

Eric Treske & Karin Orle

## **Unklarheiten im Unternehmen – genau der richtige Moment für ein Planspiel**

*Führungskräfte beobachten in der Regel sehr genau, was in ihrem Unternehmen passiert. Dennoch liegen für die Entscheidungsträger Probleme oder ihre möglichen Lösungen nicht immer klar auf der Hand. Entgegen der vorherrschenden Fachmeinung ist gerade in diesen mehrdeutigen Situationen ein Planspiel für Unternehmen angebracht. Das Planspiel hilft so den Unternehmen, sich selbst zu verstehen.*

Es besteht eine stillschweigende Übereinkunft unter den Planspielentwicklern, dass man – um ein Planspiel entwickeln zu können – genau wissen muss, was der Kunde eigentlich wirklich will. Am klarsten hat Ivo Wenzler, Seniorberater bei Accenture Niederlande, diese These in seinem Aufsatz formuliert: *“Although it sounds easy. We must understand not only what is needed, but also who needs it. When, and why.”* (2004, S. 33). Dies klingt für den Leser im ersten Moment logisch.

Unternehmen arbeiten aber nicht nach einer einheitlichen Logik, sondern in ihnen vertreten Abteilungen und Mitarbeiter verschiedene Interessen, die sich teilweise sogar ausdrücklich widersprechen. Dies ist funktional, denn jeder Unternehmensbereich versucht, seine Prozesse zu optimieren (March, 1962; March & Simon, 1976). In diesem Aufsatz wird daher die These vertreten, dass es sinnvoll für ein Unternehmen sein kann, eine Planspielentwicklung in Auftrag zu geben, selbst wenn zum Zeitpunkt der Auftragserteilung inkonsistente Ziele und ein eher beschränktes Wissen um die abzubildende Situation vorliegen. Denn das Unternehmen gewinnt durch ein Planspiel Klarheit und erhält eine Entscheidungssituation.

In der Verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie nennt man diesen Zustand eine mehrdeutige Situation. Bekannter in der öffentlichen Debatte dürfte die Formulierung „Mülleimermodell“ sein (March et al., 1976). Das „Mülleimermodell“ beschreibt, wie Mitarbeiter in Unternehmen in „mehrdeutigen“ Situationen zu Entscheidungen kommen. Auch wenn in diesen Situationen unklar ist, (a) welche Lösungen zu welchen Problemen passen, (b) welche Probleme bei welchen Entscheidungsmöglichkeiten behandelt werden und (c) welche Personen für welche Entscheidungen zuständig sind. Entscheidungsgelegenheiten in solch unklaren und „chaotischen“ Situationen werden in dem Modell als Mülleimer bezeichnet. Mitarbeiter in Unternehmen werfen ihre Probleme, Lösungen, ihre Teilnahme und Entscheidungen unabhängig und beliebig in unterschiedliche Mülleimer<sup>1</sup>. Und wie

---

Wir danken ganz ausdrücklich unseren Korrekturlesern Christine Kestel, Martin Rabl, Tobias Ritter, Oliver Bigge und Klaus Treske für Ihre Nachfragen, Anmerkungen und wegweisenden Ergänzungen!

<sup>1</sup> Ein „Mülleimer“ steht für jeweils eine Entscheidungssituation. Meist gibt es in mehrdeutigen Situationen gleichzeitig mehrere „Mülleimer“.

in einem Mülleimer kommt der Joghurtbecher neben der Banane oder einem Stück Papier zum Liegen<sup>2</sup>. Diese Kombinationen entstehen zufällig, sind nicht geplant und nicht vorab festgelegt. So lagert sich in der Entscheidungssituation Meeting der Teilnehmer an eine Lösung an oder sucht die Lösung nach einem Problem. Die Dynamik aus der Lösung ERP-System, wie SAP, ist ein gutes Beispiel aus der Unternehmenspraxis.

Eine Planspielentwicklung kann einem Unternehmen helfen, diese mehrdeutigen Situationen holzschnittartig abzubilden und damit verständlich zu machen. Darüber hinaus bietet sie eine Plattform zum Treffen von Entscheidungen und sorgt dafür, dass Probleme nicht von Meeting zu Meeting übersehen oder verschleppt werden. Schilderungen aus einem realen Kundenauftrag sollen im Folgenden belegen, dass es sich bei diesen Ausführungen um keine akademische Debatte handelt. Zentral natürlich die Fragestellung: Warum beurteilt ein deutsches mittelständisches Unternehmen, die Mamba AG<sup>3</sup>, die Entwicklung eines Planspiels als erfolgreich, obwohl doch dem allgemein geglaubten Grundprinzip bei der Planspielentwicklung, eine eindeutige Zielformulierung zu beachten (Ellington et al, 1982; Maidment et al., 1973), zuwider gehandelt wurde?

Die Mamba AG, ein Unternehmen aus dem Werkzeugmaschinenbau, beschäftigt in dem betrachteten Unternehmensbereich Mitarbeiter in zwei Vertriebsabteilungen Customer Service und Sales. Die Mitarbeiter der Abteilung Customer Service sind jeweils eindeutig einem Produktionsstandort zugeordnet, an welchem sie auch ihren Arbeitsplatz haben. Die Mitarbeiter der Abteilung Sales hingegen sind meist beim Kunden vor Ort, nur selten am Produktionsstandort anzutreffen und zum Teil sogar mehreren Standorten zugeordnet. Sie generieren Aufträge durch persönliche Besuche, Anrufe und schriftliche Auftragsanfragen bei den Kunden. Die Mitarbeiter der Abteilung Customer Service sind für die Auftragsabwicklung zuständig, d.h. sie koordinieren die eingehenden Aufträge zwischen Sales und Produktionsstandort und halten den Kontakt zu den Mitarbeitern von Sales und Produktion.

Die Intention des Unternehmens war, über eine gemeinsame Veranstaltung ein standort- und abteilungsübergreifendes Kennenlernen der Abteilungen Sales und Customer Service zu initiieren sowie ein Zeichen der Wertschätzung zu setzen. Die letzte vergleichbare Veranstaltung hatte vor fast zwei Jahren stattgefunden. Darüber hinaus sollte allgemein die Kommunikation verbessert und dadurch latente Konflikte zwischen den Abteilungen entschärft werden. Vor dem Hintergrund dieser mehrdeutigen Zielsetzungen entschieden sich die Entscheidungsträger für ein spielerisches Vorgehen – für ein Planspiel. Dies entspricht einer häufig von den

---

<sup>2</sup> Als dieses Theoriemodell entwickelt wurde war auch in Deutschland die Mülltrennung noch nicht bekannt.

<sup>3</sup> Die Bezeichnung Mamba AG ist ein Kunstname und dient der Anonymisierung.

Autoren beobachteten Tendenz, dass Auftraggeber der Methode Planspiel die Kompetenz zubilligen, mehrere ihrer Probleme zeitgleich zu bearbeiten und zu lösen. Somit lag als Auftrag eine typische Gemengelage unterschiedlicher Ziele vor und vielleicht hätte man einfach sagen können, die Auftragsklärung war zu unklar, um die richtigen Themen auf die Tagesordnung zu bringen. Aus dem Theoriefokus der Entscheidungstheorie heraus können wir jedoch argumentieren, dass die Personalabteilung eine nebulöse Entscheidungsmöglichkeit sah, die aus zwei Tagen Workshop bestand und die es nun galt, umfassend zu nutzen. Nach zwei Jahren gab es plötzlich wieder Zeit und Ressourcen, mit allen Mitarbeitern aus den Abteilungen zu arbeiten, und daher flossen auch viele Themen zusammen.

Was heißt das für den Prozess einer Planspielkonstruktion? Wir definierten für unseren Arbeitsprozess folgende Maßgaben: In dieser Auftragsituation kann das Planspiel nur deskriptiven Charakter haben. Ein abteilungsübergreifender Perspektivenwechsel ist der kleinste gemeinsame „Zielnenner“ und die Genauigkeit der Abbildung tritt zugunsten des Zieles des gegenseitigen Kennenlernens und damit verbundenen Motivationscharakters des Planspiels zurück.

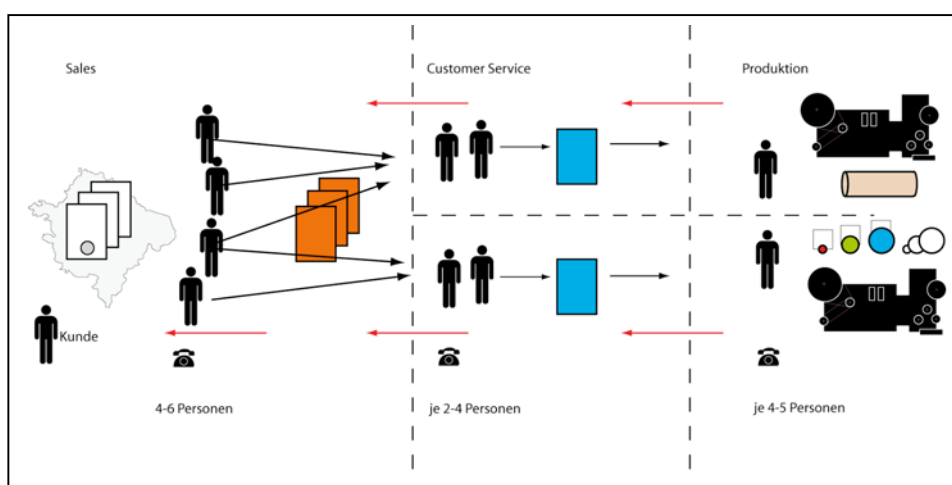
Die Daten zur Beschreibung der Abteilungen erhoben wir bei der Mamba AG sehr breit und hierarchieübergreifend. Hierzu wurden sehr intensive Expertengespräche mit dem Auftraggeber, der Personalabteilung sowie den Führungskräften der beiden Fachabteilungen geführt. Wir schlossen an diese Gespräche den Besuch in einem Servicecenter-Standort an, um dort einen unmittelbaren Eindruck von den Arbeitsprozessen und deren Bedingungen zu erhalten.

Auf Basis der so gewonnenen Daten erstellten wir einen qualitativen Fragebogen<sup>4</sup>, der an alle zukünftigen Teilnehmer des Planspiels versandt wurde. Auch hier war unser Ziel, so viel wie möglich vom Kunden, seinen Arbeitsprozessen und den wechselseitigen Einschätzungen zu erfahren. Anhand der ersten Auswertungen entwickelten wir die Ideen für die Übersetzung der Prozesskette Auftragsabwicklung in ein Planspiel. Dem Auftraggeber Mamba AG stellten wir schließlich eine grobe Skizze des Planspielkonzeptes, mit den Abbildungen der unterschiedlichen Abteilungen, vor. In dieser Phase wurde gemeinsam mit dem Auftraggeber entschieden, die Abteilung Produktion in die Abbildung zu integrieren, um so die Prozesskette realistischer wiedergeben zu können. Wir überarbeiteten das Planspiel und unterzogen es einem Probespiel mit einer Testgruppe. Die aus diesem Probespiel gewonnenen Erkenntnisse flossen in die weitere Entwicklung ein. Die mehrdeutige Situation war nun durch das Planspiel gerahmt, somit eine Entscheidungssituation geschaffen und dennoch war es offen, in welche Richtung sich die Abbildung der Realität entwickeln würde. Der Mülleimer für die Entscheidungsfindung war somit erfolgreich aufgestellt.

---

<sup>4</sup> Bei einem qualitativen Fragebogen handelt es sich um einen Fragebogen, der nur offene Frage enthält.

Am Ende der Entwicklungsarbeit stand ein Planspiel bestehend aus drei miteinander verzahnten Spielgruppen, die die Prozesskette Auftragsabwicklung entlang der Abteilungen Sales, Customer Service und Produktion abbildete. Die Funktionsbeschreibungen der Tätigkeiten waren so genau, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre alltäglichen Aufgaben wiedererkannten, aber zugleich auch wiederum so offen, dass die Leerstellen mit eigenen Erfahrungen gefüllt werden konnten. Am Ende stand schließlich der gemeinsame Bau einer Werkzeugmaschine aus den während des Planspiels erstellten und erarbeiteten Komponenten.



Conceptual Map, Planspiel Mamba AG

Somit wiederholte sich auch in der Konstruktion des Planspiels selbst der offene Charakter des Mülleimermodells. Gut zu beobachten war dies am unterschiedlichen Verhalten der Teilnehmergruppen an den beiden Veranstaltungstagen. Obwohl die Teilnehmer jeweils aus den gleichen Standorten kamen – die eine Hälfte der Abteilungsmitarbeiter nahm am ersten Workshoptag teil, die andere Hälfte am zweiten – gab es signifikante Unterschiede zwischen den Ergebnissen der Gruppen. So unterschieden sich beispielsweise die erhaltenen und auch abgearbeiteten Kundenaufträge der beiden Tage. So funktionierte am ersten Tag die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Sales und Customer Service sehr gut, die Ausbringung der Kundenaufträge stockte jedoch in der Produktion. Am zweiten Tag hingegen gelang es der Abteilung Produktion durch informelle Lösungen sogar, die Abstimmungsfehler der anderen Abteilungen auszugleichen.

Trotzdem blieb es für die Teilnehmer überwiegend ein Event. Die Teilnehmer lernten in der Veranstaltung nicht nur, ihnen bislang unbekannt Perspektiven einzunehmen, sondern sie erkannten auch erste Ansatzpunkte zur Optimierung der Abstimmungsprozesse zwischen den Abteilungen.

Die als Beobachter eingeteilten Führungskräfte sahen hingegen neue Themen und erkannten Lösungsmuster, die so auch im betrieblichen Alltag gelebt wurden. Somit entstand für die Führungskräfte durch das Planspiel eine Reihe von neuen Entscheidungsoptionen. Sie wurden in die Lage versetzt, Themen für das kommende Jahr bereits in den Jahresgesprächen anzusprechen und zukünftige Anforderungen des Gesamtkonzerns zu markieren. March und Olsen beschreiben dieses Entscheidungsverhalten in mehrdeutigen Situationen als eine Entscheidung „durch Flucht“. Die Führungskräfte versuchen nicht vergeblich, die Probleme zwischen den Abteilungen Sales und Customer Service nur an einem lokalen Standort zu fassen bzw. zu lösen, sondern lassen los und führen nun eine standortübergreifende Diskussion.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Ja, es ist für eine gute Planspielentwicklung wichtig zu verstehen, wie das System oder Unternehmen funktioniert (Greenblat, 1988). Nein, das Planspiel braucht dabei nicht unbedingt ein klares Ziel oder die Festlegung auf ein Problem. Es kann für die Auftraggeber eines Unternehmens viel funktionaler sein, mit dem Planspiel eine Übersicht, eine Entscheidungssituation zu erhalten. Erst in und nach einem Planspiel positionieren sich die Führungskräfte, richten sich von Neuem aus, benennen Themen, die sie verfolgen möchten. Planspiel schafft in diesem Fall Klarheit, aber der Mehrwert für das Unternehmen liegt darin, dass zukünftige Entscheidungen bereits eine Richtung, eine Strategie erhalten. Die der Veranstaltung nachfolgenden Workshops an allen Standorten der Mamba AG konnten nun klar und offen auf das Thema „Verbesserung der Zusammenarbeit“ ausgerichtet werden. Der eine Schwerpunkt liegt nun auf der Zusammenarbeit am Standort, der andere Schwerpunkt auf der deutschlandweiten Zusammenarbeit der beiden Abteilungen. Die Mamba AG hat bereits den Auftrag für die Entwicklung eines neuen Planspiels vergeben – diesmal im Vorfeld mit angeregter Diskussion über Ziele und die dafür relevanten Kenngrößen.

## Literaturangaben

- Cohen, Michael, James G. March und Johan Olsen, 1972: A Garbage Can Model Of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17. Num. 1: 1-19.
- Berger, Ulrike und Isolde Bernhard-Mehlich, 1999: Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. S.133-168 in: Alfred Kieser (Hg.): *Organisationstheorien*, 3. Aufl., Stuttgart, Berlin und Köln. Kohlhammer.
- Ellington, Henry, Eric Addinall und Fred Percival, 1982: *A handbook of game design*. London, Kogan Page.
- Greenblat, Cathy S., 1988: *Designing Games and Simulations, An Illustrated Handbook*, Newbury Park, London & New Delhi, Sage Publications.

- 
- March, James G., 1962: The Business Firm As A Political Coalition. The Journal of Politics. Vol. 24. 662-678.
- March, G. James und Herbert A. Simon, 1976: Organisation und Individuum, Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden
- Maidment, Robert; Bronstein, Russell. 1973: Simulation Games, Design and Implementation. Columbus.
- Wenzler, Ivo, 2004: Translating simulation results into real-life performance improvement: a practitioner's view. S.33-41 in: Willy Kriz & Thomas Eberle (Hg.): Bridging The Gap: Transforming Knowledge into Action through Gaming and Simulation.

## **Kontakt**

intrestik  
Organisation & Planspiel  
Eric Treske  
Landsberger Straße. 511  
D - 81241 München  
[www.intrestik.de](http://www.intrestik.de) | [eric.treske@intrestik.de](mailto:eric.treske@intrestik.de)

eo ipso  
Konzept & Training e.K.  
Karin Orle  
Talangerstraße 7  
D - 82152 Krailling-München  
[www.eo-ipso.com](http://www.eo-ipso.com)