

Nachhilfe für Praktiker

Mit Chips und Bechern Kosten senken

Wie man Betriebswirtschaft spielerisch begreift und Abläufe verbessert

Von Dr. Werner Kämpfe, KIT-Seminare, Glauchau

Monteur Klaus schließt schwungvoll die Autotür und startet den Motor. Sein Kollege Wolfgang überfliegt den Kundenauftrag und fragt: „Haben wir eigentlich noch genügend Ersatzteile an Bord?“ Klaus überlegt kurz und meint: „Davon haben wir doch immer mehr als genug dabei . . .“ „Und die Belege von unseren Aufträgen gestern – hast du die schon abgegeben?“ „Nö, der Schreibkram ist immer so aufwendig. Das hat Zeit bis morgen!“ – Eine erfundene Minigeschichte über den Alltag vieler Monteure und die Vorgeschichte von Buchungsproblemen oder Umlaufvermögen bindenden „schwarzen Lägern“. Damit dies bei der ImpleaPlus GmbH, einer Tochter der N-Ergie AG, Nürnberg, nicht so eintritt, hat das Unternehmen Ausschau nach geeigneten Weiterbildungsformen für seine Mitarbeiter der unteren und mittleren Führungsebene gehalten. Bei KIT-Seminare, einem Anbieter für haptische Planspiele, wurde man fündig: Daher spielte während eines halben Jahres nacheinander die gesamte ImpleaPlus-Belegschaft ein ganz besonderes „Monopoly“, das ihr neue Einblicke in betriebliche Abläufe gab, die zu Verbesserungen der täglichen Abläufe und damit zu Kostenreduktion führen sollen.

Stellt die im Vorspann geschilderte Szene tatsächlich nur alltägliche Vorgänge dar, über die man nicht groß reden muss? Auf den ersten Blick vielleicht. Doch wie so oft ist es die Summe und die Wiederholung dieser Alltäglichkeiten, die Wirkung zeigt. „Im Ergebnis führen solche Dinge beispielsweise zu verzögerten Buchungen oder zu Mehraufwand bei der Korrektur falscher Kontierungen. Und dass ein ‘schwarzes Lager’ Umlaufvermögen bindet, ist auch nicht jedem klar. Bevor sich Gewohnheiten einschleifen, sollte man etwas tun“, erklärt Roland Scheuerlein, Leiter des kaufmännischen Managements der ImpleaPlus GmbH.

Sein Ansatz: „Jeder Mitarbeiter muss erkennen, wie sich solches Verhalten im Unternehmensergebnis auswirkt. Wir wollten allen so viel betriebswirtschaftliches Verständnis vermitteln, dass die nötige Einsicht entstehen kann.“ Anweisungen durch die Vorgesetzten, ein Gespräch mit jedem Mitarbeiter, ein BWL-Seminar mit Theorievermittlung für alle Mitarbeiter wurden als Vermittlungsform verworfen, weil sie zu wenig zielführend, zu aufwendig oder nicht effizient genug waren. Die Wahl fiel auf das Seminarkonzept „Betriebswirtschaft kompakt“ mit vier Vermittlungsmodulen zu je zweimal neunzig Minuten. Sie waren geeignet für ein Kurssystem,

das innerhalb eines halben Jahres mit den rd. 440 Mitarbeitern durchgeführt wurde.

Den methodischen Kern bildete ein betriebswirtschaftliches Brettplanspiel, mit einer Anpassung an die bei der impleaPlus GmbH geläufigen Begriffe und einer vereinfachten Darstellung interner Abläufe und Prozesse. Eine Herausforderung war es, den Weg von Belegen innerhalb des Unternehmens auf der Basis des Planspiels abzubilden. Diese Darstellung sollte geeignet sein, Fallbeispiele zu erörtern und die Seminarteilnehmer die Abbildung in kurzer Zeit verstehen zu lassen. Zudem galt es, der notwendigen Diskussion genügend Raum zu geben, trotz des eng bemessenen Zeitplans.

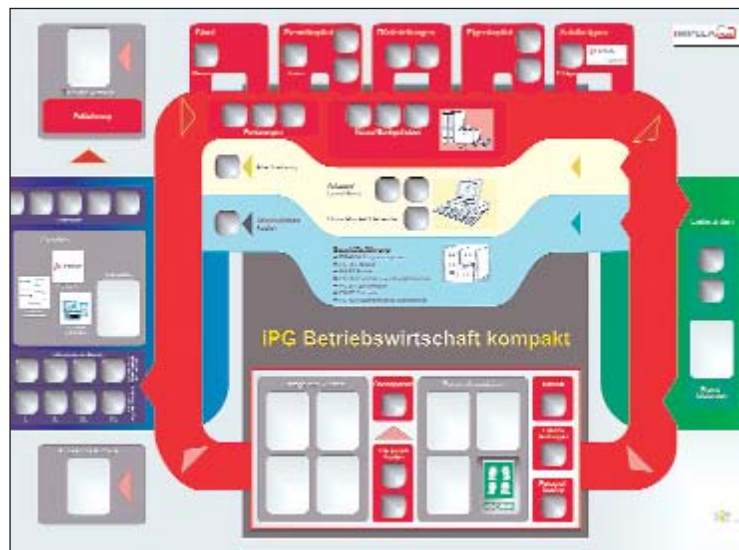
Im ersten Modul „Wie funktioniert unser Unternehmen?“ spielten betriebswirtschaftliche Grundbegriffe und wichtige spezifische Kennziffern eine Rolle. Diese Kenntnisse wurden als Basis für die weitere Vermittlung benötigt.

Im darauf folgenden Modul „Leistungserfassung als Abrechnungsgrundlage“ behandelten die Trainer den unternehmensinternen Workflow und konnten mit dem Planspiel die Auswirkungen alltäglicher Handlungen aufzeigen. Das geschah anhand von Fallbeispielen aus der Realität oder auch mit Beispielen, die die Teilnehmer in die Diskussion brachten.

Weitere zwei Module von „Betriebswirtschaft kompakt“ waren als Ergänzung für die Führungskräfte ab Meisterebene gedacht. Hierbei standen internes und externes Rechnungswesen mit Schwerpunkten wie Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung, Deckungsbeitragsrechnung, Bilanz, Erfolgsrechnung, Buchungsgrundlagen sowie wichtige Aufgaben zum Jahresabschluss auf der Themenliste.

Mit Check-up-Fragen wurde am Ende jeden Moduls das Verständnis wichtiger Begriffe und praktischer Zusammenhänge bei den Teilnehmern geprüft. Die Seminarteilnehmer bekamen damit auch das tatsächliche Gefühl, in der knappen Zeit eine ganze Menge an umsetzbaren Erkenntnissen gewonnen zu haben.

Zuerst waren die Mitarbeiter der Weiterbildungsmethode mit Skepsis begegnet, wie Michael Schwarz, Teilnehmer an allen vier Modulen, zugibt: „Ich empfand das Ganze anfangs eher als unnütze Pflichtveranstaltung und das Spielfeld kam mir seltsam vor. Am Ende eines Seminarmoduls hatte ich aber ein Gefühl der Zufriedenheit, weil die erwarteten Veränderungen, beispielsweise im Ergebnis, so wie gewollt auch eingetroffen sind und ich den Eindruck hatte, selbst an



Die Beziehungen innerhalb und außerhalb der ImpleaPlus GmbH stellt die auf die Gegebenheiten des Unternehmens angepasste Version des KIT-Planspiels dar.

Bild: KIT-Seminare

den Entscheidungen mitgewirkt zu haben. Als diplomierter Kaufmann hätte ich mir vor Beginn meines Studiums Trainer und eine solche effiziente Einführung in betriebswirtschaftliche Lernmethodik gewünscht.“

Ähnliches konstatiert Peter-Erich Strauch: „Gespräche mit unseren Monteuren zeigten einen hohen Bezug zu Beispielen aus der betrieblichen Praxis. Die spielerische Methode hat ihr Bewusstsein für die Folgen ihrer Handlungen geschärft. Bei den Teilnehmern wurde auch Verständnis für die Belange anderer Organisationseinheiten geweckt. Ich erwarte künftig weniger Fehler, wenn zum Beispiel Leistungen nur unvollständig erfasst werden.“ Durch den Einsatz von Spielbrettern, Chips, Bechern und anderen Materialien gelingt die Simulation von Geschäftsprozessen anschaulicher. Die Teilnehmer „begreifen“ im wahrsten Sinne des Wortes die Spielelemente und damit die Betriebswirtschaft. Neben solchen Ergebnissen wird es die Praxis und das Unternehmensergebnis zeigen, welchen Beitrag das Projekt leisten konnte. Die Erwartungen sind hoch gesteckt.