

## **Führungsplanspiele in der Managemententwicklung**

Technische Hochschule Mittelhessen, THM Business School

Prof. Dr. Waldemar Pelz

### **Hintergrund**

Partnerunternehmen der THM Business-School haben wiederholt und mit Nachdruck auf den Mangel an qualifizierten Führungs- und Führungsnachwuchskräften (Potentialträgern) hingewiesen, der sich in der Zukunft weiter verschärfen wird (Stichwort Generation Y). Wir haben daher in einer empirischen Studie mit 265 Unternehmen nach den wichtigsten zukunftsrelevanten Führungskompetenzen gefragt. Rund 31 % der Antwortenden waren Geschäftsführer und 29 % Personalverantwortliche; 22 % kamen aus dem Vertrieb. Rund 60 % aller Befragten hatten mehr als 7 Jahre disziplinarische Führungsverantwortung. Die zukunftsrelevanten Kompetenzen, die wir dabei herausgefunden haben, sind weiter unten beschrieben. Eine weitere Frage war, wie man diese Kompetenzen bei verschiedenen Zielgruppen trainieren kann, zumal „theoretisches Lernen“ bei dieser Art von Fähigkeiten kaum zielführend sein kann. Die Lösung war eine möglichst realistische Simulation von typischen Führungssituationen. Dies war der Ausgangspunkt für die Entwicklung der Führungsplanspiele „CREARIS“ (für Team- und Projektleiter sowie Potentialträger) und „SOLARIS“ (für Teilnehmer mit Führungserfahrung wie zum Beispiel MBA-Studenten).

### **Zielgruppen für das Führungsplanspiel**

Etwa 70 bis 80 Prozent aller Führungskräfte in der Deutschen Wirtschaft haben eine naturwissenschaftlich/technische oder juristische Ausbildung. Nach vier bis sechs Jahren Praxiserfahrung in technologieorientierten Abteilungen und Projekten haben sich viele dieser Mitarbeiter für die Übernahme funktionsübergreifender Verantwortung qualifiziert und wollen sich gleichzeitig beruflich weiterentwickeln. Dabei wird ihre Leistung letztendlich an wirtschaftlichen Erfolgen gemessen. Deswegen benötigen sie eine Qualifizierung, die sowohl das Führungsverhalten als auch die Beeinflussung wirtschaftlicher Kennzahlen umfasst – oder präziser gesagt, wie man mit „richtigem“ Führungsverhalten wirtschaftliche Erfolge erzielen kann. Zu dieser Zielgruppe zählen die Teilnehmer in unserem MBA- und Weiterbildungsprogramm. Die zweite Zielgruppe sind Studierende des Studienschwerpunktes Internationales Management, die ihre interkulturelle Kommunikationsfähigkeit bereits während des Auslandsaufenthaltes trainieren und ausbauen konnten. Sie werden ihre berufliche Entwicklung zwar nicht als Führungskräfte beginnen, dennoch sollten sie so früh wie möglich Teamfähigkeit und Leitung von Projekten üben. Außerdem sollten sie frühzeitig mit technisch ausgebildeten Mitarbeitern und technologischen Problemen in Unternehmen vertraut gemacht werden. Entsprechende Programme oder Planspiele, die technische, kaufmännische sowie „harte“ und „weiche“ Erfolgsfaktoren kombinieren können, waren auf dem Markt nicht vorhanden. Aus diesem Grund haben wir ein völlig neues Konzept, das Führungsplanspiel SOLARIS entwickelt.

## **Führungsplanspiel als Methode**

Planspiele haben in der Managemententwicklung die gleiche Funktion wie Flugsimulatoren in der Pilotenausbildung: Man kann gefahrlos verschiedene Strategien und Taktiken ausprobieren, ohne realen Schaden anzurichten. Das wohl bedeutendste Einsatzgebiet von Planspielen war die Simulation von Kriegsereignissen in der Realität und bei der Ausbildung von Offizieren. Zahlreiche empirische Studien zeigen, dass Planspiele zu den Lernmethoden mit dem größten Lernerfolg gehören, weil man das Gelernte sofort umsetzen oder anwenden kann. Das bedeutet nicht, dass Planspiele ein „Ersatz“ für Inhalte sein können. Viele Trainer rücken nämlich den aktivierenden und unterhaltsamen Aspekt in den Vordergrund (weil eine gute Bewertung durch die Teilnehmer fast sicher ist) und vernachlässigen den Inhalt oder die Didaktik. Man kann es nicht oft genug betonen: Ein Planspiel, ob Führungsplanspiel oder Unternehmensplanspiel ist „nur“ ein „Transportmittel“ und kein „Ersatz“ für Inhalte. An Trainer werden besonders hohe Anforderungen gestellt: Er muss sowohl betriebswirtschaftliche („harte“) als auch didaktische und verhaltenswissenschaftliche („weiche“) Erfahrungen und Kompetenzen mitbringen. Ferner sollte man darauf achten, dass die Inhalte wissenschaftlich auf dem neuesten Stand sein.

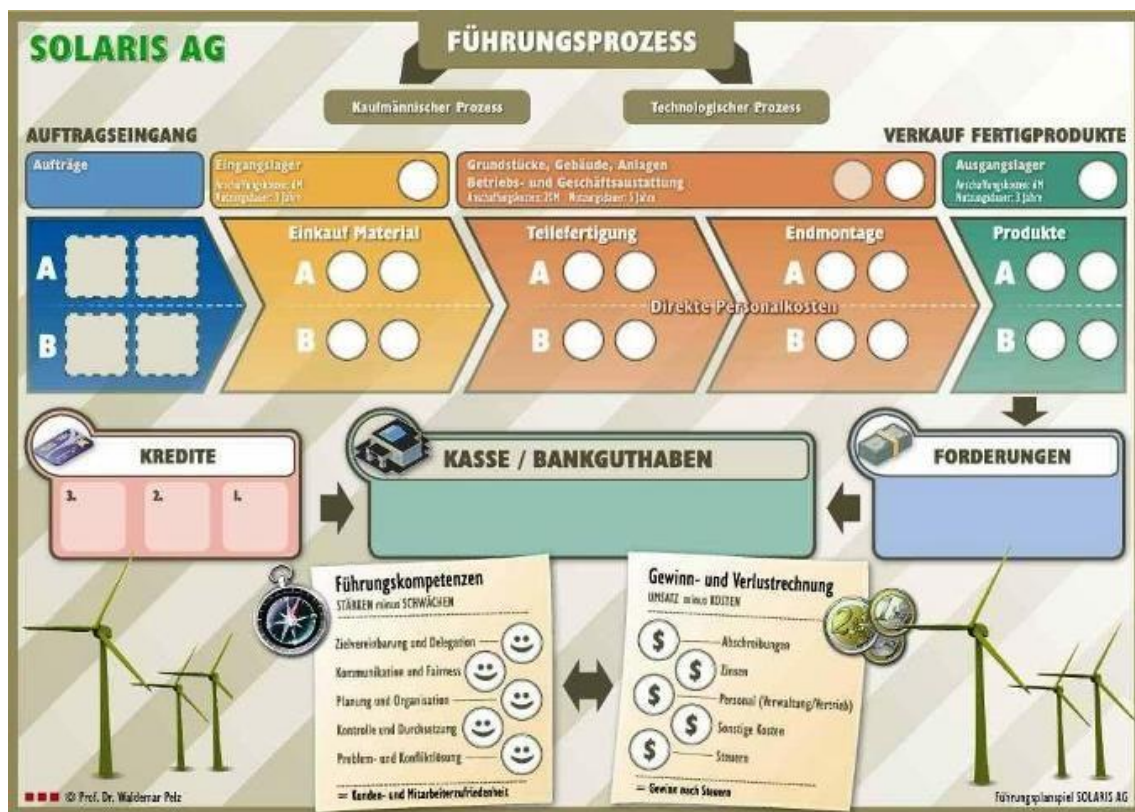
## **Das neue Führungsplanspiel**

Bei einem kritischen Vergleich der am häufigsten angebotenen Planspiele wird man feststellen, dass diese entweder verschiedene Aspekte des Führungsverhaltens behandeln (reine Führungsplanspiele und Rollenspiele) oder die Betriebswirtschaft in den Vordergrund rücken (reine Unternehmensplanspiele). In der unternehmerischen Praxis gibt es diese Trennung von „weichen“ und „harten“ Erfolgsfaktoren nicht. Vielmehr kommt es darauf an, beide Bereiche so zu verknüpfen, dass die Führungskräfte das Unternehmen am Markt erfolgreich steuern können. Letztendlich wird der Erfolg eines jeden Managers an wirtschaftlichen Kennzahlen gemessen. Dabei gilt der durch zahlreiche empirische Studien belegte Zusammenhang, dass gut geführte Unternehmen (zum Beispiel gemessen an der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit) auch überdurchschnittlich hohe Renditen und Wachstumsraten erzielen.

Außer dieser Verknüpfung „harter“ und „weicher“ Faktoren ist die zweite Besonderheit bei unserem Führungsplanspiel der Einsatz eines haptischen Unternehmens, das auf einem Spielbrett nachgebildet ist. Wir setzen damit eine Tradition fort, die mit dem ersten haptischen Planspiel entstand, das Anfang der 1950er Jahre in verschiedenen Varianten von der American Management Association (AMA), der Unternehmensberatung McKinsey und der Harvard Business School begründet wurde. Mit der rasanten Entwicklung der Computer-Industrie kamen zahlreiche elektronische Planspiele in Mode. Dennoch ist es nach meiner Einschätzung keinem computergestützten Planspiel bislang gelungen, an den Erfolg der haptischen Planspiele anzuknüpfen. Auch das Massachusetts Institute of Technology (MIT) hat in den 1970er Jahre eine haptische Simulation (das Beer Game) eingesetzt, um das Verhalten komplexer Systeme nachvollziehbar darzustellen.

## Der Ablauf im Führungsplanspiel

Unser Führungsplanspiel simuliert mehrere Unternehmen, die in einem harten Wettbewerb zueinander stehen. Die Teilnehmer entwickeln eine Strategie, die sie in den folgenden Perioden umsetzen sollen. Es handelt sich um produzierende Unternehmen, die Windkraftanlagen bauen. Diese werden aus Generatoren, Solarzellen und Silberdraht mit einer Höhe von 25 cm in der Teilefertigung und Endmontage hergestellt. Der kaufmännische und der technologische Prozess sind auf einem „Spielbrett“ als haptisches Planspiel nachvollziehbar abgebildet:



**Abbildung:** Führungsplanspiel „SOLARIS AG“ – das Spielbrett

Jedes Unternehmen verfügt über ein bestimmtes Startkapital in Form von Münzen. Damit werden alle finanziellen Transaktionen durchgeführt. Am Ende jedes Jahres messen die Unternehmen ihren Erfolg mithilfe von Kennzahlen, die aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Finanzrechnung abgeleitet sind. Jeder Teilnehmer übernimmt für einige Perioden die Führungsverantwortung als Leiter der technischen oder der kaufmännischen Abteilung oder als Vorsitzender der Geschäftsleitung. Jede Führungskraft vereinbart Ziele mit ihren Mitarbeitern, die dann im Laufe des Jahres umzusetzen sind.

Dabei werden verschiedene Führungskompetenzen wie zum Beispiel Planung und Organisation, Zielvereinbarung, Delegation, Überzeugungskraft, Motivation, Durchsetzungsfähigkeit oder Konfliktmanagement trainiert. Zur Effektivität seines Führungsverhaltens bekommt jede Führungskraft gezieltes Feedback und Verhaltensempfehlungen. Besonders beeindruckend ist dabei die Erkenntnis, wie sich Führungsverhalten auf die Leistung der Mitarbeiter und die wirtschaftlichen Ergebnisse auswirkt. Beispiele sind: Umsatzsteigerung durch bessere Qualität, Kostensenkung durch effiziente Konfliktlösung, ausreichende  
*Waldemar Pelz, Führungsplanspiele*

Liquidität durch vorausschauende Planung oder mehr Produktivität durch effiziente Kommunikation von Zielen. Mit anderen Worten: Die Teilnehmer erleben praxisnah, wie ein Unternehmen funktioniert und wie sie konkret ihre Führungskompetenzen verbessern können, damit das Unternehmen rentabel wächst.

### **Inhalte (Führungsplanspiel)**

Beispiele für Fragen, die im Verlauf des Führungsplanspiels beantwortet werden:

- Was kann man von besonders erfolgreichen Führungskräften lernen?
- Wo sind meine persönlichen Stärken und Schwächen beim Führungsverhalten?
- Wie vereinbare ich Ziele wirksam, und wie setze ich mich als Person durch?
- Wie koordiniere ich widerstrebende Interessen?
- Wie setze ich Prioritäten angesichts widersprüchlicher Ziele?
- Wie wende ich Kennzahlen ergebnisorientiert an?
- Wie löse ich kaufmännische, technologische und zwischenmenschliche Probleme?
- Wie wirkt mein Führungsverhalten auf Andere und wie nehmen sie mich wahr?
- Welche Methoden der Einflussnahme bevorzuge ich und wie effektiv sind sie?
- Wie löse ich Streitigkeiten sowie sachliche und emotionale Konflikte?
- Wie wirkt sich mein Führungsstil auf geschäftliche Ergebnisse (zum Beispiel Produktivität, Rentabilität und Liquidität sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit) aus?
- Wie erstelle ich einen persönlichen Entwicklungsplan, und welche Kompetenzen muss ich weiter entwickeln um einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können?
- Was muss ich tun, um einen authentischen Führungsstil zu entwickeln?

### **Ablauf (Führungsplanspiel)**

In diesem Führungsplanspiel ist der kaufmännische Geschäftsführer für Marketing, Verkauf, Logistik, Einkauf und Controlling verantwortlich. Sein technischer Kollege leitet die Teilefertigung und die Endmontage der Windkraftanlagen. Beide Führungskräfte vereinbaren Rendite- und Wachstumsziele mit den Eigentümern und müssen dafür sorgen, dass der auf dem „Spielbrett“ nachgebildete Geschäftsprozess und die Fertigung der Produkte möglichst effizient und reibungslos funktionieren. Der Prozess beginnt mit der Akquisition von Aufträgen (gegen Wettbewerber), der Beschaffung aller Vorprodukte (qualitativ und quantitativ) und deren Einlagerung. Er führt weiter zur Teilefertigung, Endmontage bis hin zum Ausgangslager. Dort erfolgt eine Qualitätskontrolle mit anschließender Auslieferung an den Kunden. Dieser zahlt den vereinbarten Preis. Bei Qualitäts- oder Terminproblemen muss man über Preisnachlässe oder Nacharbeit verhandeln.

In diesem Führungsplanspiel muss die Finanzplanung sicherstellen, dass die fälligen Lieferantenkredite und sonstigen Verbindlichkeiten termingerecht bedient werden. Ferner muss genügend Liquidität für die Bezahlung der Material- und Personalkosten sowie für Steuerzahlungen, Investitionen und Zinsen vorhanden sein. Hinzu kommt die Verbuchung von Abschreibungen. Alle Zahlungsvorgänge erfolgen mit physischem Geld in Form von Münzen.

Abweichungen vom Plan, seien es Engpässe, Qualitätsprobleme, Verzögerungen, und vor allem Kommunikations- und Führungsfehler, sind sehr deutlich an den finanziellen Ergebnissen und an der Zufriedenheit und dem Engagement der Mitarbeiter erkennbar. Um die

Unternehmensziele dennoch zu erreichen, sind erhöhte Anstrengungen notwendig. Auch ohne Planabweichungen besteht ein erhebliches Rationalisierungs- und Verbesserungspotential, das nur durch effektive Führung, Initiative und eine unternehmerische Haltung ausgeschöpft werden kann. Am Jahresende erstellt die kaufmännische Abteilung die Gewinn- und Verlustrechnung, den Finanzbericht und die Bilanz (wahlweise nach HGB oder IFRS). Die daraus abgeleiteten Rentabilitäts- und Produktivitätskennzahlen dienen als Basis für die Information der Stakeholder und für Zielvereinbarungen zwischen den Eigentümern und den Geschäftsführern einerseits sowie zwischen den Geschäftsführern und ihren Mitarbeitern andererseits.

Bei diesem Führungsplanspiel entsteht in der Regel die Erkenntnis, dass ein sehr enger Zusammenhang zwischen Führungsqualität und Geschäftserfolg existiert. Darüber hinaus lernen die Teilnehmer durch gezieltes Feedback in einem Management-Audit, wie sie ihr Führungsverhalten konkret verbessern können.

### **Führungskompetenzen in Führungsplanspielen SOARIS und CREARIS**

Die Auswahl der zu trainierenden Führungskompetenzen richtet sich nach der Führungserfahrung der Teilnehmer. Zur Vorbereitung auf die Übernahme von Führungsverantwortung zum Beispiel als Team- oder Projektleiter oder für Personen, die als Potentialträger identifiziert wurden, ist das Führungsplanspiel „CREARIS“ konzipiert. Beispiele für Kompetenzen sind:

- Zielsetzung und Zielvereinbarungen)
- Initiative, Planung und Organisation
- Kommunikation, Delegation und Kontrolle
- Durchsetzungsstärke, Konfliktmanagement und Teamfähigkeit

Für Teilnehmer mit Führungserfahrung (z. B. MBA-Studenten) wurde das Führungsplanspiel „SOLARIS“ konzipiert. Hier stehen die Kompetenzen der Transformationalen Führung im Vordergrund. Diese sind vor allem bei funktionsübergreifender Führungsverantwortung wichtig (Führung technischer und kaufmännischer Bereiche).

- Wahrnehmung der Vorbildfunktion (Identification)
- Vermittlung von Zielen und Perspektiven (Inspiration)
- Förderung von Lernfähigkeit und Unterstützung (Stimulation)
- Fairness bei Kommunikation und zwischenmenschlichen Beziehungen (Consideration)
- Ergebnisorientierung durch Befähigung und Verantwortungsbewusstsein (Enabling)

Weitere Informationen aus den Forschungsprojekten zu Planspielen unter [www.unternehmensplanspiel.net](http://www.unternehmensplanspiel.net) und [www.fuehrungsplanspiel.de](http://www.fuehrungsplanspiel.de)

Prof. Dr. Waldemar Pelz, Januar 2014

Technische Hochschule Mittelhessen, THM Business School

Angewandte Forschung und Entwicklung sowie Technologietransfer am

Institut für Management-Innovation (Steinbeis-Transferzentrum): [www.ifmi.eu](http://www.ifmi.eu)