

## Wie Unternehmensplanspiele die Führungskräfte von morgen prägen

# Spielend lernen, erfolgreich agieren

Welche Fähigkeiten brauchen Führungskräfte, um fit für die Zukunft zu sein? Und wie können solche Fähigkeiten erworben und geübt werden? Unternehmensplanspiele bieten eine spannende Alternative zur traditionellen Frontalbeschallung.

Von Dr. Lea Rutishauser und Olivier Müller

Die Stimmung im Sitzungsraum ist gedämpft. Die Mitglieder der Geschäftsleitung studieren nachdenklich die Quartalsergebnisse. «Wir verlieren weiter Marktanteile. Die Qualität unserer Produkte ist noch nicht besser geworden», sagt Tim, der CEO, und schaut zur Produktionsleiterin Ella. Diese weicht seinem Blick aus und sagt nur: «Wir haben zu wenig Personal für die Qualitätsprüfung. Ohne Kapazitäten kann ich halt auch nicht zaubern.» Die Blicke wandern zu Roger. Als HR-Chef hat er es offenbar versäumt, genug Personal einzustellen. «Der Arbeitsmarkt ist völlig ausgetrocknet. Wir können nicht so kurzfristig auf die Kapazitätsanpassungen reagieren. Ich brauche deutlich mehr Vorlauf.» Die anderen seufzen, und Andrea, die das Marketing verantwortet, sagt: «Wir drehen uns im Kreis, Leute. Wir müssen viel agiler werden.»

Diese Szene könnte aus einem echten Unternehmen stammen, ist aber tatsächlich in einem Unternehmensplanspiel an der Universität Luzern entstanden (siehe Box auf Seite 27). Hier dürfen sich Studierende der Wirtschaftswissenschaften in einem Blockseminar während vier Tagen als Geschäftsleitungsmitglieder ans Steuer eines Unternehmens setzen und in einem gemeinsamen Absatzmarkt mit zwei weiteren Unternehmen um Marktanteile buhlen. Die Studenten nehmen jeweils unterschiedliche Rollen in ihrem Unternehmen ein und verantworten so spezifische Teilbereiche (HR, Produktion, Marketing, Forschung und Entwicklung, Finanzen etc.). Dabei lernen sie nicht nur die Zusammenhänge und Abhängigkeiten in einem Produktionsbetrieb kennen, sondern sie lernen vor allem, in Zusammenarbeit mit anderen ein komplexes und schwer durchschaubares System zu steuern.

### Zukunftsrelevante Kompetenzfelder

Damit erwerben sich die Teilnehmenden Fähigkeiten in gleich mehreren zukunfts-

relevanten Kompetenzfeldern. Gemäss verschiedenen Studien (siehe Tab. 1 «Future Skills») gehören die Fähigkeiten zum Verstehen, Lösen und Vermitteln komplexer Herausforderungen zu den

Kognitiv		Zwischenmenschlich	
<b>Kritisches Denken</b>	<b>Planung und Arbeitsweise</b>	<b>Systeme mobilisieren</b>	<b>Beziehungen entwickeln</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturierte Problemlösung</li> <li>• Logische Argumentation</li> <li>• Biases verstehen</li> <li>• Umgang mit Informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplanung</li> <li>• Zeitmanagement und Prioritäten setzen</li> <li>• Agiles Denken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbild</li> <li>• Win-win Verhandlungen</li> <li>• Inspirierende Visionen entwerfen</li> <li>• Organisationales Bewusstsein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathie</li> <li>• Vertrauen wecken</li> <li>• Bescheidenheit</li> <li>• Kontaktfreudigkeit</li> </ul>
<b>Kommunikation</b>	<b>Mentale Flexibilität</b>	<b>Arbeiten im Team</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Storytelling und öffentliches Auftreten</li> <li>• Die richtigen Fragen stellen</li> <li>• Synthese von Informationen</li> <li>• Aktives zuhören</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativität und Vorstellungsvermögen</li> <li>• Wissen in verschiedene Kontexte übersetzen</li> <li>• Perspektivenwechsel</li> <li>• Anpassungsfähigkeit</li> <li>• Lernfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inklusivität fördern</li> <li>• Andere motivieren</li> <li>• Konflikte lösen</li> <li>• Zusammenarbeit</li> <li>• Coaching</li> <li>• Empowering</li> </ul>	
Selbstmanagement		Digital	
<b>Selbstwahrnehmung und Selbstmanagement</b>		<b>Digitale Kompetenz</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Emotionen und Trigger verstehen</li> <li>• Selbstkontrolle und -regulation</li> <li>• Eigene Stärken kennen</li> <li>• Integrität</li> <li>• Selbstmotivation und Wohlbefinden</li> <li>• Selbstvertrauen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Kompetenz</li> <li>• Digitales Lernen</li> <li>• Digitale Zusammenarbeit</li> <li>• Digitale Ethik</li> </ul>	
<b>Unternehmerisches Denken</b>		<b>Nutzung und Entwicklung von Software</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mut und Risiko</li> <li>• Innovation und Veränderung antreiben</li> <li>• Energie, Passion und Optimismus</li> <li>• Status quo hinterfragen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmierkenntnisse</li> <li>• Datenanalyse und Statistik</li> <li>• Rechnerisches und algorithmisches Denken</li> </ul>	
<b>Zielerreichung</b>		<b>Digitale Systeme verstehen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortungsbewusstsein und Entschlusskraft</li> <li>• Zielorientierung</li> <li>• Tatkraft und Ausdauer</li> <li>• Umgang mit Unsicherheit</li> <li>• Selbstentwicklung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datenkenntnisse</li> <li>• Smarte Systeme</li> <li>• Cybersecurity Kenntnisse</li> <li>• Tech-Übersetzung und Befähigung</li> </ul>	

Tabelle 1: Future Skills



Ein Team der Universität Luzern in der Strategiesitzung

wichtigsten Skills für den beruflichen Erfolg. Ebenso wichtig sind die zwischenmenschlichen Fähigkeiten: Wenn der Zeitdruck gross ist, die Informationslage unzureichend und die Meinungen unterschiedlich, sind Konflikte vorprogrammiert.

Diese Kompetenzen sind im Unternehmensalltag erfolgskritisch und sehr gefragt. Sie sind deshalb in vielen Unternehmen fester Bestandteil des Ausbildungsprogramms für die Führungskräfte. Neben fachspezifischem Wissen und Fähigkeiten sind Metakompetenzen wie Veränderungsbereitschaft, mentale Flexibilität, der Wille, sich neues Wissen anzueignen, und Reflexion des eigenen Handelns zentral für ein nachhaltiges Funktionieren der Organisationen.

Sowohl im Studium als auch in unternehmensinternen Ausbildungen der Führungskräfte sind Planspiele bestens geeignet, um solche Kompetenzen zu entwickeln. Auch wenn die unternehmerischen Gegebenheiten in Planspielen häufig stark vereinfacht sind, entsteht genug Komplexität und Eigendynamik, um die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf Trab zu halten und eine realistische Arena für die Bewältigung komplexer Herausforderungen anzubieten. So müssen beispielsweise zuerst Abhängigkeiten zwischen den Funktionen erarbeitet werden, bevor die Teilnehmenden sich eine gute Lösung überlegen können. Zeitverzögerungen im Planspiel führen dazu, dass manche Entscheidungen sich erst später

und anders auswirken als gedacht. Engpässe, die behoben werden, verschieben sich auf das nächste «schwächste» Glied der Kette, zumindest solange die Funktionen nicht alle am gleichen Strang ziehen. Hinzu kommt, dass in einem Planspiel die Entscheidungen oft unter Zeitdruck und mit einer unvollständigen Informations-

lage gefällt werden müssen. Dies gelingt nur, wenn die unterschiedlichen Meinungen und mentalen Modelle im Team produktiv integriert werden.

### «Sichere» Lernumgebung

Komplexitätsmanagement in einem Planspiel zu erleben, hat deshalb eine ganz andere Qualität als eine rein theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema, und der Transfer des Gelernten in die Praxis ist erwartungsgemäss deutlich höher. Wir lernen am einfachsten, wenn wir neue Informationen an bereits bestehendes Wissen anknüpfen können. Erfahrungsbasiertes Lernen nützt diese Eigenschaft aus und stützt sich auf die Annahme, dass eine konkrete Erfahrung das Lernen begünstigt. Die Erfahrung wird durch Beobachtung und Reflexion, die Ableitung von Wissen und eigenes Handeln ergänzt. Dadurch entsteht ein nachhaltiger Lerneffekt.

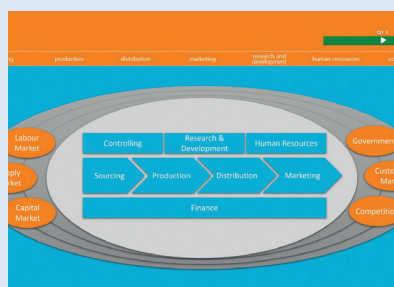
Unternehmensplanspiele sind für Unternehmen und Lehrveranstaltungen auch deshalb interessant, weil vermittelte Werkzeuge und Konzepte im Planspiel

## EINBLICK IN DAS UNTERNEHMENSPLANSPIEL «VUCA-GAME»

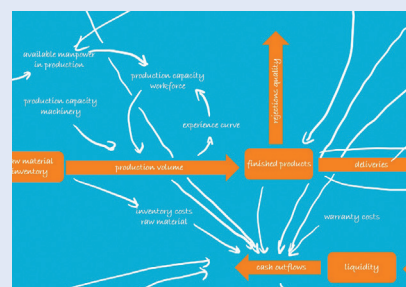
Das VUCA-Game der system-impact gmbh (vucagame.ch) ist ein Unternehmensplanspiel, in welchem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer spezifische Funktionen in ihren gespielten Unternehmen abdecken (Produktion, Marketing, HR etc.) und so als Führungsteam gegen andere Unternehmen im Solarzellenmarkt antreten. Die Spielrunden bilden jeweils ein Geschäftsjahr ab, zwischen welchen die Teilnehmenden sich als Gruppe zurückziehen können, um an der Strategie zu feilen, operative Herausforderungen zu diskutieren und die weitere Stossrichtung im Spiel festzulegen. Zwischen den Geschäftsjahren werden Inputsequenzen zu Managementkonzepten so ausgewählt, dass das Instrumentarium der Gruppe sich nach und nach vergrössert und die simulierten Unternehmen immer besser geführt werden können.

Das VUCA-Game zeichnet sich dadurch aus, dass es keine Blackbox ist. Die Zusammenhänge zwischen den Hunderten von Variablen sind transparent und können von den Teilnehmenden im Spiel exploriert und analysiert werden. Trotzdem entsteht, getrieben durch die Entscheidungen der Teams, eine Systemdynamik, die nur schwer vorhersehbar ist und nur mit den richtigen Ansätzen beherrscht werden kann.

Das Unternehmensplanspiel ist browserbasiert und lässt sich sowohl in physischen Veranstaltungen als auch online nutzen. Eine typische Veranstaltung dauert mehrere Tage, abhängig davon, welche Themenschwerpunkte zwischen den Spielrunden im Fokus stehen.



Übersicht VUCA-Game



Transparente Zusammenhänge

in einer «sicheren Umgebung» ausprobiert werden können. Die Simulation lässt die Teilnehmenden den Umgang mit komplexen Problemen (Informationsüberfluss, herausfordernde Ursache-Wirkungs-Beziehungen und Zeitmangel) üben, ohne dass Fehlentscheidungen reale Konsequenzen haben. Fehler können sogar erwünscht sein, um daraus lehrreiche Erfahrungen zu gewinnen und über die rückblickende Analyse das eigene Entscheidungsverhalten zu verbessern.

So werden natürlich nicht nur Fähigkeiten und Werkzeuge im Umgang mit Komplexität für den Einzelnen vermittelt, sondern insbesondere auch Ansätze zur verbesserten Zusammenarbeit in einem Team. Hier kommt als zusätzliche Herausforderung dazu, dass jeder nur einen Teilausschnitt des Gesamtsystems überblickt. Nur wenn es gelingt, die mentalen Modelle explizit zu machen und ein gemeinsames Verständnis über die Wirkung der Entscheidungsgrößen zu erlangen, können die Gruppen erfolgreich sein. Entsprechen-

de Werkzeuge und Methoden sowie General-Management-Grundkenntnisse (Strategieentwicklung, Verständnis finanzieller Kenngrößen etc.) können so über Inputsequenzen vermitteln und direkt im Spiel eingesetzt werden.

Unternehmensplanspiele sind in vielen grösseren Unternehmen aus der Führungskräfteausbildung nicht mehr wegzudenken. Die hohe Nachfrage verdeutlicht, dass die Future Skills im Umgang mit einer immer komplexeren und schnelllebigeren Welt durchaus erlernbar sind und dass ein gutes, modernes Unternehmensplanspiel in den Händen von fähigen Trainern im Vergleich zu klassischen Seminarangeboten eine unschlagbare Lerneffizienz aufweist.

Tim, Ella, Roger und Andrea haben übrigens den gordischen Knoten gelöst und ihr Unternehmen wieder auf Kurs gebracht. Nach der intensiven Seminarwoche sind sie um viele Erfahrungen reicher, haben neue Methoden und Konzepte

verinnerlicht und sind, zumindest was die Future Skills angeht, auf dem besten Weg in eine erfolgreiche Zukunft.

**Quellen Abbildung «Future Skills»**

Dondj, M., Klier, J., Panier, F., Schubert, J. (2021). Defining the skills citizens will need in the future world of work. McKinsey & Company. World Economic Forum (2020). These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. [www.weforum.org](http://www.weforum.org)



**Dr. Lea Rutishauser** ist Geschäftsführerin des Start-ups HR ConScience, das mit wissenschaftlichen Methoden und Analysen evidenzbasiertes Human Resource Management unterstützt. Zudem forscht und lehrt sie am Center für Human Resource Management der Universität Luzern.



**Olivier Müller** ist Mitarbeiter der System-impact GmbH, welche mit vucagame.ch ein einzigartiges Planspiel anbietet für den Einsatz in der Führungskräfteausbildung und an Hochschulen. Er unterstützt zudem Organisationen im Bereich der strategischen Personalplanung.

 **Mattmanns Sicht**

**Die Firmen-Hopper und die Folgen daraus!**

Als ich kürzlich mit einer hoch dotierten Führungskraft aus dem Spitalumfeld gesprochen habe, war ich angesichts der grossen Herausforderungen, die diese leitenden Personen zurzeit bewältigen, überrascht. Die durchschnittliche Verweildauer von Mitarbeitenden fällt jeden Monat um Prozentpunkte. Mittlerweile liegt die Fluktuationsrate in einzelnen Branchen bei knapp 30% – d.h. innert dreieinhalb Jahren wechselt die gesamte Mannschaft einmal. Es wird von Unternehmen zu Unternehmen gehoppt mit der Hoffnung, am neuen Ort das wahre Glück zu finden. Dabei die Qualität aufrechtzuerhalten und die Teams zufriedenzustellen, ist eine enorme Hypothek. Was ich dabei feststelle, ist, dass die Loyalität gegenüber den Unternehmen stark schwindet. Es ist normal geworden, sich via Temporärbüro anstellen zu lassen und dadurch 15% mehr Lohn zu kassieren als die Festangestellten. Dass dadurch eine Unzufriedenheit entsteht, erstaunt nicht. Nur: Wer stellt die Leute zu diesen Mehrkosten ein? Das eigene Unternehmen! Ganz ehrlich: Für die bestehenden Führungskräfte wird es dadurch nicht einfacher!

Die Frage stellt sich nun, wie kann ich dieser schwindenden Loyalität entgegenwirken? In der Regel verlassen Mitarbeitende nicht das Unternehmen, sondern die Führungskraft. Die Führungsperson trägt massgeblich dazu bei, wie ein Team funktioniert und agiert. Deshalb können wir uns folgende Fragen stellen:

- Wie oft spreche ich mit meinen Mitarbeitenden im 1:1-Gespräch? Ein einziges Qualifikationsgespräch pro Jahr reicht nicht! Im regelmässigen Austausch erfahre ich viele wertvolle Informationen und erkenne auch frühzeitig einen Wechselwunsch!

- Was habe ich heute als Führungskraft unternommen, damit meine Mitarbeitenden ihren Aufgaben nachgehen können und morgen ein besseres Arbeitsumfeld vorfinden als heute?
- Wie anerkenne ich die Arbeit und Leistung meiner Mitarbeitenden?
- Wie, wann und wo fördere ich meine Mitarbeitenden ganz bewusst und konkret, z.B. durch Übernahme weiterer Aufgaben, Projekte oder neue Herausforderungen?
- Wie gut Sorge ich für den Teamerfolg? Fakt ist: Erfolg macht attraktiv!

Die Loyalität der Mitarbeitenden entsteht nicht über Nacht. In diesen anspruchsvollen Zeiten erfordert es noch mehr kontinuierliche Bemühungen und eine ganzheitliche Herangehensweise, um ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeitende anerkannt fühlen und sich zu 100% engagieren. Wie immer: Erfolg ist freiwillig!

Herzlichst, Ihr Oliver Mattmann

*Mattmanns Sicht erscheint in jeder zweiten personalSCHWEIZ-Ausgabe.*



Wenn es um die Entwicklung von Führungskräften und deren Mitarbeitenden geht, nimmt **Dr. Oliver Mattmann** kein Blatt vor den Mund. Sein persönliches Ziel ist es, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden so führen, dass diese sie persönlich und freiwillig weiterempfehlen. Wissen allein genügt nicht – ES TUN!