herausforderung, mit den Mitarbeitern selber das Modell unseres Unternehmens zu entwickeln. Schließlich haben wir das Programm Heraklit gefunden, mit dem wir die Modellierung selber durchführen konnten und das auch von den Kosten her im Rahmen lag.

HR IN AKTION: Welche Vorkenntnisse mussten Sie und Ihr Team mitbringen, um Ihr eigenes Unternehmen auf dem Computer abzubilden?

Jörg Wins: Wichtig ist vor allem, dass die Leute, die an der Entwicklung mitarbeiten, das Unternehmen kennen, denn die Auswirkungen der verschiedenen Einflussfaktoren werden in einem Diskussionsprozess festgelegt. So wird auch die Qualität des Modells überprüft: Entsprechen die Ergebnisse in der Simulation den Erfahrungen? Deshalb ist es auch gut, wenn der Moderator kein Fachmann mit Spezialkenntnissen ist, sondern vor allem den Prozess steuern und sich inhaltlich heraushalten kann. Viel Erfahrung als Moderator ist hilfreich. Wir haben viel mit Metaplan gearbeitet. Ein fachlich dominanter Moderator ist eine potentielle Gefahr.

Als methodischen Hintergrund haben wir den Ansatz des vernetzten Denkens von F. Vester verwendet. Und die Software zum Modellieren war so einfach, dass wir sie selber bedienen konnten, ohne teure Programmierer einsetzen zu müssen.

HR IN AKTION: Wie lief die Entwicklung Ihres Planspiels ab?

Jörg Wins: Wir haben das Modell mit den 13 Teilnehmern unseres Management Förderkreises entwickelt. In fünf Tagen, verteilt über 9 Monate, wurde das Modell erarbeitet. Am ersten Tag wurde der Grundkreislauf festgelegt, zentrale Größe war die Kundenzufriedenheit. Am zweiten und dritten Tag ging es an die Ausformulierung der Details - das war sehr mühsam. Am vierten Tag wurde die Pilotversion in 36 Spielrunden (jeweils ein Monat) getestet, verbessert und angepasst. Parallel hierzu wurden unterschiedliche Szenarien festgelegt, die den Spielablauf beeinflussen können, wie die Konkurrenzsituation, Witterung, PR-Effekte, etc. Am letzten Entwicklungstag wurden diese Szenarien in die fertige Spielversion eingebaut.

Die Feinarbeit und Programmierung übernahm ich mit Unterstützung eines Praktikanten in der Zeit zwischen den Workshops.

HR IN AKTION: Mit welchen Schwierigkeiten hatten Sie zu kämpfen?

Jörg Wins: Schwierig war vor allem die zweite Phase, in der Wechselwirkungen der Einflussfaktoren detailliert beschrieben werden mussten. Da gab es lange Diskussionen, viel Wiederholungen. Das Endergebnis war noch nicht erkennbar, das hat schon den einen oder anderen frustriert. Als wir mit der ersten Probeversion kamen wurde es wieder besser. Mein Tip aus dieser Erfahrung: Mit einem einfachen, rudimentären Modell anfangen, das dann immer weiter verfeinert wird. So hat man von Anfang an ein konkretes Modell vor sich, die Arbeit ist weniger theoretisch.

HR IN AKTION: Wie sieht Ihr fertiges Unternehmensmodell aus, und was leistet es?

Jörg Wins: Das Modell besteht aus einem Netzwerk von 25 Einflussfaktoren und der Vernetzung zwischen diesen Elementen. Gespielt wird in Runden, die jeweils einem Monat "echter" Zeit entsprechen. Im Rahmen der Entwicklung wurden ausserdem verschiedene Szenarien definiert, so zum Beispiel Aktivitäten von Mitbewerbern, Witterungseinflüsse, oder PR-Massnahmen, deren Wirkung in der Simulation erlebt werden kann. Als Weiterentwicklung würde ich mir wünschen, dass die Teilnehmer auch gegeneinander spielen können. Das ist in der momentanen Version nicht möglich.

HR IN AKTION: Welche Ergebnisse liefert Ihr simuliertes Unternehmen und wie werten Sie die Resultate aus?

Jörg Wins: Wir messen das Management-Team an den Auswirkung der Entscheidungen, die es in dem simulierten Unternehmen trifft. Dafür muss zuerst die Gesamtpformance des Unternehmens gemessen werden können, das heisst es muss entschieden werden, welche Ergebnisgrössen mit welchem Anteil in die Gesamtauswertung eingehen. Das Modell stellt dafür eine Balanced Scorecard mit vier Dimensionen zur Verfügung, die frei definiert werden können. Zum Teil ist die Auswertung allerdings etwas abstrakt. So werden Ergebnisse zum Beispiel nicht in Euro ausgegeben, sondern in % eines Niveaus, das erreicht werden kann bzw. soll.

HR IN AKTION: Haben Sie "Soft Factors" wie die Zusammenarbeit im Team oder Auswirkungen des Führungsverhaltens ebenfalls im Modell abgebildet?

Unser wichtigstes Lernziel war das Trainieren des vernetzten Denkens. Elemente wie die Merkmale guter Teamarbeit wurden nicht in das Netzwerk modelliert. Wir haben diese Element durch die Reflexion des Workshopgeschehens selber ausgewertet. Allerdings wurde eine kritische Selbstbetrachtung zum Teil durch den Spass am Spiel überlagert.

HR IN AKTION: Wo wurde das Planspiel bisher eingesetzt?.

Jörg Wins: An Universitäten und Fachhochschulen haben wir bereits mit Studenten gespielt. Und bei einer Führungskräfte tagung in der Schweiz haben wir einen halben Tag mit einem internationalen Team gespielt. Wir planen aber auch, das Planspiel in firmeninterne Seminare einzubauen, zum Beispiel für unsere Bezirksverkaufsleiter. Zwei Teilnehmer aus dem Entwicklungsteam setzen das Modell übrigens auch in ihrer Arbeit hin und wieder ein.

HR IN AKTION: Welches waren die wichtigsten Erkenntnisse der Teilnehmer?

Jörg Wins: Die Teilnehmer haben viel über strategisches Denken gelernt. Eine ausschliessliche Orientierung an kurzfristigen Ergebnissen führt in dem Modell wie auch in der Realität schnell in den Abgrund. Das Verfolgen langfristiger Ziele erfordert aber auch ein gewisses Durchhaltevermögen, weil durch die Zeitverzögerungen zum Beispiel Kosten für Verbesserungsmaßnahmen sofort wirksam werden, während die positiven Wirkung erst mit einer gewissen Verzögerung eintreten.

Herzlichen Dank für das Interview, Herr Wins

HR IN AKTION - Informationsdienst für interaktive Methoden / ISSN 1660-2331 / redaktion.HR-IN-AKTION@nter-game.com
c/o Intergame / Olgastraße 10 / CH - 8001 Zürich / T. +41-43-268 0838 / F. +41-43-268 0878 / www.inter-game.com

HR IN AKTION