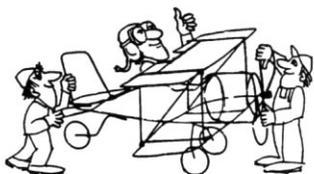


# Geplant gespielt



**Im Hotel Zugbrücke dampfen LötKolben. Nicht weil ein Heizungsrohr gebrochen wäre, sondern weil Führungskräfte der Braun AG, Kronberg/Taunus, ihr Führungsverhalten trainieren. „WORK-SHOP“ besuchte das von Dr. Detlev Jurkuhn, München, geleitete Planspiel.**

Im Besprechungszimmer setzt's den ersten Riffel. Wohlverpackt in anerkennende Worte, aber deutlich sagt Kurt Franzen\* seinen Abteilungsleitern: „Achten Sie doch bitte auf die Zeit, die Ihre Mitarbeiter brauchen.“ Das Wörtchen „bitte“ klingt dabei nicht höflich; eher wie eine Aufforderung an die Führungskräfte, ihre Aufgabe doch „gefälligst“ wahrzunehmen. Hauptabteilungsleiter Franzen steht offensichtlich unter Druck. Zurecht! Heute abend sollen zwölf Modellflugzeuge fertig zum Ausliefern sein, doch in der benachbarten „Montagehalle“ stapeln sich noch die Einzelteile. Und dauernd geschieht etwas, was den Zeitplan weiter durcheinander wirft. Warum mußten zum



Seminarleiter  
Dr. D. Jurkuhn

Beispiel die „verfluchten“ Konstruktionspläne fehlerhaft sein? Kaum hatten die Montagearbeiter die Fahrgestelle an die ersten Flugzeugrumpfe gelötet, zeigte sich: In den Plänen, die den Monteuren vorliegen, sind unterschiedliche Lötunkte angegeben. Ein Teil der Arbeit war folglich „für die Katz“; die Teile mußten umgelötet werden. Kein Wunder, daß Hauptabteilungsleiter Franzen unter Dampf steht. Schließlich muß das Unternehmen, wenn die Flugzeuge nicht rechtzeitig ausgeliefert werden, eine Konventionalstrafe bezahlen. Das wissen auch die Abteilungsleiter. Deshalb wollen sie sich rechtfertigen. „Für die vielen Unterbrechungen lief es doch ganz gut“, betonen sie. Doch solche Entschuldigungen will Kurt Franzen nicht hören. „Erstauslich gut, gibt es bei uns nicht“, knurrt er. „Wir sind gut.“

### ► Ganz wie im realen Leben

Nichts deutet darauf hin, daß Kurt Franzen und seine Abteilungsleiter „nur“ spielen. Auch ihre Kollegen im benachbarten Tagungsraum des Hotels Zugbrücke schufteten, als saßen sie in einer echten Montagehalle. Dabei nehmen die zwölf Mitarbeiter der Braun AG nur an einem Planspiel zum Thema Führung teil. Während des dreitägigen Seminars sollen die Führungskräfte des Unternehmens sich mit Führungsthemen wie Information, Delegation und Steuerung befassen; zugleich sollen sie mit Streß und Konflikten umzugehen lernen. Und: Konfliktsituationen entstehen während des Planspiels (ebenso wie im Alltag, wenn es nicht läuft wie geplant) reichlich. Das begann am frühen Morgen. In der Rahmeninformation, die Hauptabteilungsleiter Franzen und seine Abteilungsleiter am Vorabend erhielten, stand, für die Montage der Flugzeuge stünden Modelle zur Verfügung; daran könnten sich die Mitarbeiter bei der Montage orientieren. Am frühen Morgen stellten die

Führungskräfte aber mit Schrecken fest: Die Modelle sind nicht da. Den Grund konnten sie einer Notiz im Postkorb von Franzen entnehmen: Der Marketingleiter nahm die Modelle zu einer Präsentation bei einem Schlüsselkunden mit. Was tun? Keine der beiden Montageabteilungen verfügt über das nötige Know-how, um die Flugzeuge nur anhand der Konstruktionspläne zu bauen.

### ► Aus den Gruppen wird ein Team

In einer Besprechung beschließen die Führungskräfte deshalb, wir bilden aus unseren beiden Abteilungen ein Team. Dann haben wir alle benötigten Spezialisten in der Gruppe. Diese Entscheidung hat von den Führungskräften unvorhergesehene Konsequenzen, wie der weitere Spielverlauf zeigt. Plötzlich hat das ehemals aus zwei Abteilungen bestehende Team

zwei Vorgesetzte. Welcher Vorgesetzte ist nun für wen und was zuständig? Als Team werden die Monteure außerdem über das gesamte Fachwissen, das sie brauchen. Sie sind nicht mehr auf den Rat ihrer Vorgesetzten angewiesen. Diese sind praktisch überflüssig. Sie könnten sich für planerische Aufgaben zurückziehen. Das tun sie aber nicht. Gleich Wölfen auf Pirsch nach Beute umschleichen sie die Montageteische. Geradezu erfreut sind sie, wenn sie für einen Mitarbeiter ein Montageteil holen dürfen. Fast logisch ist es deshalb, daß Hauptabteilungsleiter Franzen nach der Mittagspause in seinem Postkorb die Mitteilung findet, die Unternehmensleitung habe beschlossen, die Abteilungsleiter Ebene abzuschaffen. Sie wolle dadurch die Teamarbeit weiter fördern. Herr Franzen soll die Abteilungsleiter darüber informieren und mit ihnen ihre berufliche Perspektive besprechen.

### Willkommen in der DAK!

Bisher durfte die DAK nur Angestellte versichern.

Ab 1996 können auch alle gesetzlich krankenversicherten gewerblichen Arbeitnehmer unseren umfangreichen Krankenversicherungsschutz und unseren freundlichen Service in Anspruch nehmen.

Der Wechsel ist ganz einfach.

Wir beraten Sie gerne.

## Willkommen in der DAK!

# Markt

Leicht gesagt! Doch Franzen steht vor einem Problem: Informiert er die Abteilungsleiter sofort, besteht die Gefahr, daß nur noch über die Umstrukturierung gesprochen wird. Dann wird das Produktionsziel nicht erreicht. Deshalb beschließt Franzen, die Abteilungsleiter später zu informieren. Doch plötzlich klingelt in der Montagehalle das Telefon. Ein „Freund aus der Personalabteilung“ teilt dem Montagearbeiter Herrlich im Vertrauen mit, daß die Abteilungsleiter abgelöst werden. Mitarbeiter Herrlich kann diese Information nicht für sich behalten. Er fragt die Abteilungsleiter vor versammelter Mannschaft, wann sie ihren Ausstand geben. Die beiden Führungs-

entsprechen zum Teil nicht dem Qualitätsstandard des Unternehmens; sei es, daß der „Sicherheitsbeauftragte“ (Dr. Jurkuhn im roten Kittel) auf Anfrage eines Mitarbeiters bittet zu klären, ob die beim Lötten entstehenden Dämpfe gesundheitsschädigend seien. Alle Teilnehmer am Planspiel stellten denn auch bereits am Ende des ersten Seminartags mit Erstaunen fest, wie stark sie sich mit ihren Rollen identifizieren. Deutlich wurde dies unter anderem während der Feedbackrunde, die jedem Spielabschnitt folgte.

## ► Starke Identifikation mit den Rollen

Beim Besprechen der Videoaufzeichnungen äußern die Mitarbeiter neben Lob auch Kritik am Verhalten der Führungskräfte während der aufge-

Leistungsmerkmale beurteilen die heutigen Vorgesetzten zunächst wieder ihr eigenes Verhalten. Dann stuften die Mitarbeiter die Leistung ihrer Vorgesetzten ein. Deutlich treten hierbei Unterschiede in der Beurteilung auf. Besonders beim Punkt Information klafft das Urteil auseinander. Speziell nachdem die beiden Abteilungen in einer Einheit zusammengefaßt wurden, hätten sie sich alleine gelassen gefühlt, klagen die Mitarbeiter. „Da wußte ich anfangs nicht“, so ein Mitarbeiter, „was ich tun sollte. Hier wären klare Funktionszuweisungen und Arbeitsaufträge nötig gewesen.“ „Ihre Führungsaufgabe nahmen die Abteilungsleiter eigentlich erst wahr, als die Gruppe bereits wieder funktionierte,“ ergänzt eine Kollegin. „Doch dann schaute mir dauernd ein Kopf über die Schulter, der mich nur beim Arbeiten störte.“

## ► Kritik an den Vorgesetzten

Das empfanden die beiden Abteilungsleiter zum Teil selbst so. Keiner teilte dies jedoch dem Hauptabteilungsleiter mit. Auch der Hauptabteilungsleiter unternahm keinen Vorstoß, die Arbeit neu zu verteilen. Dabei quoll sein Schreibtisch vor unerledigten Aufgaben über. Der Grund: Den Hauptabteilungsleiter plagte ein schlechtes Gewissen, weil

er die Abteilungsleiter noch über die Umstrukturierung informieren mußte. Hauptabteilungsleiter Franzen schneidet im Urteil der Mitarbeiter ohnehin nicht so gut ab, wie er auch auf den externen Betrachter wirkte. Die Mitarbeiter kritisieren beispielsweise, wie er sie über das von der Unternehmensleitung verkündete Rauchverbot informierte. „Erst werden wir auf den Zeitdruck hingewiesen, der hinter unserem Auftrag steckt und wird sogar über Überstunden nachgedacht, und dann kommt der Hauptabteilungsleiter und bittet uns, die Arbeit zu unterbrechen – nur um ein

Rauchverbot zu verkünden.“ „Das hätte Warten können“, lautet ihr einhelliges Urteil. „Auch daß der Hauptabteilungsleiter uns persönlich über das Rauchverbot informierte, war ungeschickt“, kritisiert einer der Monteure. „Welcher Hauptabteilungsleiter geht in die Montagehalle, um solchen Krimskrams zu verkünden. Das hätte er den Abteilungsleitern überlassen können. Die saßen doch oft genug bei Besprechungen zusammen.“ Dies ist das Stichwort für Dr. Jurkuhn, um mit der Gruppe noch einmal ausführlich über die Themen Information und Delegation zu sprechen. Immer wieder werden während der drei Planspieltage nach einzelnen Spielrunden entsprechende Managementthemen im Gespräch vertieft. Stets wenn sich aus der Spielsituation heraus hierfür ein konkreter Anlaß bietet. Dann stehen für das Thema, so Dr. Jurkuhn, „nicht nur die passenden Beispiele zur Verfügung“. Die besprochenen Situationen sind „zugleich Anker, über die sich das Besprochene in den Köpfen der Teilnehmer speichert.“ Stets ist also eine Verzahnung zwischen erlebter Situation und besprochenem Thema gegeben. Entsprechend engagiert wird über die gerade akuten Themen diskutiert. Dadurch erhalten die Besprechungen, so ein Teilnehmer, „nicht nur mehr Drive als in normalen Seminaren, die Diskussionen spiegeln auch stärker den Unternehmensalltag wieder.“ Auch dort steht Führung stets in Zusammenhang mit bestimmten Arbeitsaufgaben; außerdem vollzieht sich „Führung“ stets zwischen Menschen. Folglich spielen auch Emotionen eine Rolle. Vom Seminarleiter erfordert das Planspiel ein hohes Maß an Flexibilität. Als Spielleiter muß er nicht nur den Spielverlauf und das Verhalten der Akteure genau beobachten, er muß auch in unterschiedliche Rollen schlüpfen, um das Spiel durch Impulse gezielt zu steuern. Er muß außerdem alle Führungsthemen, die in den Sequenzen akut werden könnten, inhaltlich parat haben. Nur dann kann

er zwischen den einzelnen Spielphasen mit den Teilnehmern das jeweils aktuelle Thema theoretisch weiter durchdringen. Der Seminarleiter kann sich deshalb beim Vermitteln des Führungswissens nicht an einem starren Ablaufkonzept orientieren. Er muß spontan reagieren können. Dies ist der Preis dafür, daß – wie ein Teilnehmer anerkennend betont – „beim Planspiel alle gleichzeitig aktiv sind und nicht wie im klassischen Seminar stets nur ein, zwei Personen.“

## ► Sinnliches Erleben fördert Lernen

Überraschend erscheint zunächst beim Seminar der Braun AG, daß keine der anwesenden Führungskräfte im Alltag in der Produktion arbeitet. Dies könnte man vermuten, wenn man die Seminarteilnehmer Modellflugzeuge bauen sieht. Bis vor circa fünf Jahren existierte denn auch für die Führungskräfte aus der Verwaltung eine eigene Schreibstisch-Variante des Planspiels. Doch dann entschied das Unternehmen, auch die Führungskräfte aus den produktionsfernen Bereichen sollen Modellflugzeuge bauen. Der Grund: Nachdem eine Führungskraft aus der Verwaltung eher zufällig an einem Planspiel, in dem Modellflugzeuge gebaut wurden, teilgenommen hatte, berichtete sie dem internen Personalentwickler begeistert, dies sei das erste Seminar gewesen, bei dem Hand- und Kopfarbeit zusammenkamen. Daraufhin dachten die für die Mitarbeiterförderung bei Braun verantwortlichen Personen gemeinsam mit Dr. Jurkuhn darüber nach, ob es nicht sinnvoll sei, für alle Führungskräfte die Modellbauvariante anzubieten. Dafür sprach unter anderem, daß das sinnliche Erleben beim Modellflugzeugbau höher ist und sich deshalb die Inhalte leichter verankern. Hinzu kam ein weiterer Grund: Beim Bauen von Modellflugzeugen sind die Arbeitsinhalte des Planspiels deutlich

von den Fachaufgaben der Führungskräfte im Alltag verschieden. Dies ist aus folgendem Grund von Vorteil. Die Arbeitsinhalte sollen nur ein Medium sein, um über das Thema Führung zu sprechen. Entsprechen die Arbeitsinhalte des Planspiels zu stark den Arbeitsinhalten der Führungskräfte im Alltag, besteht die Gefahr, daß die

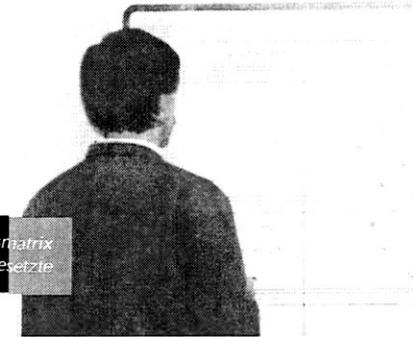


„Flugzeugfertigung in der Montagehalle“

kräfte sind betroffen. Hauptabteilungsleiter Franzen muß entgegen seiner ursprünglichen Absicht das Thema sofort besprechen. So reiht sich eine unvorhergesehene Situation, die von Führungskräften und Mitarbeitern bewältigt werden muß, an die andere. Erstaunlich ist, wie viele Realsituationen sich am Bau eines simplen Modellflugzeuges aus Silberdraht simulieren lassen. Sei es, daß der „Qualitätsbeauftragte“ – Dr. Jurkuhn im grünen Kittel – die Qualität der Lötarbeiten prüft und feststellt, sie

zeichnen sich zu rechtfertigen. Erneut bittet Dr. Jurkuhn die Teilnehmer, gegebene Rückmeldungen zunächst einmal zu akzeptieren. Das fällt einigen schwer, zu stark identifizieren sie sich mit den gespielten Rollen. Das zeigt sich auch an den kommenden Seminartagen, an denen stets andere Führungskräfte der Braun AG in die Rolle der Vorgesetzten schlüpfen. Auch die Feedbackrunde am zweiten Tag bringt Erstaunliches zu Tage. Bezogen auf verschiedene vorgegebene

Bewertungsmatrix für Vorgesetzte



Teilnehmer sich in Fachsimpelen verzetteln. Deshalb empfiehlt es sich für Planspiele, bei denen es um das Vermitteln und Trainieren von Führungswissen geht, Arbeitsinhalte zu wählen, die dem Alltag der Führungskräfte fremd sind. Dann bearbeiten die Teilnehmer nicht nur das Thema Führung intensiver; auch die Erlebniselemente und damit die emotionalen Aufgaben der Beteiligten zwar fremd, die Führungsthemen aber dem jeweiligen Unternehmen und den jeweiligen Zielgruppen angepaßt sind. Dann reichen die emotionalen Anker über das Seminar hinaus – unter anderem, weil viele Teilnehmer die fertigen Modellflugzeuge mit in ihr Unternehmen nehmen. Dort ziehen die Flugzeuge dann ihre Schreibstische und erinnern sie an das Planspielseminar.

\* Alle Namen der Seminarteilnehmer wurden geändert.