

Achtung, fertig, spielen!

Mitarbeitende finden nicht alle Ausbildungsthemen, die für Unternehmen wichtig sind, interessant. Prozess- und Qualitätsschulungen stehen stellvertretend für solche Themen. Hier kommt der Lernmethode eine besondere Bedeutung zu. Eine wirkungsvolle Möglichkeit: das Planspiel.

Bildlich gesprochen bilden Lernmethoden das Gefäss für den Lerninhalt. Oder anders formuliert: Nicht jeder Lerninhalt lässt sich auf einem Tablett servieren, für «flüssige» Inhalte eignet sich ein Krug besser. Ein wesentlicher Unterschied zwischen den «harten» und «weichen» Lerninhalten besteht in ihrer Definierbarkeit. «Harte» Lerninhalte können anhand überprüfbarer Kriterien ermittelt und definiert werden. «Weiche» Lerninhalte wie Vertrauen, Kulturverständnis oder Teamklima lassen sich nur bedingt definieren und zudem zeigen klassische Lernmethoden oft nicht die gewünschten Wirkungen. Trotzdem sind es genau diese Faktoren, welche für erfolgreiche Teams besonders wichtig sind. Gefragt sind Lernmethoden, welche einen emotionalen Zugang zum Thema ermöglichen. Damit werden gute Voraussetzungen für ein erfolgreiches Lernen weicher Faktoren geschaffen.

Schnell ist die Simulation vergessen – und aus Spiel wird Ernst

Nachfolgende Beschreibung zeigt den Aufbau und den Ablauf des Planspiels «Ripasso», welches zur Vermittlung von Qualitäts- und Prozessdenken entwickelt wurde. Am Anfang jedes Planspiels stehen die Lernziele, welche in der Regel durch die Firmenleitung vorgegeben werden. Bei Kursbeginn wissen die Teilnehmenden nur ansatzweise, was sie in den nächsten zwei Tagen erwartet, dadurch wird Neugier geweckt und eventuelle Vorbehalte gegenüber dem Lernziel wirken sich weniger störend aus. Die ganze Ausbildung ist in mehreren Phasen aufgebaut, wobei grundsätzlich zwischen den Simulations-, den Theorie- und den Reflexionsphasen zu unterscheiden ist. Nach einer generellen Einführung beginnt die Ausbildung mit einer Simulationsphase. Dabei werden Teams gebildet, welche in der



Foto: zVg

Bei der gemeinsamen Erstellung einer Modelleisenbahn lassen sich im Team echte Herausforderungen simulieren und das Arbeitsklima verbessern.

Simulation in Konkurrenz zueinander stehen. Jedes Team muss in einem eng vorgegebenen Zeitplan eine Offerte für die Erstellung einer Eisenbahn ausarbeiten. Um diese Aufgabe zu lösen, müssen Unterlagen studiert und Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Diese Ausgangslage erzeugt Zeitdruck und erfordert Entscheide, welche sich auf den weiteren Verlauf der Simulation auswirken werden. Erstaunlich ist immer wieder die Feststellung, wie schnell in solchen Simulationen das «Spiel» vergessen wird. Abweichungen lösen Emotionen aus und die gleichen Stressfaktoren wie am Arbeitsplatz treten auf.

Die Simulation wird durch Reflexions- und Theoriephasen unterbrochen. Dadurch kann das Erlebte mit theoretischen Erkenntnissen verknüpft werden. Noch wichtiger ist, dass alle Teilnehmenden den Bezug zur eigenen Tätigkeit finden – sie stellt intellektuelle Anforderungen an die Teilnehmenden. In einer weiteren Simulationsphase muss die offerierte Eisenbahn geplant und auf den Massstab einer Modelleisenbahn umgerechnet werden. Dieser komplexe Projektierungsprozess kann in der Regel nicht fehlerfrei umgesetzt werden.

Planspiel erleichtert interdisziplinäre Zusammenarbeit im Berufsalltag

In der letzten Simulationsphase wird von den Teams verlangt, dass die geplante Modelleisenbahn in Betrieb genommen wird. Während dieser Phase können Projektmethoden geübt werden, wie sie auch in der realen Ar-

beitswelt anzutreffen sind. Dabei kann immer wieder festgestellt werden, dass während dem Planspiel die gleichen Fehler auftreten, wie sie in der Wirklichkeit vorkommen. Der Vorteil im Planspiel liegt darin, dass hier die Fehler unvergleichlich preiswerter sind als in der Realität.

Die Reflexionsphasen knüpfen genau an diesen selbst verursachten Fehlern an. Qualität und Prozesse können durch die selbst produzierten Abweichungen aus einer anderen Perspektive betrachtet werden. Qualität wird als Teil der eigenen Arbeit erlebt und weniger als Vorgabe einer Instanz. Dieses Planspiel lässt eine dynamische Anpassung des Schwierigkeitsgrades zu.

Damit kann ein optimaler Lernnutzen garantiert werden, denn der Lernerfolg hängt massgeblich davon ab, ob der Schwierigkeitsgrad zur Zielgruppe passt.

Projekte scheitern in der Regel nicht an fehlender Fach-, sondern an mangelnder Sozialkompetenz. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, setzt die Firma Siemens Schweiz AG seit einigen Jahren das beschriebene Planspiel in der Division Mobility ein.

«Mit dieser Methode gelingt es uns, Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen spielerisch mit bereichsübergreifenden Themen zu konfrontieren. Zudem erleichtern die gemeinsamen Erfahrungen im Planspiel die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Berufsalltag», sagt Pietro Bucchioni, Leiter Qualität und Prozesse, Siemens Schweiz AG, Mobility Division.

Hanspeter Zehnder



Der Autor

Hanspeter Zehnder, El. Ing. HTL/FH, Zusatzausbildung als Wirtschaftsingenieur, MAS in Education Management. Er ist Consultant bei Athemia und Studiengangsleiter des CAS Change Management der Kalaidos-Fachhochschule. Hanspeter.Zehnder@kalaidos-fh.ch