

Reale Situationen spielerisch erleben

SIMULATIONEN Planspiele, wie ein Unternehmen zu führen ist, erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Die Förderung des viel zitierten unternehmerischen Denkens und Handelns steht dabei im Vordergrund.

MICHAEL ZOLLINGER

Peter Locher, Leiter Personalentwicklung bei der Bern-Lötschberg-Simplon-Bahn (BLS), setzte bereits während seiner Zeit bei den SBB auf Unternehmenssimulationen. Jetzt, beim zweitgrössten Bahnunternehmen, arbeitet er dafür erneut mit dem Unternehmensplaner der Firma SimExcellence GmbH aus Wollerau. Die Firma entwickelt und produziert massgeschneiderte Unternehmenssimulationen und ist eine Partnerschaft der Abaco Training & Coaching GmbH im zürcherischen Au und der Pod network GmbH in Meilen.

Franz Badertscher von Abaco war früher Industriemanager mit Schwerpunkt Marketing und Verkauf, Beat Hostettler von Pod network ist in der Personal- und Organisationsentwicklung tätig. Hinzu kommt ein Partner aus dem Finanzbereich. SimExcellence bietet eigene, sogenannte haptische Unternehmenssimulationen an. Im Gegensatz zu den PC-gestützten Simulationen, bei denen das Unternehmensmodell in der Software mit allen Parametern programmiert wird und die Teilnehmenden am Computer arbeiten, wird bei den haptischen Simulationen ein Brettspiel gespielt.

Der Vorteil besteht vor allem im sinnlichen Erleben und darin, dass stark auf die spezifische Unternehmenssituation wie zum Beispiel die strategischen Erfolgsfaktoren eingegangen werden kann. Badertscher moderiert regelmässig und seit längerem solche Planspiele und zählt etwa auch ABB Normelec zu seinen Kunden.

Die Folgen von Skonti

Laut Beat Hostettler wurde auch für die BLS eigens eine Version entwickelt (siehe «Nachgefragt»). Im Seminar bilden jeweils drei bis vier Workshop-Teilnehmende die Geschäftsleitung und rotieren über drei Tage als Leiter Personenverkehr, Cargo, Infrastruktur und Finanzen/Personal. Zunächst wird ein sogenanntes Planjahr durchgespielt, während dem es darum geht, die Abläufe kennen zu lernen. Aufträge werden abgewickelt, Einkäufe getätigt, ein Jahresabschluss erstellt und so gelernt, was eine Bilanz ist. «Dann gehen wir in die freie Marktwirtschaft», erläutert Badertscher. Es muss eine Strategie entwickelt

werden, und die Teams stehen untereinander in Konkurrenz.

Dabei erfahren die Teilnehmenden, was es heisst, Zugskompositionen optimal zu bewirtschaften, weitere zu beschaffen sowie die notwendigen Trassen bereitzustellen oder welchen Einfluss es zum Beispiel hat, wenn den Kunden 2% Skonto gewährt wird. Späradisch wird die Simulation unterbrochen und es folgt ein Theorieteil, und zwar auch zu weichen Faktoren wie Wissensmanagement. Badertscher: «Der Ablauf verläuft nach dem Motto: Simulieren, reflektieren, Fehler erkennen, korrigieren.»

Wertschöpfung verstehen

Wenn Firmen die Weiterbildung während drei Tagen durchführen, werden in der Regel nach dem ersten Planjahr quartalsweise zwei Jahre durchgespielt. Zum Schluss wird eine GV simuliert. Dementsprechend muss von jedem Team ein Ausblick über die Geschäftsentwicklung skizziert werden. «Oftmals müssen wir dann vielleicht sagen, mit diesem Geschäftsgebaren würde es real nicht weit reichen, doch ihr habt verstanden, worum es geht», so Badertschers Erfahrungen. Er ist überzeugt, dass Unternehmenssimulationen ganz klar unternehmerisches Denken und Handeln fördern. Die Mitarbeitenden verstehen danach Managemententscheidungen meistens besser, was also in der Folge auch die Kommunikation der obersten Unternehmensführung vereinfacht. Nach Abschluss der Simulation kennen die Teilnehmenden gemäss Badertscher die Antwort auf folgende drei Schlüsselfragen: Wie funktioniert der Wertschöpfungsprozess in meiner Firma? Welche Rolle habe ich innerhalb der Wertschöpfungskette? Welches ist mein Beitrag zum Unternehmenserfolg?

Verschiedene Anbieter

Schon seit längerem bietet auch Gudrun Vogt mit ihrer Firma TargetSim erfolgreich Unternehmenssimulationen an. Die Betriebswirtschaftlerin und frühere Journalistin ist mit ihrem Unternehmen inzwischen gewachsen und bereits in mehreren weiteren Ländern tätig. Mit ihren Mitarbeitenden hat sie Planspiele für diverse Branchen entwickelt und bietet wie Badertscher und Hostettler massgeschneiderte Spiele an.

Warum die Methode so gut ankommt, ist für Gudrun Vogt klar: «Wer eine Simulation spielt, entdeckt die lustvolle, spannende Seite von BWL und erinnert sich noch nach Jahren an die Lernerhalte. Das ist besonders wichtig, weil die meisten unserer Seminarteilnehmer keine BWLer sind», sagte Vogt unlängst in einem Interview.

Eine einfache Version von Unternehmenssimulationen, die sich

für sämtliche Mitarbeitenden auf allen Stufen – auch für Lehrlinge – eignet, ist in HR-Kreisen unter dem sinnigen Namen «Apples and Oranges» bekannt geworden. Entwickelt wurde sie von Siemens. Sie wird heute in mehr als 20 Ländern im Rahmen eines meistens eintägigen Workshops angeboten, in der Schweiz von der auch Dritten zugänglichen Nokia Siemens Networks Academy in Kloten.

Wenn Franz Badertscher und Beat Hostettler ihrerseits jeweils ihre SimExcellence-Unternehmenssimulationen präsentieren,

macht ihnen ein kleines Detail, das gleichzeitig die Vorteile des haptischen Ansatzes zeigt, besonderen Spass. «Hier haben wir den Kostenträger», sagt Franz Badertscher dann und zeigt ein kleines Ständerchen mit Stab und Platz fürs Plastikgeld mit Loch in der Mitte – eben der Träger der Kosten.

www.abaco-tc.ch
www.pod-network.com
www.targetsim.com
www.nokiasiemensnetworks.com/ch/academy

NACHGEFRAGT

«Auch Skeptiker berichten vom Aha-Erlebnis»



PETER LOCHER

Peter Locher, Leiter Personalentwicklung bei der BLS AG, über die Gründe, mit Unternehmenssimulationen zu arbeiten.

Warum macht die BLS mit ihren Kadermitarbeitenden Unternehmenssimulationen?

Peter Locher: Die Anregung kam bei uns aus den Finanzbereichen. Man stellte dort wiederholt fest, dass Führungspersonen oftmals zwar über das nötige Wissen verfügen, es aber bei der konkreten Anwendung und Umsetzung im Unternehmen hakt. Mit den Unternehmenssimulationen kann diese konkret und real erlebbar gemacht werden.

Welche Kader nehmen teil?

Locher: Alle mittleren und oberen Kader bis hinunter zur vierten Hierarchiestufe.

Erzielen Sie auch den gewünschten Erfolg?

Locher: Wir haben erst im April dieses Jahres begonnen, glauben aber, unternehmerisches Denken und Handeln tatsächlich zu fördern. Die Lernpsychologie besagt klar, dass der Lerneffekt dort am grössten ist, wo man selbst etwas real anwendet.

Hören Sie nie abschätzige Bemerkungen à la «Sandkastenspiel»?

Locher: Am skeptischsten sind zu Beginn oft gelernte Betriebswirtschaftler. Doch gerade sie berichten später von einem grossen Aha-Erlebnis und einem erstaunlichen Lerneffekt.

INTERVIEW: MICHAEL ZOLLINGER

SIMULATIONEN

Auch an Hochschulen im Einsatz

Praxis Weil Unternehmenssimulationen den klassischen «Learning by doing»-Ansatz verfolgen, werden sie auch seit längerem in der Hochschulbildung eingesetzt. So etwa an der Hochschule für Technik Zürich.

Bologna Ernst Bünzli, Prorektor Weiterbildung, sagt: «Mit dieser

Methode können wir betriebswirtschaftliche Themen sinnvoll vernetzen und Wissensmängel aufarbeiten.» Man führe die Simulationen zur Vertiefung nach den ersten Basismodulen durch. Seit der Einführung der Bologna-Struktur sei deren Bedeutung gestiegen, und weil die Modularisierung die Wissensvermittlung eher isoliere, könne man mit den Simulationen auch den angestrebten Wissenstransfer verbessern.

WILLKOMMEN IN DER BUSINESS CLASS.

BACHELOR

Betriebsökonomie (Business Administration)

• Accounting & Controlling • Banking & Finance • General Management • Marketing
*Programme auch in Englisch

Kommunikation (Business Communications)

Wirtschaftsinformatik (Business Information Technology)

MASTER

Executive MBA / MBA

• Executive MBA – Marketing • Executive MBA – General Management
• MBA Master of Business Administration (in Englisch)

Master of Advanced Studies (MAS)

• Accounting & Finance • Business Communications • Business Consulting
• Business Engineering • Controlling • Health Care Management
• Project Management • Real Estate Management

Konsequenter Master

• Master of Science (MSc) Business Administration, Major in Strategic Management

Studieren Sie direkt beim HB Zürich – an der HWZ, Mitglied der Zürcher Fachhochschule. Mehr über unsere berufsbegleitenden Bachelor- und Master-Programme erfahren Sie unter 043 322 26 00 oder www.fh-hwz.ch

HWZ
Hochschule für Wirtschaft Zürich