

## Nachhaltigkeit trainieren

Management-Version von „Fish Banks“ erreicht Entscheider in Wirtschaft und Organisationen

### Bewusstsein für Nachhaltigkeit muss erst entstehen

Nachhaltigkeit ist heute bereits in vielen Unternehmen und Organisationen Teil der Unternehmensstrategie. Zumindest auf dem Papier stehen Erkenntnisse wie die der Volkswagen AG:

*Die Notwendigkeit einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung ist heute weltweit akzeptiert. Vor allem die Wirtschaft, darunter die Automobilindustrie, wird zunehmend in die Pflicht genommen, nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Unternehmen, denen es gelingt, diese Anforderungen zu erfüllen und Nachhaltigkeit „pro-aktiv“ zum Business Case zu machen, statt sie wie früher ausschließlich als Risiko- und Kostenfaktor anzusehen, bietet sich die Chance, ihre Wertschöpfung deutlich zu verbessern. Denn eine nachhaltige Unternehmensstrategie bedeutet mehr Effizienz in der Produktion, sie ermöglicht innovativere Produkte und stellt damit auf vielen Märkten einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil dar. Der Volkswagen Konzern hat sich diese Einsicht frühzeitig zu Eigen gemacht. In unserer Strategie haben wir die Geschäftspolitik auf nachhaltige Erfolgs- und Ertragsgenerierung hin ausgerichtet, transparente und konzernweit einheitliche Prozesse etabliert und Nachhaltigkeit zu einem der sieben zentralen Konzernwerte erhoben.*

Aber wie werden „nachhaltige Lösungen“ entwickelt? Wie entsteht „Transparenz“ bei den Prozessen in einem Unternehmen? Welche Art von „Innovationen“ sind gefragt?

Ohne ein grundlegendes Bewusstsein davon, was den Unterschied zwischen dem bisherigen Wirtschaften und einer nachhaltigen Strategie ausmacht, werden wir im Management von Wirtschaftsunternehmen den Wandel zu einem nachhaltigen Entwicklungsmodell vergeblich suchen. Um dieses Bewusstsein zu fördern, hat **stratum**® zusammen mit dem Bundesverband TuWas e.V., der seit langem in der ökologischen Erwachsenenbildung an methodischen Innovationen arbeitet, das Planspiel „Fish Banks“ für den Einsatz im Managementtraining angepasst.

### Realitätsnahe Lösungen

Die ursprüngliche Konzeption des Planspiels stammt aus den Anfangszeiten des Club of Rome, der das Verdienst hat, in den siebziger Jahren weltweit auf die bevorstehende Ressourcenkrise aufmerksam gemacht zu haben. Die Gefahr der Überfischung der Meere steht im Mittelpunkt des computerunterstützten Planspiels „Fish Banks“. Es ging um die Herausforderung, unter Wettbewerbsbedingungen den Trend zur Überfischung zu vermeiden.

Das Planspiel wurde zunächst vor allem zu pädagogischen Zwecken in der politischen Bildung eingesetzt. Man setzte auf die aufklärerische Wirkung der Erfahrung des Scheiterns. Lösungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung blieben jedoch weitgehend offen. Das „System Thinking Playbook“,

das zur pädagogischen Umsetzung empfohlen wurde, bestand aus symbolischen und gruppenpädagogischen Übungen („Circles in the Air“, „Thumb Wrestling“, „Web of Life“), die von der Lebenspraxis der Menschen und von der Realität des Managements in Unternehmen und Organisationen denkbar weit entfernt waren.

Die Herausforderung bestand also darin, die Erfahrungsmöglichkeiten, die „Fish Banks“ bietet, zu nutzen, um in der Spielauswertung auf realitätsnahe Lösungsdiskussionen zu kommen. Es zeigte sich, dass das Planspiel „Fish Banks“ durchaus und sehr gut geeignet ist, um systemische Voraussetzungen für nachhaltige Entwicklung erfahrungsbasiert zu vermitteln. Die Analyse des Spielverlaufs erfolgt dabei auf mehreren Ebenen:

- : **Kognitiv:** Analyse der Zusammenhänge zwischen Flottenausbau, Fangstrategie, Regenerationsrate und Fangertträgen
- : **Kommunikativ:** Analyse der Entscheidungsfindung in den Spielteams, der Interaktion der Teams untereinander und der Reaktion auf Krisensignale
- : **Strategisch:** Analyse der Geschäftsstrategie der einzelnen Teams und der diesen Strategien zugrunde liegenden Annahmen über die Realität und das Verhalten der anderen
- : **Systemisch:** Analyse der Faktoren, die dazu führen, dass die Entwicklung insgesamt eskaliert.

Die Auswertung und Bearbeitung kann dabei nicht nur auf der Metaebene erster Ordnung erfolgen, also durch Austausch über die Beobachtungen der Teilnehmer untereinander. Auf der Metaebene zweiter Ordnung müssen die Trainer der Gruppe auch die Möglichkeit eröffnen, die Abwehr-, Erklärungs- und Rationalisierungsversuche von Teilnehmern zu analysieren. Typische Äußerungen von Teilnehmern nach dem Spiel sind z.B. „Die Anleitung war nicht klar genug“, „Wir hatten zu wenig Zeit“, „In der Realität hätten wir unser Unternehmen woanders hin verlagert“ etc.

### Ein typischer Spielverlauf

Große Schwierigkeiten, zu einer nachhaltigen Bewirtschaftung der Fischereiregion zu kommen, haben alle Teilnehmer an „Fish Banks“-Simulationen. Wir haben das Spiel mit Jugendlichen, mit Umweltbildnern, mit Lehrkräften, mit Mitarbeitern eines Öko-Zertifizierers und mit Managern veranstaltet – die Performance war insgesamt sehr ähnlich. Interessant sind natürlich die Unterschiede zwischen den einzelnen Teams eines Spiels. Nutzt ein Team den Taschenrechner, um Effizienzdaten zu erfassen? Gibt es effektive Entscheidungsstrukturen oder braucht das Team sehr lange für Diskussionen über die Fangstrategie, um dann unter Zeitdruck irgendwie zu entscheiden? Beobachtet man die Strategie der Wettbewerber? Tauscht man sich in Krisensituationen mit den anderen Teams aus oder nicht? Usw.

Es gehen zwischen zwei und sechs Teams an den Start, jedes Team kann zwischen zwei und fünf Mitgliedern haben. Die Aufgabe besteht darin, das eigene Fischereiuunternehmen wirtschaftlich erfolgreich zu managen und eine dauerhafte Ertragsbasis zu schaffen. Die Ausgangsposition ist für alle

Unternehmen gleich. Jede Spielrunde entspricht einem Fangjahr. Entscheidungen, die die Teams treffen müssen, bestehen in der Vergrößerung der Fangflotte sowie in der Platzierung der Schiffe in verschiedenen Fangzonen. Die Teams bekommen nach jeder Runde einen Computerausdruck ihrer Fangergebnisse und ihres Unternehmenswerts. Der Unternehmenswert aller Firmen wird auf einer Flipchart öffentlich gemacht, so dass die Teams sehen können, wie - gemessen am finanziellen Ergebnis – die Wettbewerber abgeschnitten haben. Die Größe der anderen Flotten ist ohnedies erkennbar, da die Teams auf einem gemeinsamen Spielplan ihre Schiffe in jeder Runde positionieren.

Nach drei bis vier Runden wird bei allen Teams schriftlich die Geschäftsstrategie abgefragt. Beispiele aus einer Simulation mit Teilnehmern aus dem mittleren Management verschiedener Unternehmen:

- 1. Team:** Größtmöglicher Ertrag, bis Überfischung droht
- 2. Team:** Rasche Kapitalbildung durch Schiffserwerb – Optimierung der Fangquote – Kooperation angestrebt – Zuhören, was die Medien berichten – Nachhaltiger Fischfang – Auf das Bauchgefühl hören
- 3. Team:** Expansion – günstiger Schiffskauf über Auktionen
- 4. Team:** Langfristig operieren – Langsames Wachstum – Marktbeobachtung – Lean Management

Diese Strategien werden teilweise im Lauf des Spiels geändert. Die Spielmoderation wird dies vermerken und nach Spielende in die Auswertung mit einbeziehen.

In der Regel sind nach sechs bis acht Spielrunden (= Fangjahren) Anzeichen für eine zumindest teilweise Gefährdung der Bestände erkennbar. Sie werden von der Spielleitung in Form von Ereignisinputs an die Spielteams gemeldet – das können Demonstrationen von Umweltschützern sein, kritische Medienberichte, Warnungen des Fischereiministeriums oder Hinweise durch den Fischereiverband etc. Diese Ereignisse halten aber das Spiel nicht auf. Die Spielteams entscheiden zwar selbst über Abwehraktionen, sie müssen dies aber innerhalb der zeitlichen Vorgabe für die Spielrunden tun.

Je nach Spielverlauf wird die Moderation auch zu einem Runden Tisch einladen, um einen Konsens über Abwehrmaßnahmen zu erleichtern. Meist bleibt der hier erzielte Konsens deutlich unter dem, was die Situation eigentlich erfordern würde.

Nach zehn bis zwölf Runden tritt meist bereits eine deutliche Verschlechterung der Ertragslage ein. Oft ist ein Teil des Fanggebiets auch bereits durch die Regierung gesperrt worden. Das Spiel endet bzw. wird abgebrochen, wenn der Grad der Überfischung katastrophal ist. Manchmal sind dann bereits Unternehmen wirtschaftlich zusammen gebrochen, ohne dass dies die anderen Teams beeindruckt hätte – sie fühlen sich dann oft erst recht als „Sieger“.

## Auswertung und Lerneffekt

Die Auswertung der Simulation beginnt mit der Darstellung des Spielverlaufs, bei der die Zusammenhänge zwischen dem Ausbau der Flotten, den Fangstrategien, den Reaktionen auf Krisensignale, den Fangertträgen, den Fischbeständen und den Regenerationsraten aufgezeigt werden. Daran schließt sich die Analyse des Verhaltens der Spielteams an. Diese beiden Schritte können auch noch im Rahmen der Spielhandlung inszeniert werden – als Verlautbarungen des Fischereiministeriums bzw. eines wissenschaftlichen Expertengremiums sowie als Pressekonferenz der Fischereifirmen oder Befragungsaktion.

Im nächsten Schritt werden die Erklärungsversuche der Teilnehmer thematisiert, wobei spätestens jetzt aus der Spielhandlung heraus gegangen wird. Dass einzelne ihren Misserfolg an dieser Stelle nicht mit den aufgabenimmanenten Schwierigkeiten und ihrem Verhalten im Spiel, sondern mit ungünstigen Rahmenbedingungen des Planspiels erklären („Wenn wir auf diesen Zusammenhang hingewiesen worden wären und der Zeitdruck nicht da gewesen wäre, hätten wir es richtig machen können!“), ist normal und dient als Anlass für die Diskussion von Entlastungshandlungen.

Im Debriefing werden von der Spielleitung auch Hinweise auf Erklärungszusammenhänge aus der Systemtheorie gegeben. Beispielsweise wird erläutert, wie man die Ursachen für das Scheitern in der Spielsituation allgemein analysieren könnte:

- : Gruppen sehen Probleme nicht voraus, weil keine Sensibilität für das Problem vorhanden ist; es fehlt also die **Antizipationsfähigkeit**
- : Kollektive nehmen das Problem selbst dann nicht wahr, wenn es faktisch eingetreten ist; dieses **Rezeptionsproblem** kann verschieden begründet sein:
  - das Problem erscheint nicht messbar
  - Verantwortliche sind zu weit vom Geschehen entfernt
  - die relative Langsamkeit der Veränderungen erschwert die Wahrnehmung
- : Interessenkonflikte verhindern eine Lösung, d.h. es besteht ein **Motivationsproblem** – z.B. weil
  - Gruppen sich unter Konkurrenzbedingungen jede für sich „rational“ verhalten (Allmende-Dilemma)
  - irrationales Verhalten verstärkt wird, beispielsweise durch traditionelle Werte oder durch den Effekt der „verlorenen Kosten“ („Wir haben doch schon so viel investiert!“).

Die Diskussion des Entscheidungs- und Kommunikationsverhaltens der einzelnen Teams und ihrer Mitglieder wird auf diese Weise auf ein Niveau gehoben, von dem aus Schlussfolgerungen in Hinblick auf die Realität in Organisationen und das Führungsverhalten gezogen werden können. Jetzt wird erkennbar, dass Nachhaltigkeit als zentraler Wert erst dann Wirklichkeit werden kann, wenn im Management der Organisation Antworten auf folgende Fragen gefunden werden:

- : Wie führe ich strategisches, vorausschauendes Denken auf allen Ebenen meiner Organisation ein?
- : Wie fördere ich die offene Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen und Funktionsbereichen?
- : Wie verbinde ich das in der Organisation vorhandene verschiedenartige Wissen?
- : Wie erweitere ich die Systemgrenzen meiner Organisation, um Informationen außerhalb meines Systems zu integrieren?
- : Wie erhöhe ich das ethische Niveau auf den Führungsebenen meiner Organisation?

Es hängt natürlich nicht nur von dem Planspiel alleine ab, welcher Lerneffekt daraus entsteht. Die Verknüpfung der in der Simulation gemachten Erfahrung mit der Lebenswirklichkeit der Teilnehmer ist ein notwendiger weiterer Faktor. Diese Verknüpfung wird im Nachhaltigkeitstraining mit „Fish Banks“ soweit als möglich hergestellt. Wegen des spielerischen und emotional-kommunikativen Charakters des Trainings besteht die Hoffnung, dass der Lerneffekt größer ist als bei einer rein kognitiv angelegten Vermittlung der Nachhaltigkeitsthematik.

Trainingstermine können bei der **stratum**<sup>®</sup> GmbH gebucht werden. Für das Marketing und die Multiplikatoren-schulung wird der Bundesverband TuWas e.V. eine CD-ROM mit den wesentlichen Inhalten und methodischen Elementen des Trainings herausgeben.



Wir freuen uns auf Ihren Kontakt!

**stratum**<sup>®</sup> GmbH  
Boxhagener Straße 16  
Alte Pianofabrik  
10245 Berlin

Fon 030.22325270  
Fax 030.22325271

[www.stratum-consult.de](http://www.stratum-consult.de)  
[info@stratum-consult.de](mailto:info@stratum-consult.de)