

Planspiele zu Teamentwicklung, Führung und Kommunikation

Artur Kaiser, Manfred Kaiser

Einführung

*Angespannt ringen 4 Herren und eine Dame um die beste Lösung - Teamleiter, die beim Planspiel **T.E.A.M.** Teamentwicklung und Änderungsmanagement optimieren wollen. Jetzt, in der Vorbesprechung zur 2. Übungsrunde will es das „Abwicklungs-Projektteam“ wissen, will es die gesteckten Ziele erreichen: das Produkt soll in allen Kontrollaspekten der Mindestqualität entsprechen. Besonders bei der Maßhaltigkeit will das Team mit einer Schablone den großen Sprung in Richtung total quality schaffen. Damit entfalle das zeitaufwendige Vermaßen und das Team verspricht sich, daß die Arbeitszeitkosten so weit gesenkt werden können, daß es die Gewinnschwelle erreicht.*

Neben dem Ziel „Ergebnismanagement“ wollen die 5 Teammitglieder ein weiteres komplexes Ziel anstreben: sich zu einem Hochleistungsteam entwickeln, das den drei anderen Planspielteams die „Bench Marks“ (die besten Vergleichsdaten) setzen möchte. Dazu will es die Durchplanung der Tätigkeiten verbessern. Statt die Planung anzureißen und auf das Prinzip Hoffnung zu setzen, will es mit strategischen Kontrollpunkten das Zeit-Leistungs-Verhältnis fest im Griff halten. Organisationsalternativen werden für eventuelle Abweichungen an diesen Kontrollpunkten vorgeplant. Die Planung wird während der Besprechung sauber visualisiert, so daß bei der späteren Fertigung ein schneller Soll-Ist-Vergleich möglich ist.

Und dann ist die Besprechungsstunde vorbei - viel zu schnell, um die AUTONOMIE-Aspekte in aller Ausführlichkeit analysieren und besprechen zu können. Prioritäten mußten gesetzt werden. Aber in der anschließenden Umsetzungsphase werden alle engagiert beweisen wollen, daß sie die ehrgeizigen Ziele erreichen.

Vor der Ausführung kann in einer „Konferenz der Bosse“ eine Abstimmung mit den anderen Teams erfolgen. Denn diese nutzen z. T. die selben Ressourcen und Geräte. Ohne die konstruktive Zusammenarbeit aller Teams kann keines seine hochgesteckten Ziele zufriedenstellend verwirklichen. Und - im Gegensatz zur ersten Abstimmungssitzung- will man sich nicht mehr mit Absichts- und Bereitschaftserklärungen zufriedengeben, sondern - unter Beachten der Unwägbarkeiten - klare Nutzungsvereinbarungen treffen. Vielleicht können Synergien gefunden werden, die Zeit und Kosten sparen. Zumindest sollen Lösungen für die in der ersten Übungsrunde erlebten Konflikte erarbeitet werden. Und hoffentlich halten sich dieses Mal alle Teams an die Vereinbarungen?! Aber das wird man in wenigen Minuten sehen!

- ein Szenario, das in den Betrieben tagtäglich ansteht, und das beim Planspiel **T.E.A.M.** nicht nur simuliert und analysiert, sondern durchlebt und optimiert wird.

Überblick über Planspiele zu Teamentwicklung, Führung und Kommunikation

T.E.A.M. ist ein modernes und komplexes Planspiel, das auch Führung und Kommunikation von Teams, in einem Team und von mehreren Teams trainiert. Neben dem Schwerpunkt **T.E.A.M.** sollen in diesem Artikel exemplarisch die artverwandten Planspiele **C.A.R.O.L.**, **KOMO** und **KAMAK** der Dr.Kaiser Kommunikation vorgestellt werden, über die z. T. eine langjährige Erfahrung in vielen Firmen und Verwaltungen vorliegt.

Die geschützten Titel sind - wie in der Planspielszene üblich- Abkürzungen der wichtigsten Trainingsinhalte. **KAMAK** befaßt sich mit den Führungsgrundfertigkeiten **K**ommunikation, **A**rbeitstechnik, **M**otivation, **A**rbeitsorganisation und **K**ontrolle, also mit der Führung im Alltag. 1976 veröffentlicht, war es das erste Planspiel, das sich auf die Funktion *Führung von Mitarbeitern* konzentrierte und von uns deshalb als Funktionstraining bezeichnet wurde. Die auf die heutigen Verhältnisse angepaßte, modernisierte Form liegt auch als erprobte amerikanisch-englische und russische Adaptation

dieses zweitägigen Kleingruppentrainings vor. Daneben gibt es noch eine Version für gewerbliche Führungskräfte.

Bei **KOMO** trainiert der Vorgesetzte **K**onfliktbewältigung und **M**otivation in Belastungssituationen, d. h.. es geht um die Lösung menschlicher und betrieblicher Probleme, das Durchsetzen unangenehmer Auflagen, das Erreichen bestmöglicher Lösungen in schwierigen Situationen und um die Prophylaxe unangenehmer Überraschungen. Daß schwierige Gespräche zu den gravierendsten Belastungen zählen, ist eine Grunderfahrung fast aller Führungskräfte. Und eine Grunderfahrung der **KOMO**-Planspielleiter ist, daß eine pragmatische Anleitung zu den Techniken des Überzeugens und der konfliktbewältigenden Kommunikation für fast jede Führungskraft hilfreich ist.

Die Teilnehmer von **C.A.R.O.L.** stellen sich den wichtigsten Führungs- und Leitungsfunktionen des mittleren Managements und ihrer Vernetzung. Hinter diesem Planspiel verbirgt sich das computeraided review of leadership, das Konzept einer Führungsstandortbestimmung. Die Hauptübung dieser in deutsch und französisch vorliegenden Planspielsimulation zweier Arbeitstage eines Abteilungsleiters wird per PC ausgewertet, so daß sich personales und Computerfeedback ergänzen. Aus diesem Grund hat sich **C.A.R.O.L.** auch als Assessmentbaustein bestens bewährt.

Zur innerbetrieblichen Durchführung der o. g. Planspiele werden Trainer gestellt oder an Firmen und Verwaltungen Lizenzen vergeben. Mit oder ohne Firmenadaptation sind sie in Bildungsprogrammen unterschiedlichster Firmen z. T. langjährig fest integriert. Interessanterweise verzichten die meisten Anwender nach dem Pilottraining auf die anfangs gewünschte Adaptation (eine gewisse Verfremdung fördert die Lernbereitschaft). Lediglich bei **T.E.A.M.** mit den Projektteams bzw. den Produktionsarbeitsgruppen ist es wegen des erforderlichen bzw. wünschenswerten Transfers der Spielergebnisse sehr zu empfehlen, das Planspielorganogramm den Praxisgegebenheiten anzupassen – erfahrungsgemäß mit sehr geringem Aufwand.

Das Planspiel „Team-Entwicklung + Änderungs-Management T.E.A.M.“

Lernziele, Methodik, Ablauf und Arbeitsaufgaben orientieren sich streng am Wesen von Team, Teamarbeit, Teamentwicklung, an der Psychologie des change managements, an den Anforderungen und Erwartungen der Betriebe bei der Einführung von Projektteams und Gruppenarbeit und an den erwünschten Einsatzzielen des Auftraggebers.

Das T.E.A.M. zugrundeliegende Verständnis von Teamentwicklung

Was ist ein (Arbeits)Team?

*Wir verstehen unter einem Team
eine überschaubare Anzahl Menschen,
die sich gemeinsamen (Arbeits)Zielen verpflichtet fühlen,
dadurch gerne, offen, konstruktiv und effizient zusammenarbeiten,
sich weitgehend selbst organisieren*

und gute Ergebnisse erzielen.

Was ist dann Teamarbeit?

Auch wenn wir zwischen einem (für kurze Zeit zusammengestellten) Projektteam und einer (dauerhaften) Arbeitsgruppe unterscheiden müssen, so haben doch beide Teams grundsätzliche Gemeinsamkeiten. Diese erlauben uns, daß wir uns auf ein Phänomen *Teamgeist* und auf einen Prozeß *Teamentwicklung* konzentrieren können.

*Teamarbeit ist eine Arbeitsform,
bei der alle Personen einer Gruppe
in gegenseitiger Verantwortlichkeit
und in weitgehender AUTONOMIE
ein oder mehrere akzeptierte (zusätzliche) Arbeitsziele anstreben,*

die die Arbeit aller betreffen.

*Es handelt sich dabei um Ziele,
die von den Unwägbarkeiten komplexer technischer und sozialer Abläufe abhängig
und deshalb für Einzelne nur unvollständig beherrschbar sind.*

Diese verinnerlichte *Einstellung macht Teamgeist aus* :
*ergebnisorientiert weitgehend autonom und
in wechselseitiger Verantwortlichkeit zu handeln.*
Ohne Teamgeist kein Hochleistungsteam!

Aus diesen Aussagen leiten sich für die Teamentwicklung diese Entwicklungsschritte ab: **Zuerst** (!) einmal müssen sich die Teammitglieder den Zielen verpflichtet fühlen. Ohne Engagement läuft nichts! Erfahrungen, wie wir und andere für Ziele gewonnen (gewonnen!) werden können, sind in der Abb.1 stichwortartig zusammengestellt.

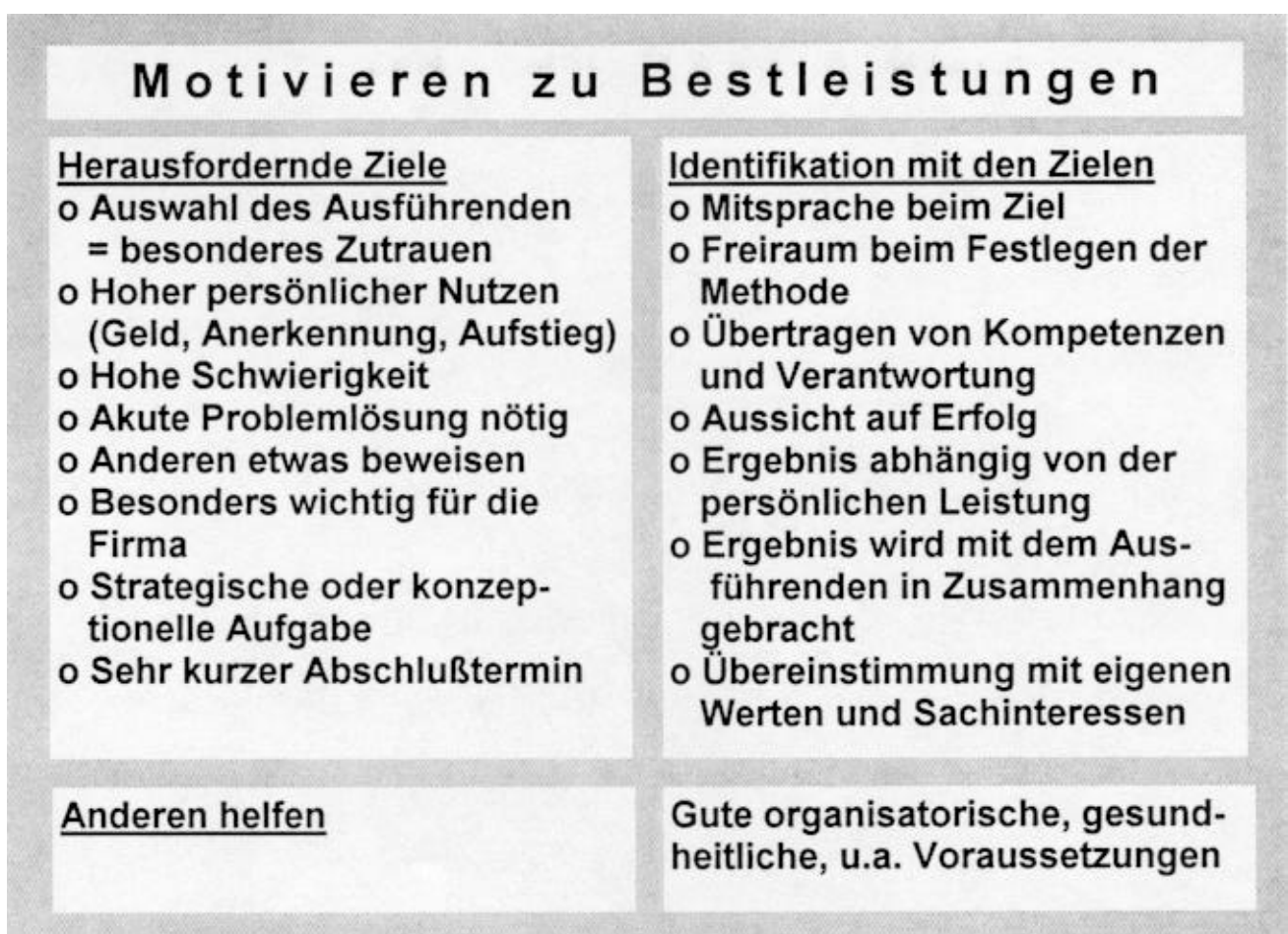


Abb. 1

Im Wesentlichen ist das Engagement für bestimmte Ziele abhängig vom Nutzen, den man sich vom Ziel oder vom Weg verspricht. Damit ein Ziel ein gemeinsames Ziel wird, muß es einmal jeden betreffen und jeder muß erkennen, daß er es als Einzelner nicht zufriedenstellend erreichen kann.

Solche Ziele sind heute beispielsweise in der **Produktion** „Ausschuß und Fehlteile reduzieren, Qualitätstoleranzen verkleinern, Maschinenstörungen reduzieren, Maschinenlaufzeiten erhöhen, Lagerbestände reduzieren, Flächen-/ Raumbedarf reduzieren, Termintreue steigern, Arbeitsplätze gleichmäßig auslasten, Durchlaufzeiten reduzieren, Materialkosten reduzieren, Materialfluß verbessern,

höherwertige Produkte herstellen, schnell aktuelle Auskünfte geben, Funktionsfähigkeit erhalten, Mitarbeiterzufriedenheit verbessern, Kundenzufriedenheit verbessern;
bei der **Projektarbeit**: die eigentlichen Projektziele, die auf interdisziplinäre Zusammenarbeit angelegt sind, interne Kundenorientierung, optimales Ergebnismanagement, die Aufgabe, Schnittstellen zu Verbindungsstellen zu machen, Umstrukturierungen, u. a.“

Mit der Erwartung, daß ein für die Ziele gewonnenes Team gerne, offen, konstruktiv und effizient zusammenarbeitet, stellen wir höchste Ansprüche an die Teamorientierung, die soziale Kompetenz, die fachlichen und arbeitstechnischen Fähigkeiten. Wenn Sie die Gegebenheiten an den Arbeitsplätzen mit dem erwünschten Verhalten vergleichen, sehen Sie den Entwicklungsbedarf. Es soll Firmen geben, die diese Fähigkeiten per Organisationsanweisung einhauchen; gemäß der Maxime „Wem Gott gibt ein Amt, dem gibt er Verstand!“

Außerdem soll der Teamgeist nicht bloßes Zusammengehörigkeitsgefühl sein (Kohäsion), sondern wechselseitige Verantwortlichkeit für die Ergebnisse (Lokomotion): die Fehler der Kollegen sind meine Fehler, (was kann ich tun, uns zu helfen), sein Erfolg ist mein Erfolg, aus dem auch ich ein Gefühl des Stolzes und der Zufriedenheit ableite. Sagen Sie nicht, das sei nicht vorstellbar. Bei **T.E.A.M.** ist das erlebte Erfahrung, und in guten Praxisteams gelebte Realität. Aber daß wir bei einer solchen Forderung an Ideale denken, zeigt, wie weit der Weg zur teamorientierten **wechselseitigen Verantwortlichkeit** in der Praxis meist ist.

Leichter erscheint die Forderung nach **AUTONOMIE**, also sich selbst zu organisieren und unternehmerisch zu handeln. Neben einer gewissen Grundbegabung in den methodischen Aspekten können Lernprozesse, Erfahrungen und ein auf diese Einstellung abgestimmtes Belohnungssystem (Bezahlung, Anerkennung, Unterstützung) zum Erfolg führen.

Solche Einstellungen lassen sich offenbar nicht anordnen. Sie sind auf Freiwilligkeit angelegt, die allerdings nicht mit Spontaneität verwechselt werden darf. Denn es müssen dauerhafte verlässliche Verpflichtungen eingegangen werden. Diese moralische Verpflichtung dem Team gegenüber ist eben der **Teamgeist**.

Wie entsteht ein Team, wie entsteht Teamgeist? Sibyllinisch gesagt: durch das optimale Zusammenwirken der Erfolgsfaktoren AUTONOMIE. Was heißt das? (Siehe die nachfolgenden Aussagen zu Abb. 2)

Dazu bringen wir die Einflüsse in einen prozessualen Zusammenhang: Das Team soll wesentliche Funktionen des Vorgesetzten durch eigeninitiatives **unternehmerisches Handeln** übernehmen und autonom den Erfolg gewährleisten. Je autonomer das Team wird, umso mehr kann und soll der Teamleiter seine direkte Einflußnahme zurücknehmen. Damit das Team unternehmerisch handelt, müssen vorher die betrieblichen, das ganze Team betreffenden Ziele vereinbart und akzeptiert werden - nur so besteht **Engagement für die Ziele**!

Je mehr die Teammitglieder an den Zielen mitwirken können, je mehr sie auch individuelle Ziele mit den Teamzielen verwirklichen können, umso stärker wird die **Teamorientierung**. Darunter verstehen wir die Bereitschaft, eigene Standpunkte, Wünsche und Fähigkeiten in den Zielerreichungsprozeß zu integrieren und sich auch gelegentlich zurückzunehmen.

Jetzt bringt sich das Team ein mit den notwendigen **innovativen, fachlichen** (aufgabenrelevanten), **organisatorischen, operativ-methodischen** und **mitmenschlichen** Kompetenzen und setzt sich konstruktiv mit dem angebotenen Freiraum und mit den Schnittstellen zu den **Nachbarteams** auseinander. Nur in der tätigen Auseinandersetzung mit den Zielen und durch die gemeinsamen Arbeitsergebnisse (= Erfolgserlebnisse) entsteht allmählich Teamgeist, dieses Gefühl wechselseitiger Verantwortlichkeit beim Arbeiten. Um die unternehmensrelevanten Ziele sicher zu erreichen und um die Motivation zu stabilisieren, werden von den Zielen meßbare Unterziele abgeleitet. Nur so können die teamgeistfördernden Teilerfolge festgestellt und gefeiert werden.

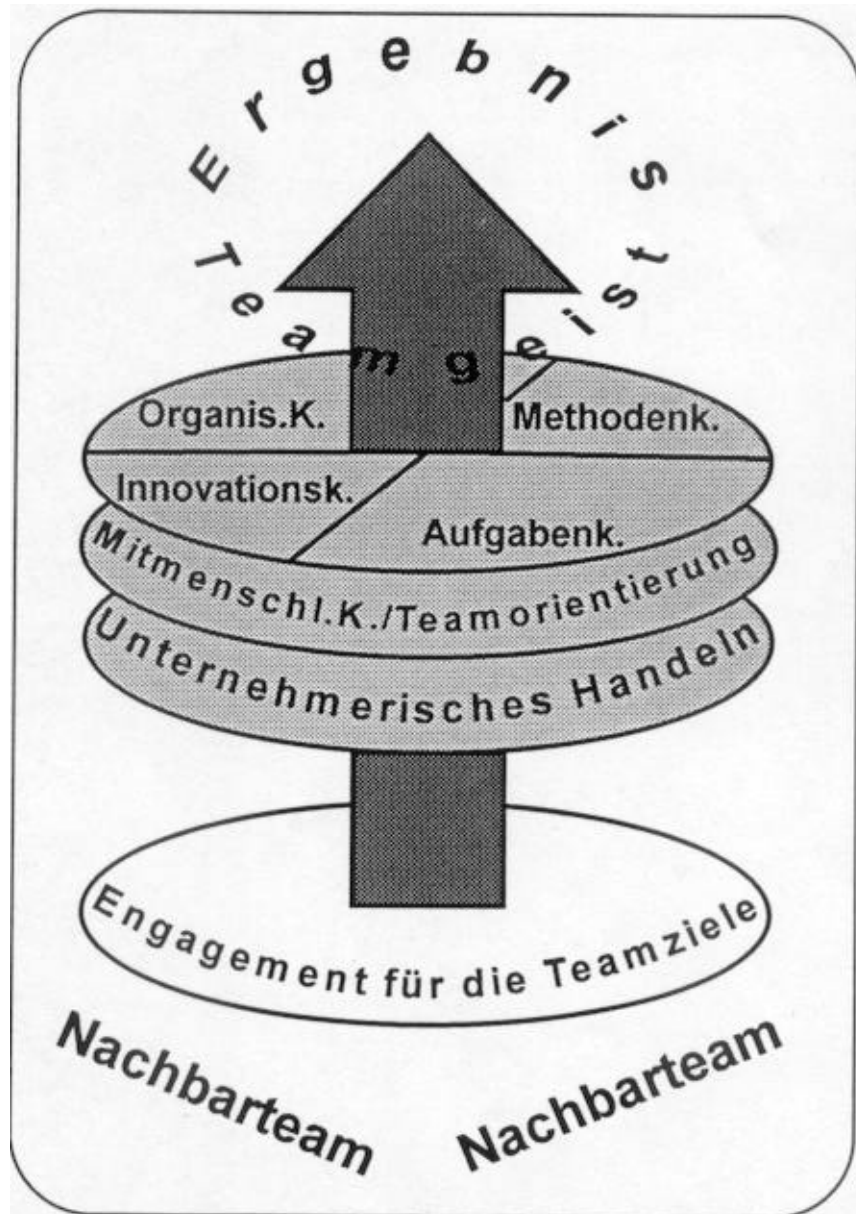


Abb. 2

Teamgeist entsteht also im Wesentlichen aus dem Zusammenwirken der 9 Kernkompetenzen

- A - Aufgabenkompetenz**
- U - Unternehmerisches Handeln**
- T - Teamorientierung**
- O - Operative Methodik**
- N - Nachbarschaftsbeziehungen**
- O - Organisatorische Kompetenz**
- M - Mitmenschliche Kompetenz**
- I - Innovationsfähigkeit**
- E - Engagement für die Ziele.**

In Ihrer mnemotechnischen, nicht prozessualen Anordnung signalisieren sie das Ziel jeder Teamentwicklung - AUTONOMIE, die weitgehende Selbständigkeit und Selbstverantwortlichkeit.

Nachdem wir wissen, was beim Teamentwicklungsprozeß angestoßen und erreicht werden soll, können wir ableiten, was getan werden sollte, um einem Team bei seiner Entwicklung zu helfen.

Entwickeln muß es sich schon selbst. Doch wir können Anstöße, Analysehilfen und Feedback geben, Erwartungen ansprechen, bei Sitzungen mitmischen, Bildungsaktivitäten anbieten, ja sogar konfrontieren und provozieren - wenn Selbstgefälligkeit, Hybris oder Harmoniesucht um sich greifen.

***Ein Team zu entwickeln, erfordert,
dem Team konkrete Aufgaben zu übertragen
und es bei der Arbeitserledigung anzuhalten,
durch ständige Interaktion und schrittweise Analysen
sowohl die Ausführungsqualität der 9 AUTONOMIE-Felder
als auch den Teamgeist und die Teameffizienz
konkret zu erproben, identifizieren, bewerten
und ständig zu verbessern.***

Die Planspielinhalte aus den betrieblichen Anforderungen

Jedes Unternehmen strebt den operativen und strategischen Erfolg an, also das langfristig gute wirtschaftliche Ergebnis. Die Devise heißt - **Ergebnismanagement**. Dieses versucht, die 'hohe Produktivität' ('hohes Bearbeitungstempo bei geringen Ausfallzeiten und geringem Ausschuß'), bei 'definierter Qualität' zu optimieren.

Da aber erst der Verkauf Geld in die Kassen bringt, ist beim heutigen Käufermarkt vor allem eine hohe Kundenzufriedenheit anzustreben. Der Kunde bevorzugt die Unternehmensleistung, die hohe Qualität, Angebotsvielfalt, Flexibilität, schnelle Auftragserledigung, Service und erkennbaren Zusatznutzen gegenüber den Wettbewerbern zu einem günstigen Preis vereint. Also heißt die zweite gleichwichtige Devise - **Kundenorientierung**.

Diese Devisen konkurrieren aber teilweise miteinander. Wir müssen ihr Verhältnis optimieren. Bei diesem Optimierungsprozeß müssen die gewünschten Produkte und Dienstleistungen marktgerecht entwickelt und so produziert/ausgeführt werden, daß sie den Kundenwunsch voll erfüllen und vom Kunden bezahlt werden. Der zunehmend härtere Wettbewerb mit abnehmenden Renditen fordert ständig verbesserte Lösungen dieses lange ignorierten Problems.

Diese Optimierung erwartet der Betrieb von Projektteams und Gruppenarbeit. Dabei setzt man auf die kontinuierlichen kleinen bis größeren Verbesserungsschritte (KVP) und gesteht dafür eine gewisse Autonomie zu. Nicht nur diese Grundprinzipien, auch die nachfolgenden detaillierteren betrieblichen Anforderungen sind Anforderungen im **T.E.A.M.**-Planspiel.

Die **Produktivität** ist eine Gratwanderung zwischen hoher Wertschöpfung, vernünftiger Kosteneinsparung und ebenso vernünftiger Kosteninvestition, die sich rentiert. Diesen Prozeß soll das Team kalkulieren, in Intervallen prüfen und danach Optimierungsentscheidungen treffen.

Flexibilität und **Zeitgewinn** verspricht man sich von der Modulbauweise und dem Prinzip des simultaneous engineering. D. h.. man versucht zu vereinheitlichen, wo immer es geht, um erst möglichst spät zu differenzieren. Die Güte der Anwendung dieser Prinzipien hängt wiederum von einem unternehmerisch handelnden Team ab. Denn der Einzelne ist sehr stark von der Information und der Vorleistung der anderen abhängig und muß gleichzeitig entscheiden, wann er selbst informiert oder leistet.

Das verbietet die anweisende Führung, fordert vielmehr eine unterstützende Führung durch die Teamvorgesetzten (Coaching). Diese haben die Rahmenbedingungen und den notwendigen Freiraum zu schaffen, die Informationskanäle bereitzustellen und notfalls für die Durchsetzung der Teamentscheidungen im Umfeld zu sorgen. Letztendlich sind sie dennoch immer für das Team verantwortlich; besonders dafür, daß sich die Arbeits- und Verhaltensstandards am Beitrag zu den Un-

ternehmenszielen und -maximen orientieren und auch eingehalten werden (z. B. die rechtzeitige Information über Verzögerungen).

Die Sicherung der **Qualität** entlang der Innovations- und Wertschöpfungskette, erwartet der Betrieb vorwiegend von den Team- und Gruppeneffekten:

- Ergebnisverantwortung
- Prozeßoptimierung (optimierte Prozesse liefern Qualität)
- Prävention von Fehlern und Störungen
- Zusammenarbeit nach dem Prinzip des internen Kunden.

Damit verändert sich die Rolle der Ausführenden bisweilen entscheidend. Ihre bisherige Verantwortung (und damit Honorierung) nur für die Menge der Leistung (also Tempo und Termin) wird erweitert um die Verantwortung für die Qualität sowie für das Sichern und das ständige Optimieren der Arbeits- und Organisationsprozesse. Und da das Team in ein Betriebsumfeld eingebettet ist, überträgt man ihm zusätzlich noch die Verantwortung für die Schnittstellen mit den zuliefernden oder abnehmenden Teams und spricht deshalb lieber von Verbindungsstellen. Der Mitarbeiter wird dafür mitverantwortlich gemacht, wie ihn seine Partner außerhalb des Teams unterstützen und ebenfalls nach dem Qualitätsgrundsatz handeln, keine fehlerhaften Arbeiten bzw. nur abgesicherte Informationen weiterzugeben. Die Aufgaben des Teammitglieds werden notgedrungen zeitlich wie inhaltlich umfassender und deutlich anspruchsvoller. Eine Voraussetzung für das Funktionieren der Autonomie wird somit das kompetente und verantwortungsvolle Ausüben der Selbstkontrolle.

Wenn möglich will man in den Projektierungs- und Abwicklungsprozeß automatische Kontrollen einbauen. Denn eine Prozeßoptimierung ist abhängig von der Standardisierungsmöglichkeit der einzelnen Arbeiten. Da die Qualitätssicherung im Planspiel T.E.A.M. eine zentrale Rolle spielt und die Qualitätseinflußfaktoren mit ihren Auswirkungen sofort ganz konkret erlebt und bewertet werden, setzen es die Betriebe gerne als Fortbildungsmaßnahme für **Total Quality Management** ein.

Da die **Projektierungsteams** ständig unter Kosten-, Zeit-, Qualitäts- und Umstrukturierungsdruck stehen, simuliert T.E.A.M. die Vernetzung und das Erkennen der Auswirkungen von der Entwicklung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung über Einkauf, Arbeitsvorbereitung, Controlling, Logistik und Qualitätssicherung bis zur Fertigung bzw. Leistungserbringung beim Kunden. So bietet es sich - wie etwa im Rheinmetallkonzern oder STIHL Motorsägen mehrfach praktiziert - zur Organisationsentwicklung ganzer Bereiche (Führungskräfte mit ihren qualifizierten Sachbearbeitern) an.

Die Planspielinhalte zu Change Management

Änderungs-Management hat das Ziel, Veränderungen so einzuführen, daß sie die Unterstützung der Betroffenen erhalten. Diese ist keineswegs selbstverständlich, im Gegenteil. Auf überraschende oder vorgegebene Veränderungen reagieren die Menschen meist mit einem starken Affekt, der zu Denkblockaden und aggressiver Abwehr (passivem bis aktivem Widerstand) oder Flucht (Krankheit bis innerer oder tatsächlicher Kündigung) führt - ein psycho-biologischer Automatismus.

Das bewußte Initiieren eines Veränderungsprozesses soll dem entgegenwirken mit dem Ziel, eine positive Erwartungshaltung zu erzeugen. Als Chancen werden Veränderungen erlebt, wenn die Betroffenen die bestehende Situation als unbefriedigend erleben und sie in den Veränderungsprozeß einbezogen werden, wenn man sie also am Entwickeln der Lösungen beteiligt.

Mit Mißverständnissen, Befürchtung von Nachteilen, Angst, die Konsequenzen nicht abzusehen und Unveränderlichem zuzustimmen, mit Fehlinformation oder generell zäher Umstellungsfähigkeit müssen Sie immer rechnen. Doch durch die Einbindung und geduldig transparente Kommunikation, durch eine kooperative Konfliktbewältigung (eigene Vorschläge berücksichtigen meist die eigenen Wünsche und Erfahrungen) und durch Moderation von Zielen und Wegen durch die Teamleiter und

Teamvorgesetzten können wir eher mit einem unproblematischen Umsetzen rechnen. Das gilt für Veränderungen in den Gruppen wie für die Einführung und Optimierung der Teamarbeit.

Veränderungen können umfassender sein, wenn z. B. nach Prozeßketten organisiert wird. Darunter verstehen wir die funktionsübergreifende Zusammenarbeit der benötigten Organisationseinheiten, die ihre Verbindungsstellen bestens abstimmen. Auch sie haben das Ziel, das Fließen von Informationen und Material zu optimieren. Aus Betriebssicht geht es letztlich um die Optimierung des gesamten Prozesses und nicht nur um einen Teilprozeß, etwa in einem Team.

Methodisch analysiert man zuerst die Arbeitsabfolge, identifiziert dann die wichtigen Tätigkeiten und ihre Erfolgsfaktoren. Es werden die repetitiven (damit plan- und standardisierbaren) Anteile ermittelt, die Aktivitäten mit ihren bisher evtl. langwierigen Abstimmungen integriert und möglichst mehrere Wertschöpfungsstufen zusammengefaßt. Zum anderen stellt man die Auswirkungen eventueller Hindernisse fest, bewertet sie und schätzt den Aufwand, sie durch Integration in die Prozeßkette zu beseitigen.

Anforderungen an ein Planspiel Team-Entwicklung und Änderungs-Management

Ein solches Planspiel muß u. E. genau die Teamentwicklung der Praxis simulieren und den Übenden darauf detailliertes und konkretes Feedback geben. Noch wirkungsvoller als Entscheidungen an einem ComputermodeLL ist das tatsächliche Ausführen und Erleben, wie echte Menschen in dieser Situation agieren und reagieren, d. h.. sich auf Menschen einzustellen statt auf Schriftvorgaben.

Ein Planspiel ***zur Einführung und/oder Optimierung von Team- und Gruppenarbeit*** muß den beschriebenen Optimierungsprozeß zu einer Hauptaufgabe machen. Die Teilnehmer müssen gefordert werden, Ergebnismanagement, Kundenorientierung und Total Quality zu praktizieren und zu optimieren. Produkte oder Dienstleistungen sollten mit dem gesunden Menschenverstand zu bewältigen sein, damit sie nicht vom Lerninhalt ablenken, andererseits sinnvoll, ansprechend und verbesserungsfähig sind.

Eine Forderung ist sicherlich, daß mehrere Teams interagieren können, wobei wichtige und häufige Organisationsprobleme und potentielle Konflikte (je nach Leistung und Verhalten der Teilnehmer) eingebaut werden sollten.

An die Bewertung der Zielerreichung sind hohe Anforderungen zu stellen, da sie die Grundlagen der Lerneffekte sind: die technisch-wirtschaftlichen Ziele sind objektiv zu messen, die sozialpsychologischen standardisiert zu erheben. Aufgrund der Datenfülle und zur Arbeits- und Lernerleichterung sollten die Feedbacks PC-gestützt sein.

Außerdem sollte die Auswertungsmethodik mit ihren Unterlagen eine wirksame Hilfe auch am Arbeitsplatz sein, um den Transfer zu gewährleisten und zur sofortigen Anwendung des Gelernten und Erlebten zu motivieren.

Einsatzzwecke und Zielgruppen

Aus der Kenntnis der in den Betrieben und Verwaltungen anstehenden Aufgabenstellungen und Rahmenbedingungen haben wir uns entschieden, ein Planspiel zu entwickeln, das für die nachfolgenden Einsatzzwecke bestmöglich zu verwenden sein sollte, wobei der Einsatz je nach Zielgruppe variieren kann (s. Abb. 3 und 4).

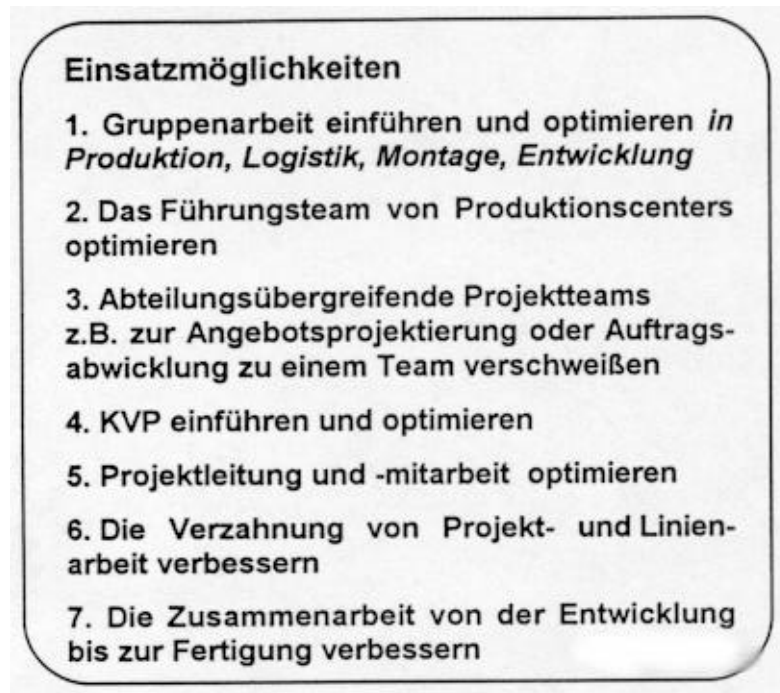


Abb. 3

Dem Einsatz entsprechend können die Funktionen eines Werkers und des qualifizierten Sachbearbeiters ebenso ausgeführt werden wie die des Teamleiters, des fachlich weisungsberechtigten Projektleiters, des mitarbeitenden Gruppenleiters bis hin zu dem mehrere Teams führenden Abteilungsleiters.



Abb. 4

Als Teilnahmevoraussetzung, um **T.E.A.M.** gemäß unserer Erfahrung vernünftig nutzen zu können, ist nur eine zu nennen - die formale Ausbildung mindestens im Level einer Lehre (gleichgültig, ob gewerblich oder kaufmännisch) oder eines höheren Schulabschlusses (d. h.. Werker der Basis sind in der Regel überfordert, nicht aber qualifizierte Sachbearbeiter).

Förderlich sind Erfahrungen mit betrieblichen Prozessen wie sie eine mindestens zweijährige qualifizierte Berufsausübung vermittelt.

1994 kam **T.E.A.M.** auf den Markt. Seither haben wir, infolge der sehr flexiblen Planspielstruktur, weitere Einsatzmöglichkeiten hinzufügen können, die sich aus der betrieblichen Problematik ergeben. Auch in der Zukunft stellen wir uns der Herausforderung weiterer betrieblicher Modifikationen.

Lernziele von T.E.A.M.

Die Lernziele von **T.E.A.M.** als einem Tätigkeitsplanspiel sind kognitiv und affektiv. Das begleitende Verhalten, die Erfolgs- und Mißerfolgserlebnisse werden also nicht nur verstandesmäßig abgespeichert. Praktischerweise sollen die Lernziele für Teamentwicklung und für Änderungsmanagement getrennt dargestellt werden.

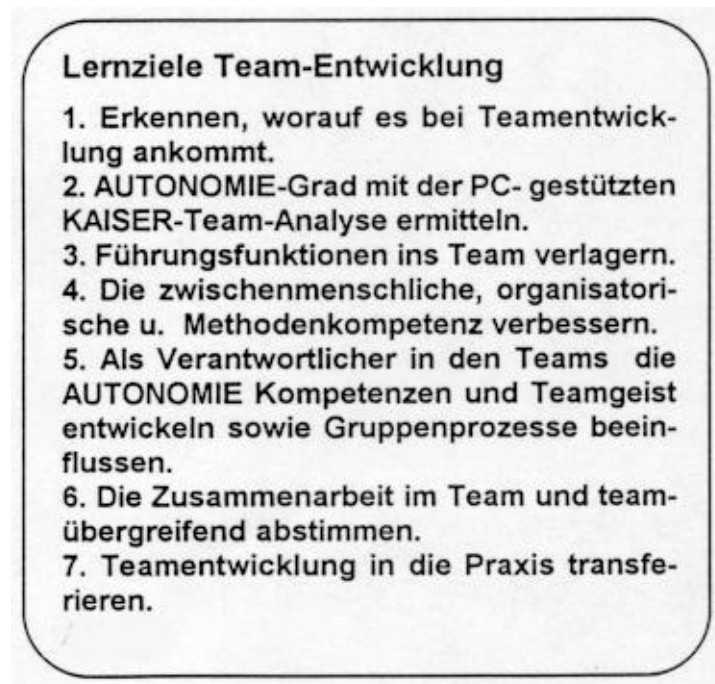


Abb. 5

Letztendlich entscheidet der veranstaltende Betrieb über die Schwerpunkte der anzustrebenden Lernziele.

Wenn wir die Lernziele auf den Punkt bringen, können wir die **T.E.A.M.**-Intention so beschreiben:

Die Teilnehmer sollen eigenes und fremdes Team- und Leistungsverhalten richtig identifizieren, kritisch bewerten, optimal umsetzen und so verinnerlichen, daß sie es in der Praxis spontan im Sinne der Unternehmensmaximen anwenden.

Wie will TEAM diese Intention erreichen? Lassen pädagogischer Aufbau, Methodik und Ablauf plausibel nachvollziehen, was die Praxis durch die Planspielergebnisse und die Reaktion der Teilnehmer schon bestätigte?

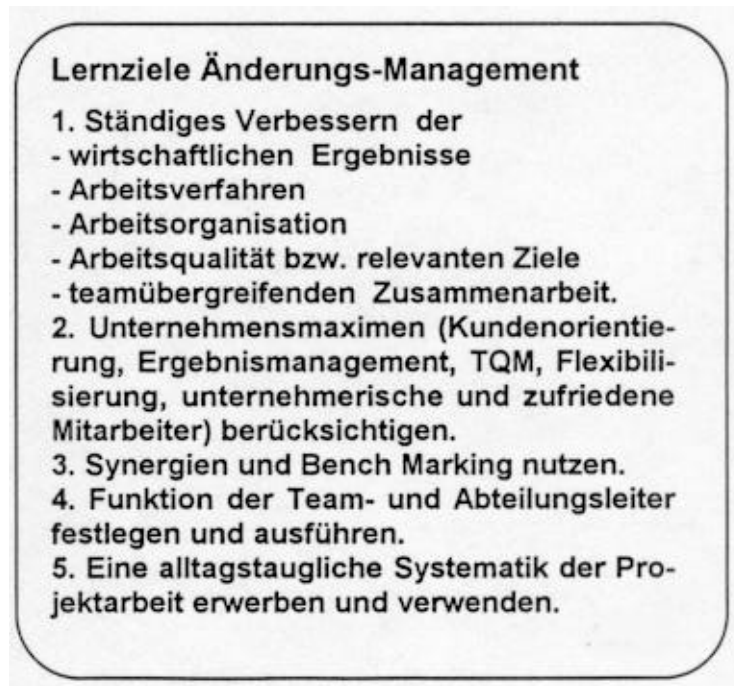


Abb. 6

Methodik und Ablauf von T.E.A.M.

In komplexen Übungsrunden agieren parallele Arbeitsgruppen und/oder Projektteams. Wie immer die Teams im Organogramm der Planspielfirma kombiniert werden - die Funktionen der Teams greifen ineinander und sind vernetzt (s. Abb.7).

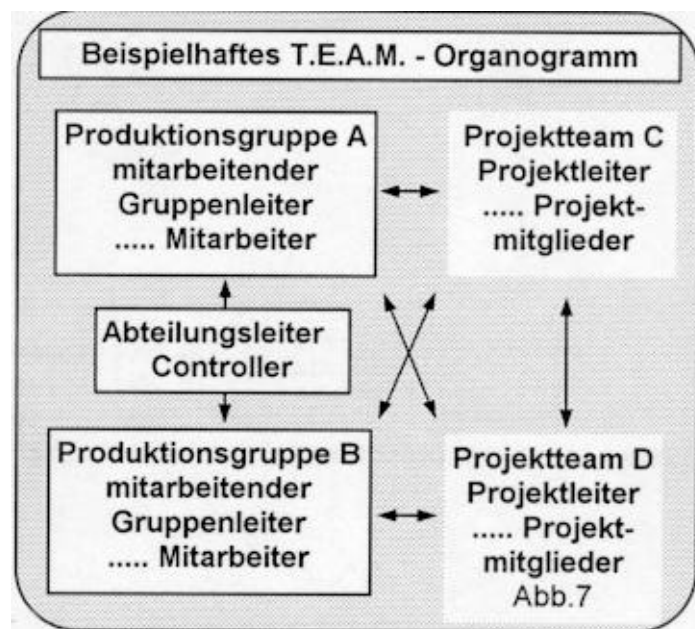


Abb. 7

Wie in der Praxis arbeiten die Teams immer in teilweiser gegenseitiger Abhängigkeit mit entsprechenden Engpässen, Konflikten und Optimierungschancen. Die Arbeitsgruppen und Abwicklungsteams stellen konkrete Kleinserien oder ein Großprojekt her (je nach Betrieb), die Projektierungsteams betreiben Produktmanagement (von der Marktforschung bzw. Produktentwicklung bis zur Herstellung des Prototyps von Produkt oder Dienstleistung).

Da es zuerst einmal um betriebliche Ziele (= **kundenorientierte Ergebnisse**) geht, beginnt jede Übungsrunde mit einer Teambesprechung zum Arbeitsziel auf der Basis schriftlicher Aufträge (mit Zeichnungen). Die Besprechung umfaßt weiter die Organisation (mit Kalkulation), Arbeitsausführung und Zusammenarbeit, um die Ziele wie Gewinn, Qualität, Menge, Durchlaufzeit, Mitarbeitermotivation und andere zu optimieren. Die Anforderungen an das technische Können sind gering. Jeder Besprechung wird die Systematik des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zugrundegelegt und damit eingeübt. Es schließen sich teamübergreifende Abstimmungen an. Die Vereinbarungen werden in einer Ausführungsphase konkret umgesetzt und kontrolliert. Jedes Team erhält ein differenziertes tabellarisches PC-Ergebnis zur wirtschaftlichen und technischen Erfolgskontrolle. Das erleichtert die anschließende Analyse und damit - als Beginn der neuerlichen Übungsrunde - das Ausarbeiten relevanter Verbesserungsvorschläge.

Zur **Team-Entwicklung** beantworten die Teilnehmer nach jeder Arbeitsphase schriftlich einige Fragen zu dem, was sich im Team abgespielt hat. Die Komplexität dieses Sachverhalts wurde in die 9 beobachtbaren und erlebbaren Aspekte der AUTONOMIE aufgelöst und damit der Team-Analyse zugänglich gemacht (s. Abb.8). Der diffuse Schwamm Teamprozesse und Teamentwicklung erhält so eine konkrete, auf das Wesentliche konzentrierte Struktur. Die Teilnehmer wissen, worauf sie achten sollten. Sie fischen nicht mit Stangen im Nebel und vergeuden deshalb auch keine wertvolle Arbeitszeit mit fruchtlosen Diskussionsinhalten.

Eine Hilfskraft erstellt am PC für jedes Team eine grafische und schriftliche Auswertung (s. Abb.9). Diese ist so differenziert, daß man die Ansatzpunkte zur Verbesserung sofort identifizieren kann. Prägnant formuliert und mit Prozentwerten bzw. Ausprägungssymbolen (++ bis —) versehen sind die Aussagen leicht zu verstehen (s. Abb.10). Die Analyse in der Teamdiskussion verbindet die einzelnen Bewertungen mit den inhaltlichen Geschehnissen.

Wichtig ist, daß aufgrund der schriftlichen Informationen zur Vorbereitung auf das Planspiel jeder Teilnehmer über die Erwartungen an sein Teamverhalten Bescheid weiß. Es geht im Planspiel also nicht um das Erkennen, wie man sich verhalten müßte. Es geht vielmehr um die Erkenntnis, wie ich in einer konkreten Situation auf die Teamkollegen wirke; es geht auch um die Erkenntnis, welche Auswirkungen bestimmte Verhaltensweisen auf Leistung und Zusammenarbeit haben, wieviel oder wie wenig bei Teamorientierung abverlangt wird und ob das Arbeiten mit Teamgeist erstrebenswerter ist als das Arbeiten zur bloßen Selbstprofilierung. Es muß also kein theoretisches Modell durchschaut, sondern es müssen Prozesse erlebt und durch Feedback bewertet werden.

Das Team und sein Teamleiter haben nicht nur Verbesserungen zur Wertschöpfung zu vereinbaren und zu dokumentieren, sondern auch konkrete Vereinbarungen zur Teamentwicklung zu treffen. Dabei sehen sie recht schnell, daß sie bei manchen AUTONOMIE-Aspekten Neues hinzuzulernen haben, bei anderen, wie z. B. dem Umgang miteinander, das erwartete Verhalten ins Bewußtsein heben und absichern müssen, um Verbesserungen zu erzielen.

Es hat sich auch bewährt, daß einmal von jedem Team ein Videoprotokoll einer ganzen Besprechung angefertigt wird, das die Teilnehmer fakultativ abends oder zuhause ansehen können.

Die Komplexität der Übung und das konkrete Ausführen der Tätigkeiten, die Systematik der Besprechungen und die kontinuierliche Verbesserung, die Analyse der Teamprozesse und die Vereinbarungen zur Teamentwicklung lassen wir uns ausreichend Zeit kosten. Deshalb werden in der meistpraktizierten **dreitägigen Version** drei Übungsstunden durchgeführt.

Team - AUTONOMIE
Skala von 0 bis 10

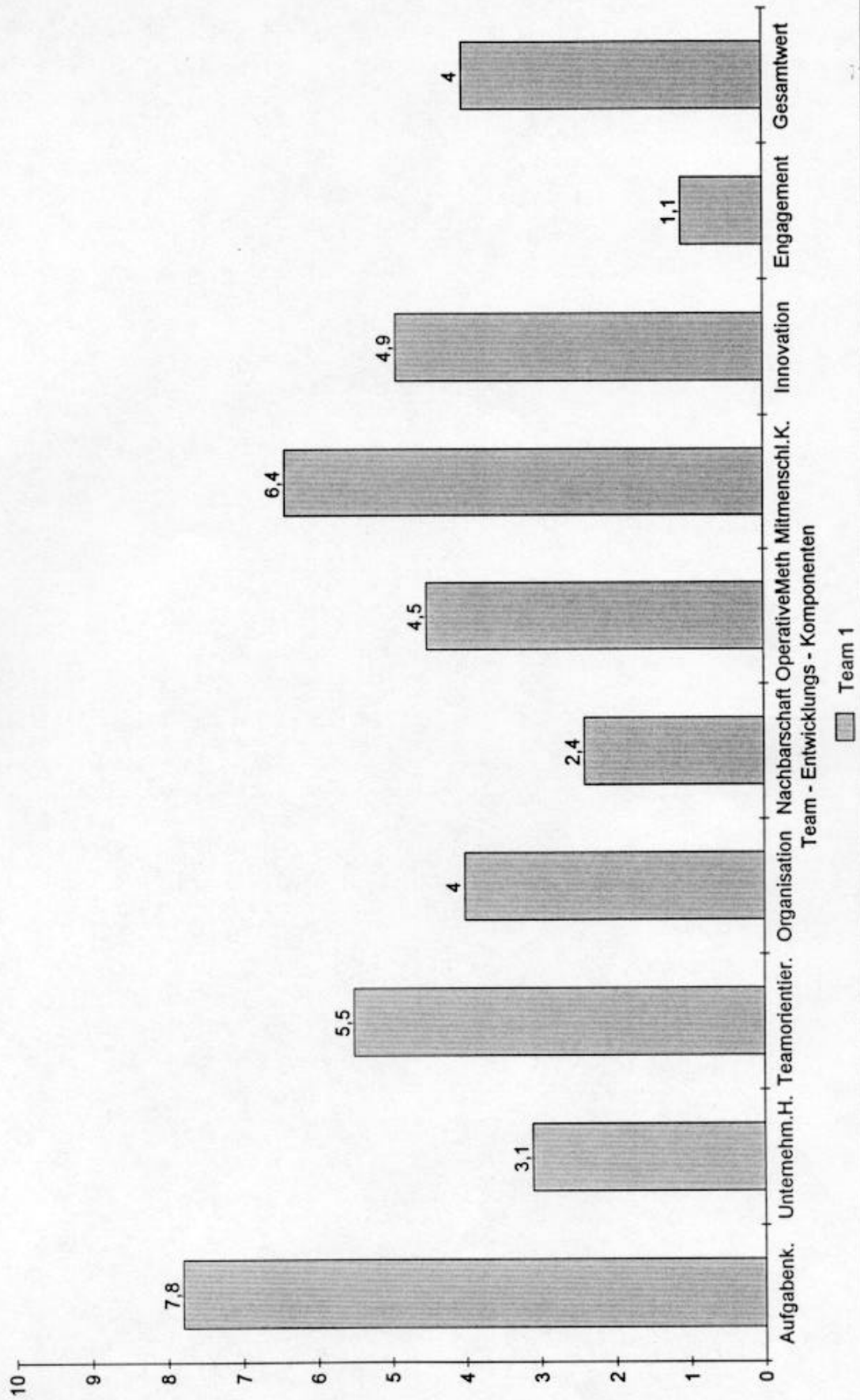


Abb. 8

T.E.A.M. Team-Entwicklung und Änderungs-Management

für Projektierungsteams C. Dr. Kaiser Kommunikation

TEAM-AUTONOMIE	Gesamtwert	7	(zwischen 0 und 10)	Team	1
<i>Projektteam</i>				Übungsrunde	1

Die 9 AUTONOMIE-Faktoren (Gesamtwerte des Teams) werden von 0 bis optimal 10 bewertet;
 die Unterpunkte nach dem Maßstab: "++"/"+"/"o"/"- "k.A." = keine Antwort
 "++"= sehr stark,sehr ausgeprägt; "+"= stark,voll; "o"= teilweise vorhanden; "-"= wenig,schwach
 Die Unterpunkte mit "-" und "o" sollten verbessert werden !!!

Aufgabenkompetenz

Verteilung der Fertigkeiten
 bei der Projektgruppe unwichtig
 x = in Anfängen; xx = Können
 TM = Teammitglied

Gesamtwert 8 (4 Punkte als Vorwissen vorausgesetzt!)

Fertigkeiten	TM1	TM2	TM3	TM4	TM5	TM6	TM7
Schrift mit PC	xx						
Figuren mit PC	x						

Die notwendigen Schrift-Fähigkeiten *beherrscht/en* 1 Pers.;
 das ist eine umfassende Verteilung.
 Fähigkeiten in Anfängen bestehen bei 0 Pers.
 Grafik-Fähigkeiten mit Publisher *beherrscht/en* 0 Pers.;
 Sie ist bei der notwendigen Schrift *derzeit noch gewährleistet.*

Unabhängigkeit von anderen +

Frage 4

Unternehmerisches Handeln

Gesamtwert 6,9

Selbständigkeit ++
 ++
 +
 Chancen nützen
 Von der besten Leistung lernen ++

Das Team handelte insgesamt sehr selbständig,
 beim Fällen der Entscheidungen sehr selbständig,
 beim Kontrollieren meist selbständig,
 Kundenwunsch - -entfällt!
 Markttrend - entf
 Das Team nützte die Erfahrungen der anderen sehr.

AL-Auss.
 Frage 11
 Frage 25
 Kunde
 Kunde
 Tr.-Beob

Teamorientiertes Verhalten

Gesamtwert 5,1

Individuelle Wünsche +
 Veränderungsbereitschaft +
 Vereinbarungen ++
 +
 Verantwortungsgefühl +
 "Über die Schulter schauen" o
 "...und schauen lassen" +
 Wir-Gefühl -
 Akzeptanz in der Gruppe o
 Führungsgerangel -

Das Team ist damit gut umgegangen.
 Sie war gut vorhanden.
 Sie wurden absolut akzeptiert und
 wurden überwiegend befolgt.
 Es war hoch.
 Es wurde zum Teil praktiziert.
 Es wurde überwiegend akzeptiert.
 Es ist kaum vorhanden.
 Für die gegenseitige Akzeptanz gab es wenige Hinweise.
 Es war stark vorhanden.

Frage 9
 Frage 14
 Frage 15
 Frage 16
 Frage 5
 Frage 6
 Frage 7
 Frage 17
 Frage 19
 Frage 18

Organisation

Gesamtwert 6,3

Organisationsvereinbarungen ++
 Arbeitsverteilung +
 Arbeitsteilung +
 Informationsfluß +
 Klarheit über Zuständigkeit +
 Durchführung der Kontrollen o
 o

Die Organisationsmaßnahmen sind sehr effizient.
 1 Person/en fühlte/n sich mengenmäßig unterfordert
 3 Person/en fühlte/n sich angemessen belastet
 0 Person/en fühlte/n sich überlastet
 Die Arbeitsverteilung ist recht ausgewogen.
 Sie war teilweise effizient.
 Die TM fühlten sich überwiegend informiert.
 Sie war überwiegend vorhanden.
 Das Aufgabenverständnis wurde teilweise geprüft.
 Kontrollen zwischendurch wurden zum Teil durchgeführt.

Dok. Maßn.
 Frage 23
 Frage 21
 Frage 20
 Frage 22
 Frage 24.1
 Frage 24

Abb. 9

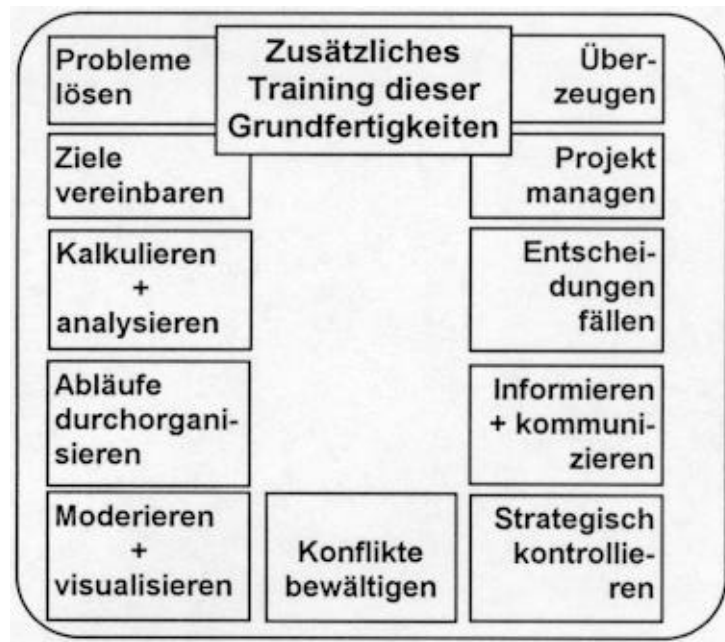


Abb. 10

Dabei üben die Teilnehmer eine Reihe zusätzlicher Grundfertigkeiten intensiv, die bei **Change Management** benötigt werden, und optimieren sie per Feedback (s. Abb.11).

Das Programm wird umso anspruchsvoller, je qualifizierter die Teilnehmer ihre Aufgaben und Prozesse meistern. Der Spielleiter integriert dann zusätzliche Organisationsaufgaben und schafft Einstellungsprobleme, mit denen sich die Teilnehmer in der Praxis herumschlagen müssen und die oft über Erfolg oder Mißerfolg der Projekt- oder Gruppenarbeit entscheiden.



Abb. 11

Z. B. die Organisationsaufgabe, Teams umzustrukturieren. Das erfordert das Erarbeiten unterschiedlichster Lösungen im Ablauf, aber auch weitgehende Flexibilität der Teammitglieder: So wird mal jemand einer überlasteten Gruppe zugewiesen, mal fällt jemand krankheitshalber aus oder nur eine Person verfügt über bestimmte Qualifikationen. Wird diese dann auch noch befördert, steht das Team vor der Frage, wie kann es das Funktionieren gewährleisten - durch einen externen Kurs oder Training on the job, aber durch wen? Oder es erscheint als zweckmäßig, zwei Teams zusammenzulegen oder drei Teams ganz neu zusammenzusetzen und ihre Funktionen neu zu verteilen! Mit welchen Maßnahmen kann eine plötzlich geforderte Mehrleistung bewältigt werden? Welche Vereinbarungen sollen Schwachstellen oder Verschwendungen ausbügeln? Das Planspiel ist offen für sinnvolle Veränderungen aus Teilnehmerinitiative und von außen (durch die 'Geschäftsführung' oder den Teamvorgesetzten).

Neben solchen Organisationsaufgaben werden zur Teamentwicklung bestimmte Einstellungsprobleme auf den Prüfstand gestellt. Wird das Harmoniestreben übertrieben oder als kontraproduktiv erkannt? Wie selbstkritisch sind die Teilnehmer ihrer eigenen Leistung gegenüber? Kennen sie die Konsequenzen des Marktes auf Minderleistungen und wie reagieren sie, wenn sie damit selbst konfrontiert werden? Wollen sie die Qualifikation erwerben, die relevanten Zielkriterien selbst zu kontrollieren und haben sie die Reife, daraus Konsequenzen abzuleiten? Inwieweit öffnen sich die Teilnehmer und sprechen ihre Wünsche und Standpunkte aus? Wie sehr werden Kundenwünsche als Störungen bei der Arbeit erlebt oder wird die möglichst frühe Kommunikation gesucht? Wird das Prinzip des internen Kunden akzeptiert? Welche Verantwortlichkeiten werden akzeptiert? Wie sieht der Teamleiter seine Funktion? - Solche Einstellungsfragen werden angesprochen und die Praxisumsetzung diskutiert.

Die Stärken und Besonderheiten von T.E.A.M. in der Zusammenfassung

- o T.E.A.M. eignet sich sowohl für die **Einführung** wie für die **Optimierung** von **Gruppen-** und **Projektarbeit** (Projektierungs- und Abwicklungsteams). **Zielgruppen** sind sowohl die Teams in ihrer Zusammensetzung vor Ort, wie auch die Teamleiter und deren Vorgesetzte in einem Führungstraining).

- o Das Planspiel ist ein Instrument zur **Optimierung** der Unternehmensmaximen, besonders für **Total Quality, Kundenorientierung, Ergebnis- und Veränderungsmanagement**.

- o Die **Anpassung der Planspielstruktur** auf die wesentlichen Anforderungen der **betrieblichen Praxis** des jeweiligen Auftraggebers gewährleistet die Transferwirkung.

- o Das Training kombiniert - wie die betriebliche Praxis - **Ergebnis-/ Arbeits- und Organisationsverbesserung** mit der **Team-Entwicklung**, also die technisch-organisatorischen mit den sozialpsychologischen Anforderungen. Beide Aspekte werden einer persönlichen wie einer **zusätzlichen Computerauswertung** unterzogen - mit einer detaillierten schriftlichen und visualisierten Analyse.

- o Das didaktische Konzept, das Erproben der Systematiken und die konkreten Rückmeldungen, das Erkennen und Erleben **motivieren** die Teilnehmer zur engagierten Mitarbeit im Planspiel und geben den Impuls, **effiziente Gruppen- und Projektarbeit** am Arbeitsplatz zu praktizieren.

- o **Widerstände des Mittelmanagements** werden abgebaut, indem es beim Planspiel seine Funktionen klärt und die eigenen Einflußmöglichkeiten erprobt. Das belegen diverse Referenzen seit der Markteinführung 1994.

- o Die Bewertung des **Lizenzpreises für Betriebe** zwecks Durchführung mit eigenen Trainern (je nach Größe des Betriebs, 1997 z. B. 29.000 DM bei 4000 Mitarbeitern) muß die **Trainingszeit** (meist nur 3 Tage), die **Teilnehmerzahl** pro Training (bis zu 25 Personen, optimal 15), die **Anzahl der Wiederholungen** und die **Lern-/ Motivations- und Transferwirkung** berücksichtigen.

o Die Anforderungen an die Teilnehmer im Planspiel sind hoch und so komplex wie die Praxis. Davon leiten wir die **hohe Akzeptanz** von **T.E.A.M.** ab.

o Die **lizenzierten Spielleiter** erlernen das selbständige Durchführen des Planspiels im Co-Teaching.

Drei Jahre vor **T.E.A.M.** stellten wir **C.A.R.O.L.** vor. Auf dessen Erfahrungen mit der Computernutzung bei der Auswertung kommunikativer Prozesse konnten wir aufbauen und gingen deshalb konsequent den Weg, die agierenden Menschen zu Wort kommen zu lassen und keine theoretischen Annäherungsmodelle, die Reaktionen der Teilnehmer skalentheoretisch fundiert aufzugreifen und per PC zu verdichten.

Die Effizienz der eigenen Führung prüfen und gezielt entwickeln - Funktionsplanspiel C.A.R.O.L. mit Computeranalyse (computer aided review of leadership)

Die Intention dieses Planspiels heißt, *punktgenau führen, motivieren und organisieren für Führungskräfte und Führungsnachwuchs*. Damit konzentriert es sich auf die immer noch am weitesten verbreiteten Arbeitsorganisationen der direkten Führung von Mitarbeitern. Führung bedeutet ja, auf die Menschen so einzuwirken, daß sie Erfolg haben - aus ihrer und aus Betriebssicht. Damit haben wir den in der Betriebswirtschaftslehre engeren Begriff von Führung herangezogen, der dann durch den Begriff des Leitens ergänzt werden muß: auf die Organisation so einwirken, daß das erwünschte Ergebnis (definierte Leistung minus Kosten) erbracht werden kann.

Ausgangslage - Intention für den Einsatz von C.A.R.O.L

Die Führungsspanne ist heute deutlich größer und die Führung schwieriger geworden. Vom Vorgesetzten wird heute erwartet, daß seine Leute so motiviert, qualifiziert und informiert sind, daß sie kostensparende Verbesserungen vorschlagen, flexibel auf Kundenwünsche reagieren, beste Qualität erzeugen, sich für die Ergebnisse verantwortlich fühlen, sich selbst optimal organisieren und konstruktiv mit Schnittstellen umgehen. Daß es funktioniert - dafür trägt der Vorgesetzte die Verantwortung.

In der gleichen Zeit muß deshalb mehr Führungseffizienz erzielt, d. h.. gezielter, rationeller, effektiver und oft indirekter organisiert, instruiert, motiviert, qualifiziert, kontrolliert werden. Er muß das Instrumentarium beherrschen und wissen, welche Wirkung seine Maßnahmen und sein Verhalten auf seine Mitarbeiter haben.

Ungezielte Führung erzeugt Frustration, innere Kündigung, Ungewißheit, Informationsdefizite, fehlerhafte Koordination, Passivität, Absicherung, Gleichgültigkeit und damit Kosten, die (nach allgemeinen Schätzungen) leicht 30 % ausmachen können. Hier liegt ein riesiges Einsparungspotential.

Die Teilnehmer sollen sich selbst in einem konstruktiven Umfeld prüfen, inwieweit Sie diese Funktionen beherrschen:

Management / Leitung:

- Zielvereinbarung & -prioritäten
- Arbeitstechnik & Zeitplanung
- Arbeit verteilen & koordinieren
- die Organisation planen
- den Informationsfluß sicherstellen
- Delegieren & Kontrollieren

Führung

- Personalprobleme lösen
- Motivieren im betrieblichen Alltag
- Führen zu Identifikation, Zufriedenheit und Verantwortungsübernahme
- Kritikgespräch führen
- Sach- und Beziehungskonflikte lösen

Lernziele

Die Teilnehmer lernen,

- o über das **gesamte** Führungs-Instrumentarium bewußt zu verfügen, Organisieren und Führen rational zu planen und die Vernetzung von Managen und Führen zu berücksichtigen.
- o Sie trainieren das Umsetzen ihrer Planungen bei Zielvereinbarungen, Motivations- und Problemgesprächen und **bewältigen konkret** die sich ergebenden **Konflikte**.
- o Durch persönliches **und Computerfeedback** stellen sie fest, zu welchen Ergebnissen ihre Führung führt, inwieweit sie die wichtigsten Führungsinstrumente beherrschen und Einstellungen entwickelt haben, die hohe Ergebnisse und zugleich starke Mitarbeiter- Motivation ermöglichen.
- o Sie erhalten durch **individuelle Beratung** konkrete Hilfen, sich weiterzuentwickeln.

Zielgruppen sind Abteilungs-, Gruppen und Projektleiter sowie Nachwuchsführungskräfte

Die Methodik von C.A.R.O.L.

In diesem branchenneutralen Funktionsplanspiel simulieren die Teilnehmer im Wechsel von Planen und Handeln zwei Arbeitstage eines Abteilungsleiters, indem sie die wichtigsten Führungs- und Leitungsfunktionen planen und konkret ausführen. Das Anwendungstraining informiert die Teilnehmer über die sachlichen Arbeitsergebnisse des Vorgesetzten und seiner Mitarbeiter, über die erlebte Mitarbeitermotivation, ihr Führungsverhalten und ihr Organisieren, d. h.. die Teilnehmer erhalten zu jeder Übung ein persönliches Feedback.

Planungs- und soziale Phasen, Arbeit und Gespräche folgen in sachlogischer Reihung und in motivierender Abwechslung ebenso aufeinander wie Einzel-, Partner- und Gruppenübungen.

Über die Planung seines Ergebnis-Managements als Abteilungsleiter am 2. Tag, die eine Hilfskraft nach der Kodierung durch den Trainer in den Personalcomputer eingibt, erhält jeder Teilnehmer zusätzlich eine individuelle, sehr ausführliche, schriftliche Rückmeldung. Auf Wunsch geht der Trainer in einem anschließenden persönlichen Gespräch (Coaching) auf - auch weiterreichende - Fragen ein. .

Dem Ausdruck (Fließtext und tabellarische Zusammenfassung) entnehmen die Teilnehmer sowohl Hinweise auf den Level, wie erfolgreich sie in dieser komplexen, vernetzten Übung mit den wichtigsten Managementinstrumenten umgegangen sind, als auch Hinweise auf Optimierungsmöglichkeiten. Anschließend wählen sie das Managementinstrument aus, das sie besonders üben wollen.

Die Übungen der drei Planspieltage bauen inhaltlich und lerndramaturgisch so aufeinander auf, daß die Ergebnisse jeder Übung die Ausgangslage der nächsten auch dann verändert, wenn sie einen ganz anderen Aspekt der Führungsaufgabe zum Inhalt hat. So wird etwa das Ergebnis, das der Vorgesetzte zur Bewältigung eines Personalgesprächs mit einem älteren Mitarbeiter führt, seine nachfolgende Arbeitsverteilung erschweren oder erleichtern. Je nachdem bringt er seine hochmotivierte Führungskraft, die exponiert an einem abteilungsübergreifenden Projekt mitarbeitet, in ein Dilemma.

Zur Einführung werden die Teilnehmer mit einer Übung konfrontiert, die die Gesamtheit von Führen und Leiten abverlangt; danach befassen sich die Übungen mit den einzelnen Führungsinstrumenten. Die Integration aller dieser Instrumente zur Mitte des zweiten Tages stellt die gleichen Forderungen, allerdings auf deutlich höherem Niveau. Diese Übung wird auch mit Computerunterstützung ausgewertet. Der Vormittag des dritten Tags enthält wiederum eine komplexe, sehr verzahnte Gesamtübung mit dem Schwerpunkt 'Leistungsoptimierung in einer Sitzung'.

Damit ergibt sich dieser Ablauf:

- o Komplexe Einführungsübung zum "Ergebnis-Management"

- o Simulation des ersten Arbeitstages eines Abteilungsleiters
 - Planung der Zielprioritäten und der Lösung eines Personalproblems
- o Motivationsgespräche zur konkreten Lösung des Personalproblems
 - Planung der Arbeitsverteilung und des Delegationsumfangs
- o Gespräche zur Bewältigung eines Konflikts über die Arbeitsverteilung
 - Planung der Organisations- und Informationsmaßnahmen sowie der Führungsmaßnahmen zur Verbesserung der Motivation, Identifikation, Zufriedenheit und Verantwortungsübernahme
- o Führungsübung: Konkretes Ausführen der Sach- und Führungsaufgaben
- o Simulation des zweiten Arbeitstages des Abteilungsleiters
 - Planung aller Führungsmaßnahmen in einer komplexen Übung
 - Individuelle Computeranalyse (computer aided review of leadership **C.A.R.O.L.**)
- o Komplexe Führungsübung: zum individuellen Optimieren gemäß den **C.A.R.O.L.**-Ergebnissen
- o Führungsübung: Projektsitzung (Konsens divergierender Vorleistungen und Standpunkte)
- o Individuelle Coach-Gespräche mit dem Trainer

Auf Grund der konkreten und vielfältigen Anforderungen zu Führung und Kommunikation (auch in Konflikten), wie sie der Führungsalltag beinhaltet, wird mit **C.A.R.O.L.** sehr engagiert trainiert.

Die Vorläufer von **C.A.R.O.L.** sind die Führungstrainings **KAMAK** und **KOMO**, die seit Jahren im Bildungsmarkt fest verankert sind und besonders von firmeninternen Trainern geschätzt werden.

Das Führungsplanspiel KAMAK

Kommunikation, **A**rbeitstechnik, **M**otivation, **A**rbeitsorganisation, **K**ontrolle aktiv trainieren

Grundlegendes zur Spielintention

Die wesentlichen Planspielinhalte sind die im Titel abgekürzt aufgeführten fünf grundlegenden Funktionen des **Führungsalltags**. Ursprünglich als Führungsanwendungstraining konzipiert, wurde eine Version zum Einführen und Optimieren der Gruppenarbeit entwickelt, die das kommunikative und unternehmerische Handeln auch der Mitarbeiter trainiert.

Schon das erste Planspiel der Dr.Kaiser Kommunikation orientierte sich an der Gleichzeitigkeit von Sachleistung und Führung und damit am Entscheiden und Ausführen. Denn gerade im kommunikativen Bereich genügen die richtige Entscheidung und gute Absicht nicht; es kommt auch wesentlich auf die Qualität der Ausführung an. So werden also in jeder Übungsrunde konkrete Sacharbeiten für eine Mitarbeitergruppe zur Erledigung abgefordert. Diese Gruppe bestmöglich auf die Arbeiten einzustellen, einen rationellen Ablauf zu vereinbaren, die Leistung sicherzustellen und die Mitarbeiter zu motivieren und zu qualifizieren, sind im Groben die dabei auszuführenden Führungsaufgaben.

KAMAK gibt es in **3 branchenneutralen Varianten**. Bei der **allgemeinen** überwiegen die (ohne Fachwissen zu bewältigenden) Schreibtischaufgaben, bei der **gewerblichen** produzieren die Teilnehmer eine (technisch wenig aufwendige) Produktkleinserie in herkömmlicher Serienfertigung, bei der dritten werden diese Produkte in **Gruppenarbeit** gefertigt mit integrierten KVP-Sitzungen (= kontinuierliche Verbesserungsprozesse).

Lernziele

- Erleben des eigenen und fremden Führungs- und Kommunikationsverhaltens
- Rückmeldung aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter und vom Trainer über Führung, Leistung, persönliches Verhalten und Zufriedenheit und
- über die effiziente Anwendung von **K**ommunikation, **A**rbeitstechnik, **M**otivation, **A**rbeitsorganisation, **K**ontrolle
- Einüben und erproben neuer Fertigkeiten und Verhaltensweisen

- Erkennen persönlicher Stärken und individueller Verbesserungsmöglichkeiten
- Verbesserung der Zusammenarbeit und des Betriebsklimas
- Empfangen affektiver Schlüsselerlebnisse

Zusätzlich bei KAMAK-GA:

- Funktionierende Teamarbeit in der Produktion erleben und reflektieren
- Erleben, wie aus einer "zusammengewürfelten" Mitarbeitergruppe ein funktionierendes Team wird
- Verbesserungen erkennen und kontinuierlich umsetzen
- KVP-Sitzungen systematisch und zielorientiert leiten können

Der Ablauf

Das **zweitägige** KAMAK wird in 6er Gruppen (das dreitägige KAMAK-GA mit bis 9 Personen) durchgeführt. In 6 komplexen Übungsrunden ist jeweils ein Teilnehmer der Vorgesetzte der übrigen und soll mit ihnen in der vorgegebenen Zeit die gesteckten Ziele erreichen.

Die Aufgaben jeder Übung sind sehr verschiedenartig und garantieren durch Abwechslung und Inhalte eine hohe Lernbereitschaft. Die Inhalte sind Vehikel, deren Struktur der Praxis entspricht.

Nach jeder **Arbeitsphase** findet eine 60-minütige **Rückmeldung** an den Vorgesetzten statt, die - zur Transfererleichterung- mit dem Strukturvergleich der KAMAK-Aufgabe und den Aufgaben am Arbeitsplatz eingeleitet wird.

So besteht die Struktur der ersten **KAMAK**-Übungsrunde aus einem Junktum zweier unterschiedlicher Aufgabengruppen: die eine fordert äußerste Genauigkeit bei geringer Wertigkeit, wobei 'richtig' oder 'falsch' eindeutig feststellbar ist. Ein sehr hoher Leistungsgrad ist aber Voraussetzung, daß die zweite Aufgabengruppe, die Lösung eines betriebspsychologischen Problems, zur Leistungsbewertung herangezogen wird. Außerdem gibt es bei diesem Problem keine eindeutigen Kriterien für richtig oder falsch. Hier sind vielmehr Führungserfahrung, Einfühlung und gesunder Menschenverstand gefordert.

Als vergleichbare Praxisaufgaben werden häufig die Inventur mit anschließender Disposition von Waren und Geräten oder die Analyse von Verkaufszahlen und die Prognosen für das folgende Quartal genannt.

Die Besprechung des Führungsverhaltens folgt flexibel einer umfassenden Bewertungsscheckliste; die Qualität der einzelnen Führungsinstrumente wird auf einer Skala von allen bewertet und dann anhand der erlebten Führungsbeispiele und Leistungseffekte diskutiert. Der Vorgesetzte notiert die subjektiven Denkanstöße von "Mitarbeiter" und Trainer in sein Erkenntnisjournal, der Trainer die allgemeinen Erkenntnisse auf Karten.

So kommt bis zum Trainingsende eine Sammlung individuell relevanter Erkenntnisse zustande. Die bewerten die Teilnehmer abschließend im Hinblick auf die Bedeutung für ihren Führungsalltag.

Bewährung

KAMAK kann einer konventionellen Fortbildung zur Bedarfsermittlung und zur Lernmotivation vorgeschaltet werden oder als Anwendungstraining und Ergebnisüberprüfung danach.

Insgesamt stehen derzeit 12 unterschiedliche Übungen für diverse Zielgruppen zur Verfügung, die je nach Zielgruppe zu einem 6er Paket kombiniert werden: für Handelshäuser wie für Banken, für Verwaltungsbereiche wie für Marketing oder DV. Bis heute sind es über 50 Firmen und Verwaltungen, Weltfirmen und Mittelbetriebe in der BRD, aber auch in USA und Rußland, die ihre Führungs- und Nachwuchsführungskräfte durch interne oder externe Trainer mit **KAMAK** trainiert haben; und bei vielen ist **KAMAK** ein fester Baustein ihres Fortbildungsprogramms.

Nachdem **KAMAK** bei den Führungskräften so gute Resonanz gefunden hatte, fragten die Personalverantwortlichen danach, ob nicht auch Konflikte und Problemsituationen mit einer ähnlichen Methodik trainiert werden könnte. Wir entwickelten **KOMO**.

Konfliktplanspiel KOMO

„**K**onflikte bewältigen“ und „**M**otivierend überzeugen“ aktiv trainieren

Grundlegendes zur Planspielintention KOMO für nicht-gewerbliche **Führungskräfte, Führungsnachwuchs, Projektleiter und Mitarbeiter** simuliert die Durchführung eines Projektes. Wie **KAMAK** stellt es dem Vorgesetzten konkrete Sachaufgaben, die er mit seinen Mitarbeitern zu erledigen hat. Während der Projektarbeit entwickeln sich Probleme oder Konflikte, die er bewältigen soll. Konfliktlösung wird also nicht isoliert trainiert, sondern in Organisations- und Sachzwänge eingebunden - wie im Alltag.

KOMO-plus ist die Variante für gewerbliche Vorgesetzte (**Meister, Vorarbeiter, Einrichter, Schichtleiter, Gruppenleiter, Gruppensprecher**). Es wird ein einfaches Produkt hergestellt. Dabei tauchen Probleme und Konflikte der gewerblichen Praxis auf, die der Vorgesetzte zusätzlich zu lösen hat.

Lernziele

- Praktische Anwendung der Methoden kooperativer Gesprächsführung bei **Konflikten** und **Motivationsproblemen**
- Die Bereitschaft erhöhen, sich Konflikten konstruktiv zu stellen
- Sensibilisierung, Konfliktpotential in Prozessen zu identifizieren
- Lernen, sich auf unterschiedliche Konfliktpartner besser einzustellen
- Erleben eigener und anderer Problem- und Konfliktbewältigung bei gleichzeitiger Leitung eines Projektes
- Als richtig erkanntes Konflikt- und Motivationsverhalten einüben
- Das eigene Führungsverhalten in Belastungssituationen erkennen
- Zusammenarbeit und Arbeitsklima verbessern

Der Ablauf

KOMO und **KOMO-plus** werden in **8-Personen-Gruppen** an **2 Tagen** durchgeführt. Der Ablauf unterscheidet sich von **KAMAK** insofern, als das Projekt stufenweise abgewickelt wird und die Entscheidungen die Ausgangssituation der nachfolgenden Übung mitgestalten. Außerdem befaßt sich das Projekt u. a. ebenfalls mit Konfliktbewältigung, so daß Arbeit und Lerninhalt teilweise identisch sind. Die Auswertung erfolgt wie bei **KAMAK**: Der Vorgesetzte erhält nach jeder Arbeitsphase von Konfliktpartner, übrigen Mitarbeitern und Trainer eine intensive, mehrstufige Rückmeldung an Hand einer Checkliste, vorrangig zur Konflikt- oder Problembewältigung, aber auch zu seiner gesamten Führung und Leitung.

Das Besondere bei **KOMO** und **KOMO-plus** ist, daß im Planspiel **wirkliche Betroffenheit** erzeugt wird, so daß die Konfliktpartner den Abbau von Affekten und die kooperativen Gesprächsmethoden wirklich praktizieren müssen, um eine konstruktive Lösung zu erzielen. Betroffenheit entsteht z. B., wenn Entscheidungen und Vereinbarungen der Konfliktpartner tatsächlich realisiert oder unrationelle Arbeitsweisen praktiziert werden sollen.

Die Stärken von KAMAK und KOMO

- o Sie trainieren punktgenau ausgewählte Lernziele in einem absoluten Intensivtraining.
- o Jeder Teilnehmer übt sich in der Rolle des Vorgesetzten, in der Bewertung des Führungsverhaltens und im Rückmelden seiner Standpunkte.
- o Das Training in kleinen Gruppen schafft Unbefangenheit und Lernbereitschaft.

- o Abwechslung und Aktivierung schaffen eine starke Motivation zur Mitarbeit und hohe Akzeptanz
- o Die Teilnehmer erhalten ein individuelles und intensives Feedback vom Trainer und den „Mitarbeitern“
- o Die Übertragung auf die Praxis ist enorm hoch, besonders durch das affektive Lernen.
- o Es werden preiswert Lizenzen zur innerbetrieblichen Durchführung angeboten.
- o Die Durchführung ist durch klare Strukturierung einfach und schnell beherrscht.
- o Die Unterlagen werden gebrauchsfertig und schnell angeliefert; die Vorbereitung ist minimal.

Schluß

Die Verhaltensplanspiele des Trainingsinstituts Dr. Kaiser Kommunikation lassen individuelle Verhaltensweisen zu, also die persönliche Wortwahl ebenso wie das Timbre in der Stimme oder die Körpersprache. Sie versuchen nicht, das Verhalten in Reaktionsmodelle einzupassen. Gemäß dem Zweck des Planspiels (z. B. Verbesserung von Information, Motivation, Organisation) werden Aufgaben mit hohem relevantem Aufforderungscharakter angeboten und den Teilnehmern darüber konkretes, gut strukturiertes Feedback gegeben, wie der jeweilige Zweck erreicht wurde und wie er noch besser erreicht werden könnte.

- . -

Literaturverzeichnis

- | | |
|------------------|---|
| Nutzhorn, Horst | „Über Führungsstile, Führungsforschung, Führungstraining,, , Personalführung 4/82 |
| Jurkuhn, Detlev | „Training des Führungsverhaltens in simulierten Führungssituationen - dargestellt am Führungsplanspiel KAMAK,, , Personalführung 2/81 |
| Kaiser et. al. | „Schwierige Gespräche, kein Problem,, , 1996 |
| Kaiser A. u. M. | „Befähigen Sie sich, ein Team zu entwickeln,, , Optimistisches Buch 5,95 |
| Kaiser Artur | „Verbesserung des Führungsverhaltens,, , Personal 2, 1978 |
| Kaiser Manfred | „Das Funktionstraining KAMAK,, , Beste Unternehmensführung, 2/97 |
| Windecker, A.-C. | „Außerfachliche Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen in der beruflichen Bildung,, , Diss. 1992 |