

## **Wechselnde Paradigmen im Management und berufliche Bildungsbedürfnisse: Unterschiedliche Formen von Planspielen**

Klabbers, J.H.G., Gust, M.

### **Die Geschichte der Managementspiele: Kurzübersicht**

Der Mensch ist ein spielendes Tier. Huizinga (1985) hat hervorgehoben, dass Spielen älter ist als die Kultur selbst. Dies kann man in der Beobachtung junger Tiere deutlich nachvollziehen. Im Spiel kommt etwas zum Ausdruck, das über die sofort ausgeprägten Überlebensinstinkte hinausgeht. Das Spiel ist eine symbolische Aktivität. Es entwickelt sich, um biologische und kulturelle Aspekte des menschlichen Daseins auszuformen. Spiel ist Spaß und genau aus diesem Grund entzieht es sich der rein logischen Interpretation. In Ergänzung zu den biologischen Grundlagen für das Spiel, unterscheidet sich Spielen im kulturellen Kontext durch seine allgegenwärtige Qualität der Handlungen vom alltäglichen Leben. Huizinga stellt heraus, dass die tiefgründigen und die ursprünglichen Aktivitäten der menschlichen Gesellschaft auf engste mit dem Spiel verwoben sind. Das Spiel beinhaltet im wesentlichen zwei Charakteristika: Das Spiel ist ein Kampf, ein Wettbewerb um etwas und es ist gleichzeitig eine Show, eine Darstellung von etwas.

Auf diesem Hintergrund erscheint die Feststellung nicht überraschend, dass Spiele seit mehreren tausend Jahren bekannt sind. Insbesondere die Gruppe der Kriegsspiele hat viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Das Spiel als ein Instrument für das Training von Menschen für den Umgang mit komplexen Managementsituationen ist eines von vielen Nebenprodukten der ersten, der zweiten und der dritten Industriellen Revolution. Die erste Phase war gegründet auf der Mechanisierung, die zweite Phase auf der Automatisierung und die dritte, heutige Phase auf der Informatisierung.

Die technischen Ausstattungen wurden mit der industriellen Entwicklung zunehmend komplex und die Massenproduktion verlangte den Bau großer Produktionsanlagen. Konsequenterweise mussten die Manager seit der 1. Phase zunehmend lernen mit Problemen der großer Produktionsmassen umzugehen. Sie mussten lernen, viele unterschiedliche Teile innerhalb einer komplexen technischen Umgebung so bereitzustellen, dass sie zu einem bestimmten Zeitpunkt in ausreichender Menge und guter Qualität zur Verfügung standen. Sie mussten lernen, die Fertigung und den Verkauf unter wechselhaften Marktbedingungen aufeinander abzustimmen. Außerdem verlangte die Führung und Anleitung immer besser ausgebildeter Arbeiter die Aneignung neuer und die Verbesserung der vorhandenen Management-Fertigkeiten.

Die ersten bekannten Management-Spiele bildeten mehr oder weniger genau diese Aufgaben und Führungsthemen ab. Das erste Management-Planspiel seiner Art war "The Money Game". Es wurde 1912 in Großbritannien entwickelt. In der Leningrader Textilfabrik (USSR) wurde 1932 ein Produktionsplanspiel von M. Bierstein konstruiert.

### **Die erste Generation von Management-Planspielen**

Nach dem zweiten Weltkrieg suchten die Großunternehmen zunehmend nach ähnlichen Marktpositionierungen wie ihre Konkurrenten und reagierten auf jede Aktion ihrer Mitbewerber mit entsprechenden Gegenreaktionen, die die Aktion der Konkurrenz ausgleichen sollten. Als viele ehemalige Offiziere aus der Armee in die Unternehmen eintraten, brachten sie ihr umfangreiches Wissen und ihre Erfahrungen aus militärischen Kriegsspielen mit. Das Geschäft wurde nun als ein Krieg unter Konkurrenten betrachtet. Es ist ganz offensichtlich, dass erst in einer solchen Atmosphäre Unternehmens-Manager daran Interesse fanden, Kriegsspiele als Prototypen für Management-Planspiele anzusehen.

Im Jahre 1957 präsentierte die American Management Association das erste Management-Planspiel, in dem alle betrieblichen Funktionsbereiche integriert waren. Dies war der Beginn für die Entwicklung einer ganzen Reihe solcher generellen Management-Spiele zur Unternehmens-

führung, die in der Folge in den fünfziger und sechziger Jahren in den USA gestaltet wurden. Dies waren z. B. das UCLA Spiel, das Harvard Business School Game, das Carnegie Tech. Management Game, The New York University Game, INTOP (International Operation Simulation) und The Executive Game. In Japan wurde zur gleichen Zeit das Top-Management-Entscheidungsspiel, model 625-B, entwickelt. Die erste Generation dieser Management-Spiele lief auf der ersten Generation der Großrechneranlagen. Heute laufen sie auf normalen PCs.

Normalerweise sind die Managementteams in diesen Spielen mit Verkaufspreisen, Produktionsprogrammen, F&E-Budgets, Marketing-Ausgaben, Materialbereitstellungskosten, Investitionen für Anlagen und Ausstattungen und der Dividendenauszahlung beschäftigt. Die Entscheidungen werden auf einer vierteljährlichen oder einer ganzjährigen Basis getroffen und die Gewinnmaximierung ist das wesentliche Ziel dieser Management-Spiele.

### **Marktbedingungen: Interne und externe Geschäftsbedingungen**

Zum genaueren Verständnis der Basisstruktur dieser Planspiele ist es sinnvoll die in den 50-iger Jahren entstehenden Marktbedingungen in den USA und in Europa und die unterschiedlichen Reaktionen der Unternehmen auf diese Veränderungen der sozio-ökonomischen Umgebungsbedingungen zu betrachten.

Zwei miteinander verknüpfte Konzepte spielen für die Interpretation und das Verständnis der Umgebungsbedingungen und der internen Abbildung eine Schlüsselrolle: Komplexität und Unbestimmtheit.

Komplexität bezieht sich auf die interne Organisation und umfasst die:

- vertikale Komplexität - die Anzahl der Hierarchieebenen
- horizontale Komplexität - die Anzahl der unterschiedenen Abteilungen
- räumliche Komplexität - die geographische Verbreitung von Organisationseinheiten und die
- Verknüpfung dieser vertikalen, horizontalen und räumlichen Komplexität.

Dynamische Komplexität entsteht durch die beständigen Versuche eines Unternehmens, die interne Organisation aktions- und anpassungsfähig gegenüber den äußeren Veränderungen zu halten. Solche Prozesse können innerhalb einer festen Struktur ablaufen. Es kann aber auch die Entwicklung einer neuen Struktur notwendig werden, um die Mitarbeiter zu mobilisieren, ihr Verhalten entsprechend der veränderten Situation anzupassen.

Komplexität der äußeren Organisation drückt sich in dem Grad aus, in dem die Struktur der Organisation, ihre Gliederung zu den äußeren Umgebungsbedingungen passt. Dieser Zusammenhang ist am Besten aus einem dynamischen Blickwinkel zu verstehen: Mit welcher Art von Überraschungen werden die Mitbewerber am Markt, wird der Gesetzgeber, die Gesellschaft und auch Mutter Natur in nächster Zeit aufwarten? Ist es möglich, dies zu antizipieren, und wenn ja, wodurch? Wie vertraut sind unserer Organisation diese zu erwartenden Ereignisse? Wer ist imstande die aktuellen Trends und die zukünftigen Bedingungen richtig zu interpretieren? Antworten auf solche Fragen zu suchen, bedeutet mit Unbestimmtheiten umzugehen.

Zwei Arten der Unbestimmtheit sind zu unterscheiden.: die stochastische und die semantische.

Die stochastische Unbestimmtheit bezieht sich auf einen möglichen Zeitpunkt oder auf die Zufälligkeit des Eintretens eines Ereignisses. Wenn die Ereignisse eingetreten sind, ist der Charakter der Art der Unbestimmtheit klar bestimmbar. Z. B. ist die Vorhersage von Regen eine unbestimmte Sache. Wenn es allerdings dann regnet, wird niemand darüber diskutieren müssen. Anders verhält es sich mit der semantischen Unbestimmtheit, die sich auf die Ambiguität, auf die Mehrdeutigkeit von Ereignissen bezieht. Ein solches Ereignis ist nicht klar zu interpretieren und eindeutig einer Klasse zuzuordnen. Z. B.: ist ein langer, heißer Sommer bereits ein Indiz für einen Klimawechsel oder könnte er noch in den Bereich der normalen Bandbreite des Wetters gerech-

net werden. Können wir mit Bezug auf den Klimawechsel bereits von einer Diskontinuität sprechen oder ist alles noch normal?

Eine Management-Strategie ist ein beständiger Prozess der Anpassung der internen Komplexität an die Anforderungen, die aus der Gesellschaft, den Märkten, den Kunden, den Mitbewerbern und der Technologie, also den externen Umgebungsbedingungen der Organisation, entstehen. Für Manager ist sehr wichtig, die Beziehung zwischen der internen Organisation und den externen Umgebungsbedingungen gut zu verstehen. Dadurch erhalten sie der Organisation die Möglichkeit, rechtzeitig und angemessen auf Veränderungen zu reagieren.

Trist (1980) und Ansoff (1990) haben in der Tradition des strukturalistischen Kontingenzansatzes fünf unterschiedliche sozio-ökonomische Umgebungsbedingungen charakterisiert, um die entsprechenden Management-Strategien einzuordnen. Wir haben diese Ansätze integriert und folgendermaßen ergänzt:

<b>Umgebungsbedingungen</b>	<b>Marktanalogie</b>	<b>Interne Management-Strategie Überlebensstrategien</b>	<b>Management-Stile</b>
Gleichbleibende Bedingungen	vorhersagbar: vollkommene Konkurrenz	taktisch = strategisch	Kontrolle der Ergebnisse
Gemäßigt strukturierte Bedingungen in einem wachsenden Markt	durch Untersuchung vorher-sagbar: unvollkommene Konkurrenz	strategisch	Trendextrapolation
Gestörtes, reaktives Gleichgewicht: Kontinuierliche Veränderungs-tendenzen	vorhersagbare Bedrohungen und Möglichkeiten: oligopolistische Konkurrenz	operative Effizienz	kontinuierliche Anpassung an vermutete Veränderungen
Gestörtes, reaktives Gleichgewicht: diskontinuierliche Trendentwicklungen	teilweise antizipierbar: Globalisierung	operative Effektivität	flexible und schnelle Reaktionen auf tatsächliche Veränderung
Turbulente Umgebungsbedingungen	Hyperkonkurrenz und Macro-regulation durch die Politik	Aushandeln von Wettbewerbsvereinbarungen; wechselnde strategische Allianzen etc.	Entrepreneurship; Kreativität; beständige Selbsterneuerung und große Risikobereitschaft

Tabelle 1

Von der 1. bis zur 5. Stufe nimmt die Komplexität der sozio-ökonomischen Umgebungsbedingungen immer mehr zu. Die Umweltfaktoren werden zunehmend vernetzt und die Umwelt wandelt sich von "eindeutig vorhersagbar" zu einer Umwelt, die "voller Überraschungen" und Unwägbarkeiten steckt. Von einem globalen Standpunkt aus existieren diese fünf Umgebungsbedingungen gleichzeitig.

Die wesentlichen Charakteristika dieser Formen sind:

1. Stufe

Die weitgehend unstrukturierte Umgebung ist die Welt der kleinen Fabriken, der Händler an der Ecke, der Familienfarmen. Die Überlebensformel lautet: "Gebe das Beste in Deinem lokalen Umfeld".

2. Stufe

In der gemäßigt strukturierten Umgebung sind vorteilhafte und nachteilige Bedingungen verknüpft. Die Überlebensformel besteht im Auffinden einer optimalen Positionierung im lokalen Markt. Die Geschäftstätigkeiten sind stärker spezialisiert und komplex, die Unternehmen suchen die Herausforderungen des Wettbewerbs.

### 3. und 4. Stufe

Unter gestörten reaktiven Bedingungen wird der Markt dynamisch. Es lassen sich der kontinuierliche und der diskontinuierliche Wandel unterscheiden.

*Kontinuierlicher Wandel:* Der Markt ist relativ stabil und bietet die Möglichkeit das Geschäft normal zu betreiben. Andere große Unternehmen wollen die gleiche optimale Ausgangssituation. Unternehmen A reagiert auf Unternehmen B, um die gleichen Vorteile zu erlangen und Unternehmen B reagiert wieder auf Unternehmen A. Alle Marktteilnehmer sind sich dieser Interaktionsmuster voll bewusst. Zusätzlich zu den taktischen und strategischen Elementen werden kurzfristige Operationen bedeutsam, die darauf abzielen, die Mitbewerber auszumanövrieren. Die Zielsetzung liegt in der Steigerung der operationalen Effizienz, d. h. mehr Leistung mit weniger Einsatz zu erbringen, um die Kosten zu reduzieren.

Die Herausforderung des Wettbewerbs treffen in den Organisationen auf gebündelte Ressourcen und auf umfangreiches Expertenwissen unter einer zentrierten, einheitlichen Führung und Kontrolle. In der Vergangenheit sind viele Unternehmen durch Diversifikation und durch eine Serie von Firmenkäufen und Fusionen zu "Global Player" mit beträchtlichem politischen Einfluss geworden. Die AT&T ist ein Beispiel für solch große Unternehmen, die versucht haben, durch Diversifikation ihren Machteinfluss zu mehren.

*Diskontinuierlicher Wandel:* Der Markt befindet sich in einem Zustand ständiger Veränderung. Die AT&T wurde wie viele große Firmen zu einem "großen Elefanten, der beträchtliche Schwierigkeiten bekam, durch die 90-ziger Jahre zu tanzen". Deshalb begann die AT&T sich darauf zu besinnen, die unterschiedlichen Märkte, die sich unter dem großen Schirm der Gesellschaft befanden, separat zu bedienen. Die Gesamtunternehmung wurde in unabhängige Unternehmen mit unterschiedlichen Kernkompetenzen und mit unterschiedlichen Interessenstrukturen der Shareholder zergliedert, um die organisatorische Beweglichkeit für den Umgang mit turbulenten Umgebungsbedingungen zu schaffen. Die Zielsetzung solcher Maßnahmen liegt auf der Ausgestaltung der operationalen Effektivität, d. h. neue Wege zu finden, um Dinge anders als die Konkurrenz zu gestalten.

Während der 70-ziger und 80-ziger Jahre hofierten die Kunden die Unternehmen, die ihren Markennamen ausbauen konnten und eine unternehmerische Spürnase für alles mögliche entwickelten, von Haushaltsgeräten bis zum Catering. Diese Tage der unbeschränkten Diversifikation sind vorüber. Unternehmen wie AT&T, PepsiCo, Hilton, Unilever, ITT, etc. werden von Wellen der Entfusionierung, der Geschäftsfokussierung, der Konzentration auf Kernkompetenzen und kompetenzbegründeter Akquisitionen erfasst. Durch diese Entfusionierung und die kompetenzbegründeten Firmenkäufe wurden die Märkte transparenter und, wie man hoffte, leichter zu managen.

### 5. Stufe

Turbulenzen entstehen immer dann, wenn globale Unternehmen unabhängig und aggressiv in viele unterschiedliche Richtungen agieren und auf diese Weise nicht vorher-sagbare und dissonante Konsequenzen auf den Märkten erzeugen.

Die Überlebensstrategie liegt unter diesen Voraussetzungen in der Steigerung der Produktivität, der Verbesserung der Qualität, der Beschleunigung aller Prozesse und einer Stärkung der inneren Spannkraft und Flexibilität. So wie unter turbulenten und hypertur-bulenten Marktbedingungen die nahe Zukunft nicht vorhersagbar ist, ist die Vorbereitung und Einstellung für eine solche Zukunft durch die vorhandenen Management-Routinen keine sinnvolle Überlebensstrategie. Unter solchen Bedingungen müssen neue Richtungen erfunden werden. Der dominierende Modus zum Überleben heißt dann auch: "Mach das Unmögliche möglich!"

In Bezug auf turbulente Umgebungsbedingungen erwartete Trist eine durch Verhandlungen ausgehandelte Ordnung. Durch eine "Weltregierung" und durch Macroregulationen der Politik sollte eine neue ökonomische Ordnung etabliert werden. Seit dem Fall des Kommunismus lässt sich heute allerdings feststellen, dass nicht die Regierungen, sondern vorrangig der Markt das Tempo der Ereignisse bestimmt. Wir beobachten sich

ständig weiter verkürzende Produktlebenszyklen, schwankende Wechselkurse, zunehmend stärkere Konkurrenz aus Asien und eine schnelle Transformation ganzer Industriezweige durch die umfassende Einführung neuer Informationstechnologien. Die Globalisierung und die gelockerten Handelsbarrieren haben den internationalen Wettbewerb in einem solchen Ausmaß angeheizt, das Porter (1996) inzwischen von "Hyperkonkurrenz" spricht. Ansoff erwartet, dass die Unternehmen ihre Umwelt kreieren, indem sie pro-aktiv handeln. Um das Überleben zu sichern, werden Produktivität, Qualität, Geschwindigkeit und Flexibilität zu Schlüsselgrößen.

Sowie wie unter turbulenten Umgebungsbedingungen die nahe Zukunft nicht vorhersagbar ist, ist die Vorbereitung auf diese Zukunft durch hergebrachte Management-Routinen keine sinnvolle Überlebensstrategie. Unter solchen Bedingungen müssen Abläufe und Zielsetzungen neu erfunden werden. Unter diesen Vorzeichen werden Hierarchie und Kosten durch Flexibilität und Geschwindigkeit in den Hintergrund gedrängt. Taylor zitiert P. Barnevik, den CEO der ABB: "Die Betonung liegt auf der Geschwindigkeit und dies geht zu Lasten der Präzision der Arbeit. Die Kosten für Zeitverzögerungen sind unter diesen Bedingungen viel größer, als die Kosten für einen gelegentlichen Fehler."

Solch eine Ansicht mag für deutsche Manager mit ihrer langen und reichen Ingenieurstradition nur schwer zu verdauen sein.

In globalen Maßstab aber werden wir Zeuge eines Übergangs von einem gestörten, aber lediglich reaktiven Gleichgewichtszustand zu turbulenten und aggressiven Umgebungsbedingungen. Europas Manager werden existenzbedrohende Schwierigkeiten bei der Entwicklung zeitgemäßer Management-Konzepte bekommen, wenn sie für ihre Unternehmen nicht unterscheiden können, ob sie bereits gezwungen sind, unter turbulenten Bedingungen erfolgreich zu bestehen oder nicht. Hier liegt ein Problem semantischer Unbestimmtheit vor (s. o.)

Die Management-Planspiele der 50-ziger und der 60-ziger Jahre und ihre Nachkömmlinge zu Beginn der 90-ziger Jahre spiegeln sehr gut die Marktbedingungen des vorherrschenden Management-Paradigmas des gestörten, reaktiven Gleichgewichts wieder. Wir werden diese Spiele als "operative Planspiele" kennzeichnen. Diese Planspiele helfen die ökonomischen Verhältnisse der 50-ziger bis zu den 80-ziger Jahren zu simulieren und zu reproduzieren. Sie bieten Teilnehmern die Möglichkeit die Management-Fähigkeiten zu erlernen, die man benötigt, um ein Unternehmen unter relativ stabilen, oligopolistischen Umgebungsbedingungen zu führen. Die Betonung liegt auf der Steigerung der operationalen Effizienz, also der Wirtschaftlichkeit von In- und Output.

Die diskontinuierlichen und turbulenten Marktbedingungen, die wir heute vorfinden, werden aus einer ganzen Reihe von Gründen nicht ausreichend in der Basisstruktur dieser operativen Planspiele wiedergegeben. Flexibilität, operationale Effektivität, Entrepreneurship, "riding the wave of change", "thriving on chaos" verlangen auch nach anderen Prinzipien für die Entwicklung und das Design von Management-Planspielen. Wir werden diese Prinzipien später diskutieren.

### **Lernumgebungen der "Operativen Management-Planspiele"**

Operative Planspiele lassen sich mit Blick auf zwei unterschiedlichen Traditionen der Management-Wissenschaften unterscheiden. Dies ist zum einen die Tradition der ökonomischen und zum anderen die Tradition der sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Management-Wissenschaften.

Die klassischen Management-Spiele, die wir zuvor diskutiert haben, basieren auf einer funktionalistischen Betrachtung und Gliederung von Organisationen. Eine Organisation wird als ein offenes System definiert, das durch die Erreichung spezifischer Ziele funktional effektiv ist. Der Bestimmung und der Erreichung dieser Ziele geht ein rationaler Entscheidungsprozess voraus.

### **Die Tradition der Wirtschaftswissenschaften**

Seit den 60-ziger Jahren haben unzählige Studenten an dieser Gattung von Planspielen teilgenommen und sind in dieser Zugangsweise auf ökonomische Problemstellungen geschult worden.

Viele Managementtrainings-Programme großer Firmen haben diese Modelle für Trainings- und für Auswahlzwecke genutzt. Diese Spiele haben eine festgelegte, vorgegebene Struktur (rigid-rule games) der folgenden Art: Drei bis fünfzehn Wettbewerber bewegen sich an einem gemeinsamen Markt und teilen eine Situation begrenzter Risiken und Chancen. Die funktionalen Management-Aktivitäten, wie Produktion, Finanzen, Marketing, und Logistik werden in eine generelle Strategie gefügt, um die Konkurrenten hinsichtlich Gewinn, Marktanteil und Dividende auszumaßstabieren. 15 bis 200 Teilnehmer werden in Untergruppen von 2-25 Spielern eingeteilt und spielen zwischen 8-15 Stunden das Planspiel. Während der 3-8 simulierten Geschäftsperioden entwickelt sich das Planspiel im Rahmen der vorgeschriebenen Regeln und der festgelegten Modellstruktur.

Am Ende jeder Entscheidungsrunde erhalten die Teilnehmer über die vom Computer erstellten betriebswirtschaftlichen Auswertungen ein Feedback über die Konsequenzen ihrer Entscheidungen am Markt und in ihrer Unternehmung. Gewinner sind nach allen Entscheidungsrunden die Unternehmen, die den größten kumulierten Gewinn erwirtschaftet haben.

### **Die Tradition der Verhaltenswissenschaften**

Neben den wirtschaftswissenschaftlichen Simulationsmodellen gibt es eine weitere Klasse von Simulationsmodellen, die hauptsächlich auf organisationspsychologischen Erkenntnissen gegründet sind. Dieser Ansatz repräsentiert den verhaltenswissenschaftlichen Zugang zum Management. Die Verhaltenswissenschaften suchen nach Erkenntnissen über menschliche Verhaltensweisen in Organisationen, wie Wahrnehmung, die Entwicklung senso-motorische Fertigkeiten, Aufmerksamkeit, Motivation, Problemlösungs-, Gruppenverhalten, Führung, Entscheidungsfindung, Konflikt-Management, Verhandlungsführung und Persönlichkeit als Instrumente im Kontext des Managements. Der Fokus liegt auf dem individuellen Verhalten und auf der Gruppendynamik. Dabei wird das Individuum in einer Organisation als eine stabile Konstellation von Persönlichkeitsmerkmalen betrachtet. Die "Theorien X und Y" von McGregor (1960) sind Beispiele für diesen Ansatz. Produktivität wird hier im wesentlichen als eine soziale Dimension betrachtet, die durch Belohnung und Bestrafung stimuliert wird.

Seit den 70-iger Jahren wurde eine ganze Bandbreite von Management-Simulationen und -Spielen mit diesem Hintergrund entwickelt. Sie beziehen sich auf den Produktionsprozess und den hierarchischen Kontext des Managements, um eine vorbildhafte "Modellfabrik" in Bewegung zu setzen. Die Anleitung und die Supervision solcher Simulationen erfolgt nach den Prinzipien des Scientific Managements.

Auch der Rahmen dieser Spiele, die von einem vorgegebenen Produktionsablauf ausgehen, gehören in die Gruppe der rigid-rule games, die durch starre, vorgegebene Regeln gekennzeichnet sind. Management-Gruppen werden hierarchisch um Produktgruppen arrangiert. Der starre Rahmen lockt implizit ein regelgesteuertes Verhalten hervor und lenkt die Interaktion und die Kommunikation der Teilnehmer in die gewünschte Richtung.

Innerhalb der operationalen Struktur des Spiels können die Teilnehmer dann allerdings individuell frei agieren. Diese Verhaltenssimulationen wurden entwickelt, um die Teilnehmer mit bestimmten, vorher festgelegten Entscheidungs- und/oder Handlungsprozeduren vertraut zu machen. Beispiel hierfür sind Looking Glass, Inc., Metrobank, Foodcorp International, The Flying Starship Factory, The Organisation Game, The Boom Factory. In solchen Bezügen werden konkrete Fertigkeiten und erwünschte Prozeduren, aber kaum Management-Konzepte erlernt.

### **Die Übertragung von operativen Planspielen in andere sozio-ökonomische Kulturen**

Alle klassischen Planspiele haben viele Abkömmlinge hervorgebracht. Zum Beispiel wurde das "NEW YORK UNIVERSITY BUSINESS" Spiel in den 70-iger Jahren von der Groningen Universität ebenso übernommen wie von anderen Hochschulen in Israel, Polen und Ungarn. Die Übernahme solcher Konzepte verlangt zwei Dinge: Erstens die Anpassung der Computer-Software

auf ein anderes Betriebssystem und die Übernahme der Spielstruktur in eine andere sozio-ökonomische Kultur. Die Übernahme eines Spielmanuals ist aber nicht einfach nur eine Übersetzung in eine andere Sprache. Es ist die Auswahl eines dem Programm zugrundeliegenden Management-Paradigmas und der damit verbundenen ökonomischen Theorie. In den früheren kommunistischen Ländern war eine Übernahme schwierig, weil ein Markt in der ökonomischen Theorie dieser Länder überhaupt gar nicht existierte. Die klassischen Management-Spiele behalten den Geist des amerikanischen Geschäftslebens. Sie hinterfragen diese amerikanische Management-Kultur nicht, sondern führen über die Regeln, über das amerikanische Rechnungssystem und über die Schlüsselkennziffern die amerikanische Art der Unternehmensführung implizit als Maßstab für das Management überhaupt ein. Dieses normative Vorgehen verbirgt nicht nur ein kulturelles Vorurteil. Es verleugnet außerdem die eigene Management-Kultur.

### **Metaanalyse der operativen Planspiele**

Die Management-Theorie, die den operativen Planspielen zugrunde liegt, ist mechanistisch. Der Organisationstyp, der in den klassischen Management-Spielen repräsentiert wird, basiert auf Top-down Planungs- und Kontrollsystemen und der Einheit von Anweisung und den festgelegten, formalen Kommunikationswegen. Unternehmen werden als hierarchisch organisiert betrachtet. Die bestimmenden Management-Prinzipien basieren auf dem Scientific Management, das mit der neoklassischen ökonomischen Theorie verknüpft ist. Diese theoretischen Festlegungen werden meist gegenüber dem Spielleiter oder den Spielern nicht ausgewiesen. Als eine Konsequenz daraus sind die Lernprozesse durch den operativen Ablauf der Simulation beschränkt. Die Reflexion und die Auseinandersetzung mit den zugrunde liegenden Annahmen über Management, Wirtschaft und menschliches Verhalten kann schon deshalb nicht durchgeführt werden, weil die Konzepte hierfür meist nicht bekannt sind. Als Ergebnis wird die Bedeutung von spezifischen Marktbedingungen und technologischen Bedingungen nicht thematisiert. Diese Konzepte werden einfach in das Planspiel eingeführt und deshalb unbewusst von Spielern (und Trainern) übernommen. Es besteht keinerlei Klarheit darüber, dass die meisten Unternehmen heute unter turbulenten Marktbedingungen agieren müssen und dass dies, gegenüber den 50-ziger Jahren, eine grundverschiedene Art des Managens verlangt.

Welche Art von Planspiel ist dann aber für den Umgang mit turbulenten Umgebungsbedingungen angemessener? Bevor wir diese Frage beantworten, wollen wir kurz das Phänomen "Turbulenz" betrachten.

### **Das Bedürfnis nach Veränderung**

In dem Artikel "Eine Festung gegen Veränderungen" (The Economist, November 23rd, 1996) wird ausgeführt, dass alle Teile der Wirtschaft einander neu angepasst werden müssen, wenn die europäischen Unternehmen weiter erfolgreich sein wollen. Die zunehmende Konkurrenz wird der wichtigste Stimulus für Veränderungen. In der europäischen Gemeinschaft wird dies durch die Deregulierung und durch die Währungsunion verstärkt. Diese sollen den internationalen Handel erweitern und die direkten Investitionen erhöhen.

Porter (1996) hat herausgestellt, dass die Unternehmen flexibler werden müssen, um schnell genug auf das veränderte Verhalten der Konkurrenten und auf die Marktveränderungen reagieren zu können. "Sie müssen sich ständig mit den Besten vergleichen, um selbst die besten Ergebnisse zu erzielen. Sie müssen aggressiv Funktionen ausgliedern, um effizienter zu werden. Und sie müssen eng umgrenzte Kernkompetenzen pflegen, um im Wettrennen mit der Konkurrenz ganz vorn zu liegen." Es stellt sich die Frage, ob alle diese Bemühungen zu mehr Flexibilität führen werden bzw. auf welche Form der Flexibilität Porter sich bezieht. Man kann jedoch sehr wohl befürchten, dass ein Unternehmen, obwohl es festgelegte Ziele mit Hilfe von Benchmarking, Outsourcing und der Pflege der Kernkompetenzen energisch verfolgt, in einen destruktiven Wettbewerb gezogen wird. Die von Porter geforderte Flexibilität bietet den Unternehmen jedoch in einer solchen Situation des destruktiven Wettbewerbs kaum einen das Überleben sichernden Ausweg.

Tatsächlich müssen Unternehmen, die mit nachhaltigen und sehr schnellen Veränderungen umgehen müssen, unter Gesichtspunkten der Effektivität und aus organisatorischer Sicht hochgradig anpassungsfähig sein, um mit den rapiden Veränderungen überhaupt umgehen zu können. Dies verlangt die Fähigkeit, die Umwelt aufmerksam zu beobachten, und eine Flexibilität, die dazu befähigt, die interne Organisation kontinuierlich an die externen Bedingungen anzupassen. Flexibilität also nicht nur in dem Sinne etwas effizienter, sondern vor allen Dingen effektiver zu machen.

In dem Ziel der Klassenbeste zu werden, verfolgen Unternehmen gegenwärtig eine ganze Reihe von Verbesserungsprogrammen, wie Total Quality Management, Just-in-Time, Design for Manufacturability, Lean Manufacturing, Re-engineering, Benchmarking, timebased competition, Outsourcing, Partnering und Change Management. Porter stellt fest, dass obwohl die daraus resultierenden operativen Verbesserungen teilweise erheblich waren, viele Firmen jedoch über ihre Unfähigkeit frustriert sind, diese Vorteile auch längerfristig zu sichern und gegenüber der Konkurrenz zu behaupten. Sie sind frustriert, weil ihre Profitabilität nur kurzfristig erhöht wurde und die Konkurrenz den geringen Vorsprung mit eben den gleichen Methoden schnell wieder ausgleichen konnte. Ganz offensichtlich erzeugt eine begrenzte Konzentration auf die Verbesserung der operativen Effizienz auch nur begrenzte Erfolge und nur einen kurzfristigen Vorsprung.

Warum aber führen solche Management-Instrumente nicht zu einer nachhaltigen und langfristigen Verbesserung der Wettbewerbsposition? Operationale Effizienz meint, ähnliche oder gleiche Tätigkeiten besser oder schneller, eben wirtschaftlicher, als die Konkurrenz auszuführen. Demgegenüber bezeichnet strategische Positionierung und in der begrifflichen Folge davon operationale Effektivität, andere Tätigkeiten als die Konkurrenz zu gestalten bzw. die gleichen Dinge anders zu tun. Strategische Positionierung zielt darauf ab, mit mehr oder weniger Virtuosität neue Positionen zu finden und aufzubauen. Paul O'Neill, der Vorsitzende von ALCOA, stellte fest: "Kontinuierliche Verbesserung ist exakt die richtige Idee, wenn man Weltmarktführer ist ... es kann aber ein unheilvoller Fokus sein, wenn man weit hinter dem Weltstandard liegt ... was wir benötigen, sind schnelle Quantensprünge der Verbesserung." Brandenburger & Nalebuff haben die hierfür notwendige Einstellung und die Motivation von Managern in der humorvollen Feststellung zusammengefasst: bei einer erfolgreichen Management-Strategie geht es darum, das Spiel, das man spielen will, selbst aktiv zu gestalten und die Regeln ständig neu zu bestimmen, anstatt das Spiel einfach nur so zu spielen, wie es schon immer gespielt wurde. Ist es in diesem Zusammenhang nützlich zwischen Managern und Unternehmensführern zu unterscheiden?

Flexibilität, die für Porter zählt, ist hauptsächlich auf eine operationale Flexibilität gerichtet. Strategische Positionierung aber verlangt unter turbulenten Umgebungsbedingungen zuerst und vor allen Dingen Mitarbeiter mit einem wachen Verstand und mit einer positiven und aktiven Einstellung gegenüber Veränderungen. Eine solche Einstellung kann nur auf dem Boden von Vertrauen, Aufrichtigkeit und gegenseitigem Respekt gedeihen. Während Effizienz auf die Verbesserung der Unternehmensstruktur und die Technologie zielt, fokussiert strategische Positionierung auf die Unternehmenskultur, auf die Unternehmensvision und auf die Aktivposten der strategischen Humanressourcen und des aktiven Wissensmanagements. Diese Art von Flexibilität ist in erster Linie eine Geisteshaltung und eine bewusste Einstellung. Diese Einstellung ist das Produkt einer ausgehandelten Ordnung, die nur dann lebensfähig ist, wenn sie öffentlich dargestellt wird und die Entscheidungszentren sich einer ausreichenden Autonomie erfreuen. Die Organisationsstruktur solcher Art flexibler Unternehmen enthält lose verbundene Geschäftseinheiten, die durch die "Logik des Vertrauens" zusammengehalten werden.

Welche Management-Prinzipien unterstützen den Umgang mit Turbulenzen und Unwägbarkeiten, wenn es darum geht nach Veränderung zu streben, um die Unternehmenskontinuität zu erhalten? Welche Art von Training ist fruchtbar, um Führungsnachwuchs und erfahrene Führungskräfte zu lehren, wie Unternehmen zu behandeln sind, die sich in einem kontinuierlichen Prozess der Veränderung und der Transformation befinden? Welche Art von Management-Spiel passt gut zu den aktuellen Marktbedingungen und zu dem aktuellen sozio-ökonomischen Bezugsrahmen?



## **Die Veränderung der Management-Prinzipien**

Wie sieht die Welt des Managements heute aus? Was bedeutet dies für das Erlernen neuer Management-Fähigkeiten? Welchen Beitrag könnte die Neuentwicklung und die Nutzung von Management-Spielen hierfür leisten?

In den vorangegangenen Abschnitten haben wir die Geschichte der Management-Spiele im Kontext der aktuellen ökonomischen Entwicklungen speziell in den USA und in einem geringeren Ausmaß für Europa kurz zusammengefasst. Das Geschäftsleben bewegt sich zunehmend von einem gestörten, aber lediglich reaktiven Gleichgewicht zu turbulenten Marktbedingungen. In Bezug auf europäische Unternehmen befinden wir uns außerdem in einem Prozess dramatischer Veränderungen für nahezu alle traditionellen Institutionen. Über die Auswirkungen dieser Prozesse und die Folgen für die Unternehmen kann man im Augenblick nur Vermutungen anstellen. Folgende Veränderungen sind besonders bedeutsam: die simultane Deregulierung und Dezentralisierung auf nationaler Ebene und die zunehmende Regulierung und Zentralisierung auf europäischer Ebene; die Ausdehnung der internationalen Zusammenarbeit durch Telematik, die Suche nach neuen Märkten und Kunden und das Angebot neuer kundenorientierter Serviceleistungen; zunehmender Wettbewerb durch eine stärkere Marketing-Orientierung. Es überrascht nicht, dass Manager auf diesem Hintergrund nach Orientierung suchen. In einer solchen Situation beständiger und schneller Transformation sind Manager gezwungen, sich Fragen der folgenden Art zu stellen: Was passiert in unserem sozio-ökonomischen Umfeld? Wo stehen wir? In welchem Geschäft sind wir aktuell tatsächlich tätig? Wird unser Geschäft auch morgen noch das gleiche sein? Die Antworten auf diese Frage sind weder leicht noch geradlinig. Unter den augenblicklichen komplexen und wechselhaften Umständen sind keine einfachen Rezepturen für das Management verfügbar. Um die entstehenden Fragen in einen angemessenen Kontext zu stellen, ist es wertvoll, über einige der Basisannahmen des Managements und den dazugehörigen Formen der Führung nachzudenken. Die gewonnenen Einsichten könnten hilfreich sein, über neue, vielversprechende Management-Prinzipien nachzudenken.

Seit der Einführung der Theorie des Scientific Managements vor über hundert Jahren, spielte es auch immer eine bedeutende Rolle, Orientierungsrahmen darüber anzubieten, wie ein Unternehmen zu führen ist. Das Konzept mit der stärksten Beziehung zu Taylor's Scientific Management ist die Gliederung der Organisation in Funktionsbereiche. Seit der Einführung dieses Konzeptes wurde immer wieder in vielfältiger Art über Management nachgedacht. In der Entwicklung der Management-Gedanken lassen sich verschiedene Perioden unterscheiden (Shrode & Voich, 1974; Lammers, 1983; Morgan, 1986): in der klassischen Periode von (1900 - 1930) lag die Betonung auf Ökonomie, Technologie und rationale Entscheidungsfindung; in der neoklassischen Periode (1930 - 1960) lag die Betonung auf den Human Relation; in der systemischen Periode (1960 - 1985) lag die Betonung auf dem Management von Informationen, auf den Bedürfnissen für organisatorische Integrationsformen, Input-Output-Netzwerken und Kontingenzen; in der postmodernen Periode (1985 - ) liegt die Betonung auf multiplen Realitäten, auf Diskontinuität und Unbestimmtheit, auf kontextbezogenem, statt auf generellem Wissen, und auf der Preisgabe universalistischer Theoriekonzepte.

### **Das funktionalistische Management-Paradigma als Basisannahme für Managementtraining**

Den drei ersten Perioden ist der funktionalistische Ansatz mit hierarchischer Gliederung gemeinsam. Clegg and Hardy (1996) stellen heraus, dass das Schlüsselkonzept ein funktional effizientes System ist. In Übereinstimmung zu dieser Sicht besteht das explizite Ziel des Managements darin, Ziele zu formulieren und umzusetzen. Im Bereich des Managementtrainings und der -ausbildung ist in erster Linie beabsichtigt, Wissen so zu transferieren, dass es von Managern direkt für rationale Entscheidungen genutzt werden kann.

In der professionellen Management-Ausbildung basieren viele Vermittlungsmethoden auf der Trennung von Wissen und Tun und der prinzipielle Problemlöseansatz ist instrumentell z. B. in

Form von Checklisten, Prozeduren, Formeln und Handlungsanweisungen. In klassischen Management-Spielen findet zwar eine Verknüpfung von Wissen mit Handlungsstrukturen statt, aber auch hier bleibt der Problemlöseansatz im wesentlichen instrumentell. Dies wird durch den operationalen Charakter dieser Spiele zusätzlich verstärkt. Durch diese Spiele wird die Wirtschaftstheorie der rationalen Entscheidungen angewendet.

Eccles and Nohria (1993) beobachten einen mangelnden Erfolg der Wirtschaftstheorien bei der Lösung der aktuellen Wirtschaftsprobleme. Es muß in Rechnung gestellt werden, dass es schwierig ist, eine generelle Management-Theorie in eine solche Form zu bringen, dass ein Manager anwendbares, situationsbezogenes Wissen daraus ziehen kann. Schön (1982) argumentiert: "Professionell gestaltete Lösungen für Management-Probleme haben nicht antizipierte Konsequenzen, die manchmal schlimmer sind als die Probleme, die sie lösen sollten. Neu erfundene Technologien, professionell erdacht und evaluiert, können nicht beabsichtigte Seiteneffekte haben, die für große Unternehmen eigentlich nicht zu akzeptieren sind."

Die wesentliche Annahme des Modells der funktionalistischen Unternehmensführung bezieht sich auf eine stationäre Welt, die sich so weiterentwickelt, dass die Gegenwart und die Zukunft aus der Vergangenheit heraus vorhersagbar und damit beherrschbar ist. Dem liegt eine mechanistische Realitätsbetrachtung zugrunde, die aus einer anderen Phase der Wirtschaftsentwicklung stammt und nur in diesem historischen Zusammenhang sinnvoll war. Dieser reduktionistische Zugang ist aber in turbulenten Zeiten nicht mehr effektiv, denn jetzt geht es um die Fähigkeit mit Diskontinuitäten umzugehen.

### **Das postmoderne Management-Paradigma für turbulente Zeiten als Basisannahme für Managementtraining**

Das postmoderne Management-Paradigma läßt sich in Relation zum funktionalistischen Paradigma nach Silverman (1971) wie folgt charakterisieren:

- Akteure vs. Systeme
- sozialer Konstruktivismus vs. sozialer Determinismus
- interpretatives Verstehen vs. logisch-kausale Erklärung
- pluralistische Definition von Situationen vs. singuläre Definition von Unternehmenszielen.

In dieser Sicht werden Variationen, Vielfalt und Unterschiede betont. Organisieren ist ein sozialer Prozess. Ein Unternehmen ist eine Organisation mit spezifischen Ressourcen und Möglichkeiten, mit Regeln, die die Organisation konstituieren, mit mehr oder weniger klaren Grenzen, mit einer Geschichte, mit Mitarbeitern und Kunden und verschiedenen Interessensgruppen. Genau in dieser Art und Weise, wie die Mitglieder der Organisation durch die Regeln und den Umgang mit den Ressourcen miteinander verbunden sind, liegen die Möglichkeiten, die Unternehmung flexibel an sich dramatisch verändernde Bedingungen anzupassen und die organisatorische Spannkraft und Elastizität zu erhöhen.

Feste Strukturen sind der organisatorische Ausdruck für das funktionalistische Paradigma. Max Weber stellte fest, dass diese Form der Organisation den Prozess der Administration genauso festlegt, wie die Maschine die Produktion zur Routine macht. Die Optimierung dieser Organisationsform war die Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg unter stabilen Umgebungsbedingungen und ausrechenbaren Veränderungen.

Welche neuen Formen von Organisationen werden am besten in den Rahmen der postmodernen Management-Konzepte passen und wie werden diese Konzepte Unternehmen befähigen mit einer turbulenten Welt und mit Hyperkonkurrenz umzugehen?

Die entstehenden neuen Organisationsformen zeigen zunehmend eine Beweglichkeit in ihrer äußeren Erscheinungsform und ähneln Ketten, Clustern, Netzwerken, strategischen Allianzen und virtuellen Unternehmen (Clegg and Hardy, 1996; Handy 1995). Die interne Organisation spiegelt

diese Beweglichkeit in der äusseren Erscheinung wieder: Die formale Trennung in selbständige Bereiche wird überführt in eine selbständige, flache, flexible Organisation. Verglichen mit dem funktionalistischen Management-Paradigma wird der Mensch in solchen Organisationen nicht als eine stabile Konstellation starrer Charaktereigenschaften gesehen oder behandelt, sondern als ein sozial geprägtes Subjekt, das sich an wechselnde Situationen anpasst. "Durch den Erhalt, die Veränderung und die Transformierung vielfältiger überorganisatorischer Beziehungen, können Unternehmen ihre eigene Umgebung, ihre eigenen Märkte konstruieren und nach Partnern suchen, die sie für einige Zeit auf der Basis gegenseitigen Vertrauens binden." (Clegg and Hardy, 1996; Daft & Weick, 1984; Fairtlough, 1994)

Hamel and Prahalad (1994) erwarten, dass diese neuen organisatorischen Formen und das dazugehörige Menschenbild neue Möglichkeiten für bahnbrechende Innovationen und zur proaktiven Zukunftsgestaltung bietet.

Diese neue Organisation wird aber nicht nur anders aussehen als die traditionelle Bürokratie, sie wird auch von anderen Prinzipien zusammengehalten. Clegg fasst dies zusammen (1980). Die neuen Unternehmen sind: "dezentral, auf vereinzelt Teams verteilt, die über Kompetenzen zum Networking verfügen, lateral strukturiert sind, um Aktionen zwischen Menschen, Wissen, Zeit und Raum zu koordinieren und zu kontrollieren."

Das oben beschriebene postmoderne Management-Paradigma, beschreibt den Kontext für neue Bedürfnisse im Bereich des Managementtrainings und gibt damit zugleich den Rahmen für die Gestaltung und den Einsatz für neue Formen von Management-Spielen vor. Wissen ist letztlich eine soziale Konstruktion, die aktiv in Teams von Managern mit unterschiedlichem Hintergrund ausgehandelt und gestaltet wird. Diese Tatsache lässt die Trennung zwischen Wissen und Handlung in Trainingskonzepten als nicht mehr angemessen erscheinen. Dieser Umstand hebt Planspiele als angemessene Lernumgebungen gegenüber anderen Trainingsformen besonders hervor.

### **Das Training postmoderner Management-Konzepte und Führungsqualifikationen durch Management-Planspiele**

Manager müssen zukünftig die Fähigkeiten haben, sich auf einen kontinuierlichen Prozess des aktiven Gestaltens und des Umgestaltens ihres Unternehmens einzulassen. Die dazu notwendige Problemerkennung und die gemeinsame Problemdefinition ist ein interaktiver Prozess, in dem "wir die Elemente und die Eigenschaften, auf die wir uns beziehen, und den jeweiligen Kontext, in dem wir uns auf diese Elemente beziehen, eindeutig benennen." (Schön 1982). Brown et al. (1989) hat außerdem festgestellt, dass "Wissen immer situationsbezogen ist. Wissen ist immer auch ein Teil der Aktivität, die sie hervorbringt, und des Bezugsrahmens und der Kultur, in der es benutzt wird."

Auf dem Hintergrund des postmodernen Management-Paradigma und den oben beschriebenen Eigenschaften von Wissen hat Klabbers (1989, 1996) vorgeschlagen, eine sich selbstentfaltende Lernumgebung zur Verfügung zu stellen und diese sogenannten offenen Planspiele (free-form games) in der Management-Ausbildung einzusetzen. In diesen offenen Planspielen werden die Teilnehmer während der Seminardauer durch eine kognitive und emotionale "Lehrzeit zum reflektierenden Manager und Praktiker" geleitet. Die teilnehmenden Akteure sind in ihren Rollen als Manager damit beschäftigt, eine Ordnung in vielfältige Handlungs- und Kommunikationsprozesse zu bringen und für ihr Unternehmen eine geeignete Struktur zu entwickeln. Die Teilnehmer (re-)konstruieren die Realität ihres Unternehmens und berücksichtigen dabei sowohl den Markt, wie auch die sozio-ökonomischen Umgebungsbedingungen und die technologischen und politischen Voraussetzungen. Lernen bezieht sich in diesem Kontext auf die Entwicklung einer Ordnung, die Erzeugung von (Management-)Wissen, der Verbesserung in Richtung einer aufmerksamen Kommunikation zwischen den Teilnehmern und auf den Umgang mit permanenter Veränderung und wechselnden Herausforderungen. Es sind nicht nur das Expertenwissen und die Spitzfindigkeit, die über den Erfolg in einem freien Planspiel entscheiden. Es ist ebenso eine kritische Haltung,

um die Realität des Unternehmens tatsächlich zu hinterfragen. Dies beinhaltet auch das Risiko, Unsicherheit über zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu empfinden. Der Umgang mit einer solchen Art von Unsicherheit ist die entscheidende kognitive und emotionale Voraussetzung, um überhaupt mit Veränderungsprozessen umgehen zu können. Wenn mit dieser Herausforderung adäquat umgegangen wird, sind freie Planspiele sehr produktiv und unterstützen die Teilnehmer aktiv ein Unternehmen unter turbulenten Umgebungsbedingungen zu gestalten und umzugestalten und die damit verbundenen Veränderungsprozesse proaktiv mitzutragen.

## **Zusammenfassung und Empfehlungen**

In diesem Überblick haben wir eine kurze Zusammenfassung der historischen Entwicklung der Management-Planspiele dargestellt, die mit den klassischen Management-Spielen in den USA in den 50-iger Jahren begann. Der Nutzen von Planspielen kann nur dann untersucht und gut verstanden werden, wenn man den breiteren Kontext der industriellen Entwicklung in den USA und Europa und die erste, die zweite und die dritte industrielle Revolution mit einbezieht.

In dieser Entwicklung wurden Organisationen zunehmend komplexer. Durch die kontinuierliche und rapide Entwicklung der Technologie, nahm das Risiko bei Kapitalinvestitionen zu. Die Massenproduktion wurde anfälliger für Fehler und Unfälle. Die Märkte wurden zunehmend sprunghaft, verursacht durch diskontinuierliche Produktlebenszyklen und veränderte Marktsegmentierung. All diese Veränderungen haben das Leben von Managern nicht leichter gemacht.

Unternehmen sind spezifische Formen menschlicher Organisationen, die der wissenschaftlichen Aufmerksamkeit bedürfen. Wenn man eine Unternehmung vom Standpunkt des Managements und der Organisation aus studiert, ist es wichtig, dass man zur Kenntnis nimmt, dass ein spezifisches Unternehmen ein einmaliges, empirisches Objekt mit sich verändernden Grenzen ist.

Als ein empirisches Objekt ist eine Unternehmung Teil der Gesellschaft, für die es einen wie auch immer gearteten Nutzen stiften muss. Jedes Unternehmen operiert in einem Spannungsfeld zu seiner sozialen Umgebung und dadurch wird seine interne Organisation gestaltet. Die Firmen zu Beginn des Jahrhunderts unterscheiden sich von ihren Nachfolgern in den 90-igern.

In Tabelle 1 haben wir unterschiedliche Formen der Umgebung mit dazu gehörigen Überlebensstrategien, Marktalogien und Management-Stilen präsentiert. Die klassischen Management-Spiele haben alle relevanten Merkmale des gestörten, reaktiven Gleichgewichts verkörpert. Diese Management-Spiele passen weniger zu den heutigen Marktbedingungen, die zunehmend turbulent sind. Um erfolgreich zu sein, benötigen Manager zusätzlich ein andere Art des Wissen. Hier müssen Management-Theorie und -Praxis miteinander verknüpft werden.

Aus einer reflektierten Sicht kann ein Unternehmen sowohl als eine funktionale, hierarchisch organisierte Maschine, als auch als eine sozial konstruierte Organisation betrachtet werden. Beide Bezugsrahmen plazieren das Management in unterschiedliche Rollen, verlangen unterschiedliche Arten von Management-Kompetenz und unterschiedliche Management-Stile. Die damit zusammenhängende Frage nach der Erzeugung und der Übertragung von (Management-)Wissen kommt in der unterschiedlichen Betrachtung von Wissen durch die beiden Ansätze zum Ausdruck. In der funktionalistischen Management-Tradition wird Wissen als eine zusammenhängende, für sich selbst stehende Substanz betrachtet, die unabhängig von der Situation existiert, in der sie gelernt und angewendet wird. Der postmoderne Begriff des Wissens ist konstruktivistisch. Diese Betrachtung von Wissen beinhaltet, dass unser Verständnis und unsere Kontrollfähigkeit der Realität ein Ergebnis menschlicher Interaktion ist. Erst durch einen Prozess der aktiven Auseinandersetzung mit der Realität wird Realität bedeutungsvoll und erst dadurch wird Realität handhabbar und "manage"-bar. Beide Begriffsbildungen über Wissen beinhalten auch Differenzen über die unterschiedliche Auffassungen eine Unternehmung zu führen, d. h. den Prozess des Organisierens zu gestalten.

Diese Sichtweisen sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Rückblickend haben sich Management-Spiele als nützliche und sehr effektive Lernumgebungen erwiesen, die Theorie und Praxis verknüpfen. Sie versetzen uns in die Lage, Unternehmen als empirische Objekte, als Gegenstand von Diskussionen und als ein Mittel zu betrachten, um Prozesse zu organisieren und umzugestalten. Der Kontext, in dem die unterschiedlichen Spiele angewendet werden können, sollte genau beachtet werden (s. Tabelle 2). Die unterschiedlichen Umgebungsbedingungen, die wir dargestellt haben, beinhalten auch unterschiedliche Bedürfnisse für das Managementtraining und die damit verbundenen Kompetenzanforderungen.

Europa wird Zeuge eines tiefgreifenden Bedürfnisses nach Veränderung. Die Industrie muss flexibler und beweglicher werden, um den Herausforderungen der Hyperkonkurrenz, die die turbulenten Marktbedingungen erzeugt, gerecht zu werden. Aus unserer Erfahrung bieten freie Planspiel Lernumgebungen, die auf der Ebene des learning-by-doing für die augenblicklichen Themen und Fragestellungen des Managements adäquat sind.

	Klassische Traditionsunternehmen sind funktional organisierte, hierarchische, offene Systeme.	Postmoderne Traditionsunternehmen sind ein soziales Konstrukt, das durch die Beteiligten, die Regeln und die Ressourcen gestaltet wird.
Gestörtes, reaktives Gleichgewicht	<i>Klassische Management-Spiele mit statischer Struktur begründet in traditioneller Management- und Verhaltenswissenschaft:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geschlossene Spiele</li> <li>- Spiele mit starren Regeln (rigid-rule games)</li> <li>- heuristische, komplizierte Lernumgebung</li> </ul>	
Turbulente Umgebungsbedingungen		<i>postmoderne Management-Spiele mit dynamischer Struktur sind in der postmodernen Erkenntnis über die Erzeugung von Wissen begründet:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- offene Spiele: Spiele mit freier Form (free-form games)</li> <li>- sich selbstorganisierende Lernumgebungen</li> </ul>

Tabelle 2

### Literaturverzeichnis:

Ansoff, I.H. & McDonnell, E.J. (1990). *Implanting Strategic Management*. Englewood: Prentice Hall.

Brandenburger, A.M. & Nalebuff, B.J. 1995. *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*. Harvard Business Review, July-August, pp. 57-71.

Collins, A. & Duguid, P. (1989). *Situated Cognition and the Culture of Learning*, Educational Researcher 18, 32-42. Clegg, S.R. & Dunkerley, D.1980. *Organization, Class and Control*. London: Routledge and Kegan Paul Clegg,

- S.R. & Hardy, C. 1996. Introduction: Organizations, Organization and Organizing. In: Clegg, S.R., Hardy, C. & Nord, W.R. Handbook of Organization Studies. London: Sage.
- Daft, D.L. & Weick, K.E. 1984. Towards a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9 (2): 284-95.
- Eccles, R. & Nohria, N. 1993. *Beyond the Hype*. Boston: Harvard Business School.
- Fairtlough, G. 1994. *Creative Compartments: a Design for Future Organizations*. London: Adamantine Press.
- Hamel, G & Prahalad, C.K. 1994. *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School.
- Handy, C. 1995. Trust in the virtual organization. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 40-50.
- Huizinga, J. 1985. *Homo Ludens*. Wolters-Noordhoff.
- Klabbers, J.H.G. 1989. Methodologische aspecten van het ontwerpen van leeromgevingen. In: J. Klep & P. Kommers. *Courseware en leerplanontwikkeling: Didactische systeemanalyse*. Enschede: SLO.
- Klabbers, J. 1996. Problem framing through gaming: Learning to manage complexity, uncertainty and value adjustment. *Journal Simulation & Gaming*, Vol. 27, No 1, pp. 74-92.
- Lammers, C.J. 1983. *Organisaties vergelijkenderwijs*. Utrecht: Het Spectrum.
- McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Morgan, G. 1986. *Images of Organization*. London: Sage. Porter, M.E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.
- Schön, D. (1982). *The reflective practitioner*. New York: Basic Books.
- Shrode, W. A. & Voich, D. 1974. *Organization and Management: Basic Systems Concepts*. London: Irwin-Dorsey Int.
- Shubik, M. (1983). *Gaming: A state-of-the-art survey*.
- In Stahl, I. (Ed.) *Operational gaming*. Oxford: Pergamon
- Silverman, D. 1971. *The Theory of Organizations: a Sociological Framework*. London: Heinemann.
- Taylor, F.W. 1911. *Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Taylor, W. 1991. The logic of global business: an interview with ABB's Percy Barnevik, *Harvard Business Review*, March-April, 91-105.
- Trist, E. 1980. The environment and system-response capability. *Futures*, 12 (2), 113-127. Wolfe, J. 1985. The Teaching Effectiveness of Games in Collegiat 4'vol. 16, no. 3:251-289