



Seminare für Führungskräfte gibt es wie Sand am Meer. Ein praxisnahes Trainingskonzept mithilfe eines modernen Führungskräfte-Planspiels erlaubt es den Teilnehmern, ihr komplexes Tätigkeitsfeld in seiner Gesamtheit zu erfassen und den realistischen Führungsalltag unter Laborbedingungen zu üben.

von Uwe und Sibylle Schirmmacher

**E**ine Mitarbeiterin aus Ihrem Team beschwert sich bei Ihnen über einen Kollegen wegen seiner fragwürdigen Arbeitseinstellung. Er überziehe ständig seine Pausen, führe dauernd telefonisch Privatgespräche und surfe teilweise stundenlang im Internet. Was tun Sie als Teamleiter mit dieser Information der Mitarbeiterin? Solchen und ähnlichen Situationen begegnen Führungskräfte tagtäglich in ihrem Berufsalltag. Oft sind diese mit der richtigen Entscheidung überfordert, da ihnen entsprechende Er-

fahrungswerte fehlen. Nur gut, dass der vorgestellte Fall eines von vielen Beispielen ist, wie Führungskompetenz außerhalb des betrieblichen Alltags spielerisch erlernt werden kann.

#### **Konsequenzen falscher Führung**

Welche gravierenden Folgen Kompetenzmängel bei Führungskräften haben können, zeigen Studien wie die der amerikanischen Unternehmensberatung Proudfoot

Consulting. In ihrer „Globalen Produktivitätsstudie 2008“ nimmt das Unternehmen 1276 Führungskräfte der mittleren Führungsebene weltweit unter die Lupe und wertet mehr als 3000 Unternehmensanalysen aus. Das erschreckende Ergebnis: Unzureichende Führungskompetenz wird als eine der wesentlichen Ursachen dafür identifiziert, dass Angestellte in deutschen Unternehmen während mehr als einem Drittel (34,3 %) ihrer Arbeitszeit unproduktiv sind. Neben einer mangelnden Qualifikation von Führungskräften werden dabei vor allem eine geringe Mitarbeitermotivation, eine hohe Mitarbeiterfluktuation, Arbeitskräftemangel sowie interne Kommunikationsprobleme als Hauptursachen für die geringe Produktivität genannt. All dies sind Faktoren, die sich durch gute Führung maßgeblich beeinflussen lassen.

#### Bedarf wird verkannt

Trotz solcher Studienergebnisse wird in Deutschland bislang erstaunlich wenig in die Qualifikation von Führungskräften investiert. Nur 5,4 Tage pro Jahr bilden sich deutsche Manager der Studie zufolge auf Schulungen fort. Das ist nur halb so viel wie der weltweite Durchschnitt. Indien etwa misst der Fortbildung seiner Führungskräfte mit immerhin 17 Schulungstagen pro Jahr die größte Bedeutung bei.

#### Führen lernen

Führung kann auf verschiedene Weise erlernt werden. Ein typischer Weg ist hierzulande das Konzept „trial and error“, bei dem die Risiken allerdings auf der Hand liegen: eine falsche Entscheidung oder ein falsches Wort gegenüber einem einzelnen Mitarbeiter können genügen, um in einer ganzen Abteilung die Stimmung kippen zu lassen. Kündigungen, der Verlust von

Know-How, Krankheiten oder Demotivation können die Folge sein.

Eine auf den ersten Blick weniger riskante Art des Lernens ist die Nachahmung des Führungsstils anderer Führungskräfte am Arbeitsplatz. Allerdings steht oder fällt der Erfolg hier mit den Führungsqualitäten der jeweiligen Vorbilder. Hinzu kommt, dass viele Führungspersönlichkeiten zu einer anderen Zeit und unter anderen beruflichen Voraussetzungen zu ihrer Position gekommen sind. Sie pflegen oft eine Führungskultur, die aus heutiger Sicht als überholt gilt und die für die Motivation und kreative Entfaltung der Mitarbeiter wenig förderlich ist.

#### Das klassische Führungskräfte-Seminar

Eine Ergänzung zum reinen Lernen am Arbeitsplatz bieten zahlreiche Seminare für Führungskräfte. Hier werden Mitarbeiter mit modernen Führungstheorien vertraut gemacht, die Führung immer mehr als ein Konzept von wechselseitiger Einflussnahme, sozialer Interaktion, gegenseitiger Wertschätzung und Kommunikation begreifen. Der Nachteil vieler solcher Seminare ist jedoch der hohe Theorieanteil und der geringe Praxisbezug. Zwar werden in Rollenspielen gelegentlich Führungsgespräche mit Mitarbeitern simuliert. Oft werden auch persönliche Ressourcen und übertragbare Fähigkeiten wie Teambildungs- oder Führungskompetenzen durch spezielle Teamübungen geschult. Doch gerade solche fachfremden Übungen werden von vielen Teilnehmern abgelehnt, da ihnen der Praxisbezug fehlt. Denn die Realität des Führungsalltags, in der Aspekte wie kurzfristige Änderungen bei der Personalplanung, Mitarbeitermotivation und Konfliktmanagement eine wichtige Rolle spielen, wird hier nur unzureichend abge-

„Nur 5,4 Tage pro Jahr bilden sich deutsche Manager der Studie zufolge auf Schulungen fort. Das ist nur halb so viel wie der weltweite Durchschnitt.“

bildet, ebenso wie die wirtschaftlichen Folgen des Handelns einer Führungskraft.

#### Führungskräfteentwicklung mithilfe von Brettplanspiel-Trainings

Eine Alternative zum klassischen Seminarunterricht stellen Führungskräfte Trainings mithilfe von Brettplanspielen dar. Ihr Einsatz als Trainingsmittel birgt mehrere Vorteile gegenüber herkömmlichen Trainingsmethoden. Einer der Vorteile liegt darin, dass komplexe Prozesse in einem zeitlichen Verlauf simuliert werden können. Die Teilnehmer nehmen nicht nur theoretisches Wissen auf, sondern erfahren mithilfe des Planspiels die Dynamik von Strukturen und Prozessen von bestehenden Organisationen, die sie umgeben. Anhand der Simulationen erleben sie, wie ihre Entscheidungen direkte Auswirkungen hervorrufen. Für die Teilnehmer entsteht so eine große Transparenz bezüglich der abgebildeten Unternehmensprozesse. Je nach Modellaufbau bilden Brettplanspiele so äußerst realitätsnahe Lernumgebungen ab. Anders als in der beruflichen Praxis, besteht für die Teilnehmer hier die Möglichkeit, unterschiedliche Lösungswege auszuprobieren, ohne dass ihr Verhalten direkte wirtschaftliche Folgen für ihr Unternehmen hat. Zudem werden bei Brettplanspielen in der Regel soziale und kooperative Fähigkeiten geschult. Dies spielt gerade bei Planspielen eine große Rolle, bei denen Teams am Spielbrett gemeinsam die gesteckten Ziele erreichen sollen.

#### Learning by Doing

Ein weiterer Vorteil von Planspiel-Trainings liegt in der Tatsache, dass Lernin-



**Sibylle Schirmmacher**  
Planspielentwicklerin

Sibylle Schirmmacher ist Planspielentwicklerin und Trainerin innerhalb der SchirmmacherGroup. Die Fernsehjournalistin verfügt über langjährige Erfahrung als Führungskraft und hat zahlreiche Fernsehprojekte realisiert. Gemeinsam mit Uwe Schirmmacher entwickelte sie unter anderem das Führungskräfte-Planspiel der SchirmmacherGroup sowie mehrere Gesellschaftsspiele.



**Uwe Schirmmacher**  
Planspielentwickler

Uwe Schirmmacher ist Geschäftsführer der Schirmmacher GmbH. Nach seinem betriebswirtschaftlichen Studium war er viele Jahre in leitender Funktion im Personalwesen eines großen Automobilzulieferers tätig. Durch seine Mithilfe wurde das Unternehmen 1994 mit dem Preis „Fabrik des Jahres“ ausgezeichnet. Seit 1998 führen er und sein Team maßgeschneiderte Seminare für namhafte Unternehmen durch. Seit dem Jahr 2000 entwickelt er mit seinem Team Planspiele, die betriebswirtschaftliche Prozesse realistisch abbilden. Vor einigen Jahren entdeckte er seine Leidenschaft für die Entwicklung von Gesellschaftsspielen. Das erfolgreiche „Große Welt der Wunder Wissensspiel“ stammt aus seiner Feder.

