

Spiele als Beitrag für Strategiebildung und Change

DISCOVERING E-BUSINESS



■ Kennen Sie das? Alle reden von sich verändernden Marktstrukturen – von B-to-B, E-Business oder globalen Wertschöpfungsketten – aber Sie haben einen vollen Terminkalender und vor allem ein Tagesgeschäft zu bewältigen. Unzählige Hochglanzprospekte von IT-Firmen landen auf Ihrem Schreibtisch, und die beteuern Ihnen allesamt diejenigen Probleme zu lösen, die Ihnen in der digitalen Welt von morgen begegnen werden. Hat Ihnen aber schon jemand versucht ganz einfach zu erklären, was die ganze E-Welt konkret für Ihre Arbeit bedeuten könnte? „Ja“? Haben Sie auch verstanden, was das für Sie, für Ihre Arbeit oder Ihr Unternehmen konkret heißt?

Neben neuen Technologien ergießt sich mit der E-Business-Welle eine wahre Flut von neuen Business-Modellen über die Entscheidungsträger in Unternehmen. Immer deutlicher stellt sich die Frage, wie sich neue Business-Modelle erklären, verstehen und umsetzen lassen. Insbesondere Kooperationswerkzeuge wie CRM, SCM, B-to-B und Marktplätze bringen neben einem technologischen und organisatorischen auch einen kulturellen Wandel mit sich. Wie lassen sich solche Systeme und Modelle nachhaltig implementieren? Ein Mix von konventionellen Methoden mit eher emotionalen und sinnlichen Instrumenten kann hier helfen. Vor allem Simulations- und Rollenspiele bieten dabei eine ideale Basis. Dieser Beitrag erläutert den Einsatz von Simulationsspielen anhand eines Beispiels aus dem Bereich Supply-Chain-Management-Training.

Rollen- und Simulationsspiele

Die Frage, die uns beschäftigt, ist einfach: Wie bekommt man eine Gruppe von Personen – seien es Interessierte, Projektteammitglieder oder Beratungspartner – dazu, ein neues Konzept aufzugreifen und Wege aus dem Dschungel der Möglichkeiten zu finden? Wie lassen sich E-Business-Konzepte begreifen? Die Antwort ist einfach: Man spielt mit den eigenen Mitarbeitern ein Simulationsspiel und macht sie so spielend mit den wichtigsten Aspekten und Faktoren der Thematik vertraut.

Im Internetzeitalter werden neue Business-Modelle benötigt. Das Verständnis für diese Modelle und das Vermögen sie umzusetzen, fällt Mitarbeitern wie Führungskräften oft schwer. Eine Lösung sind Rollen- und Simulationsspiele: Spielend erleben Teilnehmer komplexe Denkmodelle und lernen solche Situationen in der realen Geschäftswelt zu meistern.



Bei Rollen- und Simulationsspielen schlüpfen die Beteiligten spielerisch in unterschiedliche Rollen entlang einer unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette. Mittels einfacher Regeln und Messgrößen werden das Systemverhalten und die Handlungsmuster jedes Einzelnen transparent gemacht und können bewertet und optimiert werden. Schon in den 50er Jahren hat die „Systems Dynamics Group“ am renommierten Massachusetts Institut of Technology (MIT) festgestellt, dass sich Begriffe wie „Dynamik“, „Kooperation“ und „Konvergenz“ entlang von Wertschöpfungsketten nicht so einfach begreifen lassen. Damals wurde das berühmt-berüchtigte „Beer game“ entwickelt, das seit seinen Entstehungstagen von Tausenden von Managern und Studenten gespielt wurde (<http://web.mit.edu/jsterman/www/SDG/beergame.html>).

Um dem Ganzen einen etwas seriöseren Anstrich zu geben, spricht das MIT heute ganz dezent von „Management-Flugsimulationen“. Die Idee dahinter ist einfach: Spielerisch lassen sich komplexe Zusammenhänge einfacher begreifen und die Merkmale eines Konzeptes in origineller und informeller Weise selber erleben. Spiele erlauben es, dass die einzelnen Akteure in ihren normalen Handlungsmustern agieren: man konzentriert sich weniger auf das Denken als auf das Handeln. Der einzelne Mitspieler nimmt dabei die Perspektive ein, die er auch im unternehmerischen Alltag inne hat – nämlich die eines lokalen Akteurs und nicht die eines globalen Beobachters. Typische Verhaltensmuster werden dabei offen gelegt und können schnell und ohne theoretische Verblendung diskutiert werden.

Simulationsspiel „Supply Chain Management“

Der Schwerpunkt des Spiels „Supply Chain Management“ liegt in einer ersten Phase bei der Simulation eines sequenziell ablaufenden und somit ineffizienten Informationsflusses innerhalb einer firmenübergreifenden Wertschöpfungskette. Die zweite Phase simuliert die Integration der Daten- und Informationsflüsse in Real Time über die ganze Wertschöpfungskette hinweg; das heißt die nun parallel fließenden Auftragsdaten führen zu einer Beschleunigung der auftragsbezogenen Produktion in den einzelnen Werken. In der dritten Spielphase bestimmen Aspekte der Automatisierung und Optimierung, das heißt eine globale Planung für den Wertschöpfungsprozess, die Spielaktivitäten. Das Spiel erfüllt die folgenden kritischen Erfolgsfaktoren der Wissensvermittlung:

■ **Portierung der „Lösung“ („Begreifen“):** Die Mitspieler werden in den im Spiel simulierten Veränderungsprozess – in die Problemlösung durch eine Technologie – aktiv mit einbezogen. Die Folge ist ein intuitives Verständnis derjenigen Konzepte, die im Spiel vermit-

telt worden sind. Der Spieler empfindet aufgrund der eigenen Involviertheit die Lösungsmodelle in gewisser Weise als die seinen und somit als nachvollziehbar. Als logische Folge schließt sich beim Spieler die Frage nach der Umsetzbarkeit für die eigene Praxis an.

- **Teambildung:** Der entscheidende Vorteil von Spielen liegt darin, dass sie eine sozialisierende Wirkung haben. Die Tatsache, dass entsprechende Spiele in Gruppen gespielt und somit von allen Mitspielern die selben Problemphasen durchlebt werden, führt zu einer gemeinsam geteilten beziehungsweise gemeinsam erarbeiteten Vorstellung des simulierten Prozesses.
- **Erfassung der Bedürfnisse:** Durch die gemeinsame Beteiligung am Spielprozess und durch den Ereignischarakter kommt es oft zu intensiven Diskussionen. Die entsprechenden Feedbacks ergeben ein differenziertes Bild der individuellen Anliegen und Bedürfnisse und somit die Gelegenheit, situationsbezogen darauf einzugehen. Der Moderator kann innerhalb der Diskussion auf die kritischen Erfolgsfaktoren, aber auch auf die jeweiligen Bedenken spezifisch reagieren und so den Spieler bereits zu diesem Zeitpunkt gezielt „unterstützen“ – das heißt, er kann ihn dort abholen, wo er mit seinen aktuellen Problemen und Fragen bezüglich der Umsetzbarkeit in der eigenen Praxis steht.

Im Endeffekt geht es bei allen Simulationsspielen darum, die Spieler von einer konkret erlebbaren Basis der Probleme – über mehrere Stufen hinweg – dazu zu bringen, ein komplexes Denkmodell als summarische Konsequenz der eigenen im Spiel gemachten Erfahrung zu erkennen. ■

*Dr. sc. techn. Eric Scherer, lic. phil. Matthias Zurluh,
beide intelligent systems solutions (i2s) GmbH*

PORTRAIT

i2s ist ein Beratungsunternehmen mit dem Ziel im Bereich Business-Software-Einführung innovative und nachhaltige Lösungen umzusetzen. Arbeitsschwerpunkte bilden dabei die weichen Faktoren, die aus einer ganzheitlichen, interdisziplinären Perspektive angegangen werden: Mitarbeiterqualifizierung, Projektleitungs-Coaching und Management des kulturellen Wandels. Weitere Informationen finden sich unter www.i2s-consulting.com