

## Veränderungen erleben Lernen mit Planspielen

Verfasser: Erich Deschwanden, April 2009

Produktions-, Dienstleistungs- und Handelsfirmen haben auch am Standort Schweiz gute Chancen, sofern notwendige Veränderungen rechtzeitig erkannt werden. Planspiele führen bei Mitarbeitern zu positiven Aha-Effekten.

Im Schulungsraum einer schweizerischen Seifenfabrik haben sich 14 Mitarbeiter aus der Produktion und dem Vertrieb eingefunden. Jeder von ihnen sitzt allein an einem Tisch. Die Aufgabe lautet, je einen Arbeitsplatz zu simulieren. Kollege A steckt die wohlriechenden Pflegeprodukte in Schächtelchen. Mitarbeiter B transportiert die kleinen Kartonboxen zu C. Dieser wiederum stanzt Verfalldatum und Herstelldaten auf die Verpackungen ein, um sie darnach an D weiterzureichen. Kollege D fügt jeweils zwei Exemplare zu einem Duopack zusammen. Abgeholt werden die bandagierten Päckchen von E, der sie zu F trägt, usw. Statt einer Seifenfabrik könnten auch exemplarisch die Logistikprozesse bei einem Postunternehmen oder die typischen Fertigungsvorgänge in einem Herstellungsbetrieb für z.B. Süssigkeiten beschrieben werden. Planspiele, mit denen sich komplexe Produktions- und Vertriebsabläufe einer Firma idealtypisch nachbilden lassen, erfreuen sich wachsender Beliebtheit. Sie verschaffen Mitarbeitern die Möglichkeit, mit alternativen Ideen und Konzepten spielerisch zu experimentieren.

### Theorie überzeugt nicht

Albert Einstein bemerkte einmal: «Die wirklich wichtigen Dinge werden anders gelernt als durch Worte.» Moderne Produktionsabläufe sind meistens nicht nur das Ergebnis raffinierter Ingenieurskunst, sondern in aller Regel auch ein Resultat jahrzehntelanger Praxiserfahrung. Damit schleicht sich die Macht der Gewohnheit ein. «Wir haben es immer schon so gemacht, weshalb sollen wir Bewährtes über Bord werfen?», lautet ein häufig vorgebrachtes Argument der Mitarbeiter aus den Fertigungs- und Logistikbereichen. Oder: «Eure Theorie tönt plausibel und verlockend, doch in der Praxis sieht alles ganz anders aus.»

Dabei täte Umdenken dringend not. Die Schweizer Produktionsfirmen sind mental noch allzu häufig in der Situation vor zwanzig Jahren verhaftet. In der damaligen Zeit entwickelte sich die Nachfrage oftmals geradezu überschäumend. Vielen erfolgreichen Unternehmen gelang es nur mit Mühe, den wachsenden Bedarf ihrer Kunden zu befriedigen. In jener Zeit verfestigte sich in vielen Betrieben die Vorstellung, dass es beim Produzieren zunächst auf eine langfristige und sorgfältige Planung ankomme. Zudem gehe es im wesentlichen darum, Material und Bauteile in grossen Mengen in die Fertigung zu stossen, damit immer eine ausreichende Menge an lieferbereiten Produkten vorhanden ist und die Mitarbeiter zu tun haben. Wir nennen dies das Push-Prinzip.

### Hektik und Chaos

Inzwischen jedoch wachsen die Märkte bei weitem nicht mehr so rasch. Der Wettbewerb verschärfte sich massiv, die Kunden wurden anspruchsvoller und wünschen immer öfter individuelle Produkte. Deshalb muss

heute das Augenmerk auf Flexibilität und individuelle Kundenbetreuung gerichtet werden. Es macht keinen Sinn mehr, gewaltige Mengen an Gütern auf Vorrat herzustellen. Bei aktuellen Bestellungen sind nämlich – trotz hohen Beständen – oft nicht die gewünschten Produkte am Lager. So sorgfältig lange dauernde Fertigungsprozesse zudem geplant sein mögen, sie verhindern, neu eingetroffene Aufträge rasch abzuwickeln. Die Anlagen sind jeweils bereits mit anderen Produktionsaufträgen belegt. Zurück zum Planspiel in der Seifenfabrik. Die erste Runde verläuft chaotisch. Hektik herrscht. Alle bemühen sich, so rasch als möglich zu arbeiten, auch wenn der Job den meisten eintönig erscheint. Auf einzelnen Tischen stapeln sich die Zwischenprodukte; dort herrscht Stau. Bei anderen Kollegen macht sich ein Gefühl von Stress und Frustration breit, weil sie nicht mithalten können. Nach 25 Minuten bricht der Spielleiter ab. In der anschliessenden Auswertung sind sich Spieler und Kursleiter darüber einig, dass die meisten Bestellungen rechtzeitig ausgeführt werden konnten. Doch die sogenannte Durchlaufzeit – die Zeit, während der sich ein Bauteil im Produktionsprozess befindet – sei ziemlich hoch gewesen. Es werden Verbesserungen vorgeschlagen und diskutiert. Die Gruppe einigt sich auf zwei Massnahmen, die dazu führen, dass zwei Kollegen «wegrationalisiert» werden und ausscheiden. Im weiteren Verlauf des Spiels wird der eine die Videokamera bedienen, der andere eine Beobachterrolle einnehmen.

### **Ruhe und Entspannung**

Nach modernem Verständnis sollten Rohmaterialien und Bauteile beim Zulieferer erst dann abgerufen werden, wenn die Produktion anlaufen soll. Diese wiederum sollte erst dann gestartet werden, wenn entsprechende Bestellungen der Kunden vorliegen. Wir nennen dies das Pull-Prinzip. Die Erfahrungen zeigen, dass sich auf diese Weise die Kosten enorm senken lassen. Denn die Durchlaufzeiten werden kürzer, der Bedarf an Produktionsräumen sinkt und die ehemals hohen Lagerbestände verschwinden weitgehend von der Bildfläche. Gleichzeitig gewinnen die Arbeitsprozesse an Übersichtlichkeit. Das wiederum verursacht weniger Fehler und bringt konstant eine bessere Qualität hervor. Das Pull-Prinzip stellt allerdings auch höhere Anforderungen an die Flexibilität, denn mit jedem neuen Auftrag müssen die Mitarbeiter die Anlagen so rasch als möglich neu einrichten.

In der fünften Runde des Seifenfabrik-Planspiels spielen nur noch vier Kursteilnehmer an «einem» gemeinsamen Tisch. Produziert wird nur noch gerade das, was die Spielleitung in ihrer Rolle als Kunde unmittelbar anfordert. Die Arbeitsatmosphäre erscheint ruhig und entspannt. Die Spieler fühlen sich zeitweise leicht unterbeschäftigt und erleben im Vergleich zur ersten Runde attraktive Arbeitsinhalte. Viele einzelne Aufgaben wurden zusammengefasst und damit unnötige Transporte etc. beseitigt. Es wurden vielfältigere und interessantere Jobs geschaffen. Die Zahl der rechtzeitig ausgeführten Bestellungen stieg mit jeder Runde und wird mittlerweile zu 99 Prozent erfüllt. Die Kursteilnehmer zeigen sich beeindruckt. Ein derartiges Resultat hatte niemand erwartet.

### **Praxis ist komplizierter**

Planspiele verändern Sichtweisen und leiten ein Umdenken ein. Die aus einem Spiel gewonnenen Resultate lassen sich jedoch nicht unmittelbar in den Alltag umsetzen. In der Praxis erweisen sich die Verhältnisse immer als komplexer, denn Planspiele arbeiten aus didaktischen Gründen mit Vereinfachungen, damit das Wesentliche herausgearbeitet werden kann. Es ist deshalb sinnvoll, dass die Teilnehmer die Erkenntnisse ein bis zwei Wochen nach dem Kurs im Rahmen eines Workshops noch einmal auffrischen und verarbeiten können. Im übrigen erfordert die Umstellung der Produktion vom Push- aufs Pull-Prinzip auch bei den Chefs eine hohe Bereitschaft zu radikalen Veränderungen. Projektleiter und Vorgesetzte müssen für Veränderungen Verständnis und Voraussetzungen schaffen. Planspiele die «erleben lassen» sind ein ideales Hilfsmittel. Nur so lassen sich Chancen wahrnehmen.