

Lehrbrief 1

Grundlagen des Managements

Inhaltsverzeichnis:

1.	Einleitung	4
2.	Die betrieblichen Grundfunktionen	7
3.	Aufgaben der Unternehmensführung.....	8
3.1	Ziele setzen	9
3.2	Planung	10
3.2.1	Absatzplan	11
3.2.2	Produktionsplan	11
3.2.3	Einkaufs- und Beschaffungsplan	12
3.2.4	Finanzplan	12
3.2.5	Kapital- und Vermögensplan	13
3.2.6	Erfolgsplan.....	14
3.3	Teilpläne Ihres MasterGame-Unternehmens.....	15
3.4	Entscheidungen	16
3.5	Kontrolle	16
4.	Kennzahlensystem für MasterGame.....	17
5.	Die andere Hälfte des Erfolgs	22

5.1	Was aber macht die Arbeit nun eigentlich erfolgreich?.....	22
6.	Phasen der Teamentwicklung.....	25
7.	Grenzen der Leistungsvorteile von Teams	28
7.1	Gruppendenken.....	29
7.2	Risikoschub	31
8.	Spielregeln für die Teamarbeit.....	32

Editorial

Mit dem Unternehmensplanspiel MasterGame können Sie spielen, gewinnen - und **L e r n e n!**

Denn zum Spielen gehört Wissen, und mit Glück allein ist es oft nicht getan.

Mit den Lehrbriefen von MasterGame werden Sie lernen, Ihr Unternehmen noch erfolgreicher und vor allen Dingen professioneller zu führen. Die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre werden Ihnen spielerisch vermittelt; Sie können Ihre Kenntnisse dann sofort in den einzelnen Runden einsetzen.

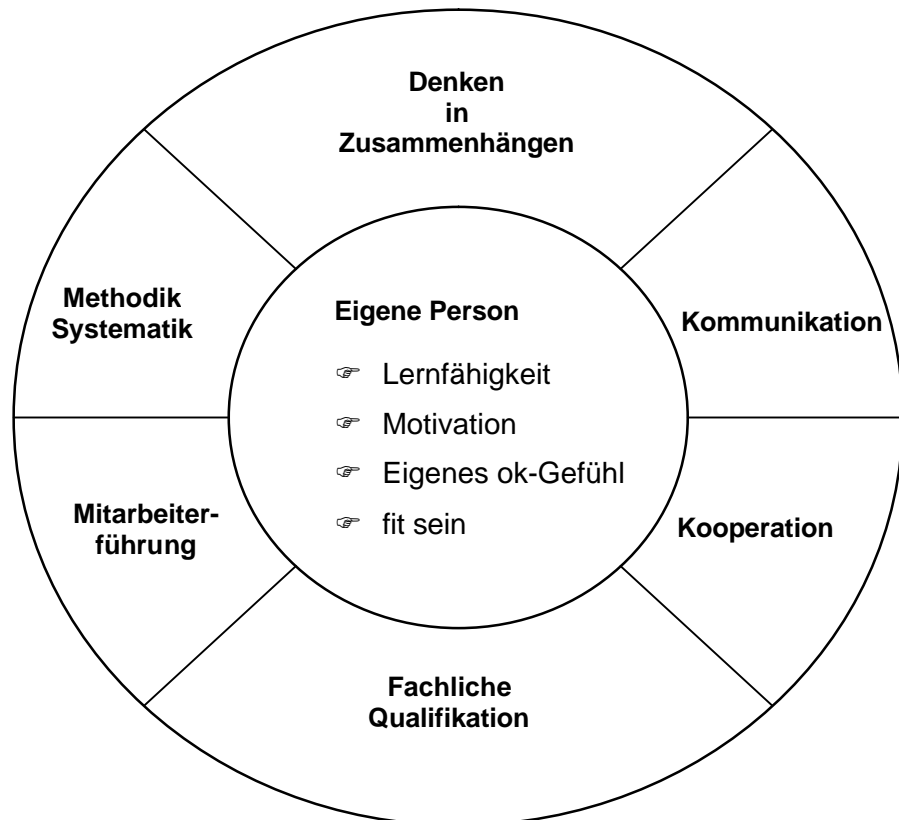
In der Proberunde haben Sie bereits erstmalig betriebswirtschaftliche Entscheidungen getroffen und erste Erfahrungen im Management gesammelt. In diesem ersten Lehrbrief werden wir speziell auf die Grundlagen des Management und auf Planungsentscheidungen eingehen. Damit werden Sie fit gemacht für die erste Spielrunde, in der Sie voll in das Geschehen einsteigen.

Einige Kennzahlen sollen Ihnen helfen, sich schon jetzt ein klares Bild von Ihrem Unternehmen zu machen.

1. Einleitung

Management und Erfolgsplanung sind Teile jeder persönlichen Weiterbildung. Die Bausteine des Erfolges - darin sind sich die Weiterbildungsexperten einig - sind vielfältig. Neben der fachlichen Qualifikation gehören auch Methodik, Kommunikation, Kooperation usw. dazu.

Die folgende Übersicht beschreibt die Zusammenhänge:



Bausteine des Erfolges

Offenbar reicht fachliche Qualifikation allein nicht aus, um zu einer optimalen Leistung und zu einem optimalen Erfolg zu kommen. Konsequenterweise werden daher hier im ersten Lehrbrief zunächst die allgemeinen Grundlagen angesprochen, bevor in den anderen Lehrbriefen die Frage der fachlichen Qualifikation zur Sprache kommt.

Alle übrigen Lehrbriefe wie

- Lehrbrief 2: Einkauf und Bestellwesen
- Lehrbrief 3: Absatzpolitik
- Lehrbrief 4: Produktions- und Personalplanung
- Lehrbrief 5: Rechnungswesen I
- Lehrbrief 6: Rechnungswesen II

werden sich auf das Kernthema - Fachliche Qualifikation - konzentrieren.

Was bedeutet eigentlich Management?

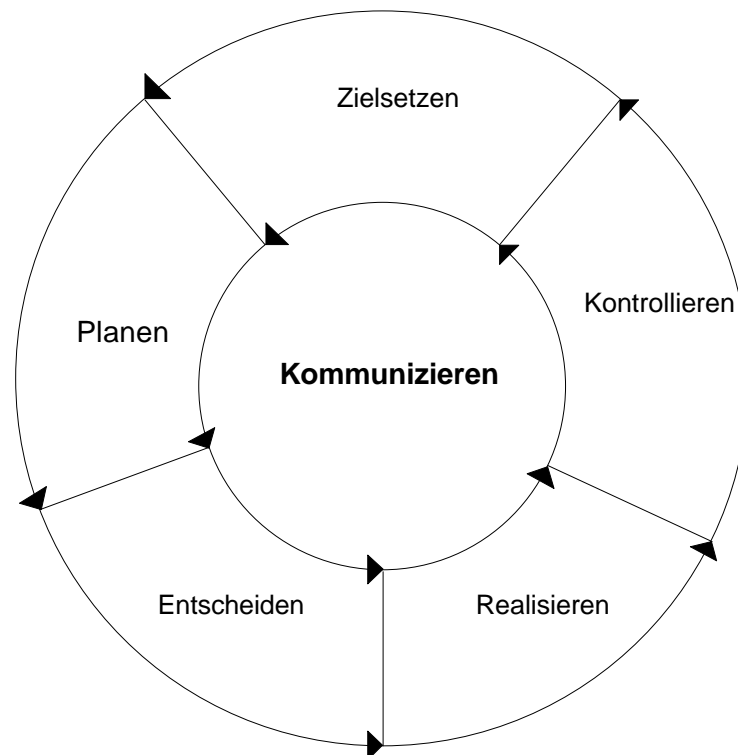
Management ist die Ausrichtung aller zur Verfügung stehenden knappen Ressourcen auf ein festgelegtes Ziel. Ressourcen sind dabei z.B. Informationen, Fertigungsmaschinen, Mitarbeiter, Kapital und Managementkapazität.

Managen in einem Unternehmen kann auch im virtuellen Raum stattfinden und im Extremfall nur im Internet existieren. Neue Informationstechnologien werden die traditionellen Unternehmenslandschaften stark verändern.

Zu einer modernen Unternehmensführung gehört auch die Fähigkeit, Visionen aufzubauen, Mitarbeiter zu motivieren und sie als Partner zu verstehen. Das geht nicht ohne eine umfassende Kommunikation mit allen Ebenen innerhalb der Unternehmung. Nach außen und innen muss eine Kundenorientierung aller Bereiche entwickelt werden. Das heißt, jeder im Unternehmen muss sich seine „Kunden“ suchen, die bereit sind seine Leistung auch zu bezahlen. Andere Leistungen werden nicht benötigt.

Das Management ist den Eigentümern gegenüber verpflichtet, eine höchstmögliche Verzinsung des eingesetzten Kapitals zu erreichen. Dabei ist unerheblich, ob das Management selbst Eigentümer oder am Unternehmen beteiligt oder Angestellter ist. Im Wettbewerb der Unternehmen untereinander um die besten Talente werden immer öfter Beteiligungsmodelle angeboten.

Der Management-Regelkreis veranschaulicht die unterschiedlichen Führungsfunktionen sehr deutlich.



Management-Regelkreis

Beispiel

Mit einem Beispiel sollen nun einige Management-Probleme verdeutlicht werden. Dabei werden Sie mit der ersten Kennzahlen vertraut gemacht; weitere werden im Laufe des Lehrbriefes noch genauer erklärt.

Die Umsatzrentabilität Ihres MasterGame-Unternehmens beträgt z. Zt. 4,2%.

$$\text{Umsatzrentabilität} = \frac{\text{Jahresüberschuss} * 100}{\text{Umsatz}}$$

Ein Ziel Ihres Unternehmens könnte nun darin bestehen, die Umsatzrentabilität zu steigern. Das können Sie entweder durch eine Erhöhung des Jahresüberschusses oder durch eine Veränderung des Umsatzes erreichen. In der Planungsphase bereiten Sie nun die Entscheidung für eine dieser beiden Alternativen vor. Entscheiden Sie sich für einen höheren Jahresüberschuss, müssen Sie sich Gedanken zur Realisation machen (z.B. durch effizientes Kostenmanagement). Nach Ablauf der von Ihnen gewählten Periode kontrollieren Sie, ob das gesteckte Ziel erreicht worden ist, sich also die Umsatzrentabilität erhöht hat. Wichtig ist, dass Sie ständig ihre Vorstellungen anderen kommunizieren und so die einzelnen Prozesse koordinieren.

Wie Sie wissen, haben in der Ausgangssituation von MasterGame alle Mitbewerber die gleichen Chancen auf dem Markt wie Sie. Daher wird es für Sie wichtig sein, ein Unternehmen zu entwickeln, das sich erfolgreich auf dem Markt behauptet, um mit dem besten Ergebnis nach den Spielrunden abzuschließen.

Dies wird nur möglich sein, wenn es ihnen gelingt, ihr Unternehmen zu profilieren.

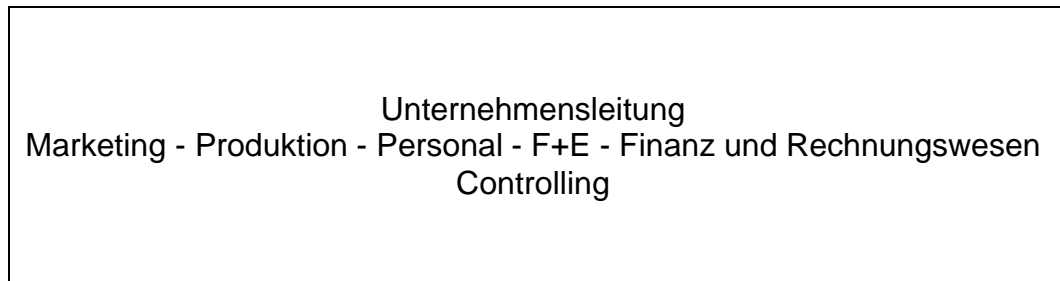
Profile schaffen heißt Schwerpunkte und Prioritäten setzen. Überzeugen Sie ihre Mitvorstände von ihren Vorstellungen und übernehmen Verantwortung.

2. Die betrieblichen Grundfunktionen

Das Leben in den Unternehmungen ist gekennzeichnet durch das Tätigsein von Menschen. Sie erstellen unter Zuhilfenahme von Maschinen und Rohstoffen Produkte oder Dienstleistungen, die dann auf dem Markt abgesetzt werden.

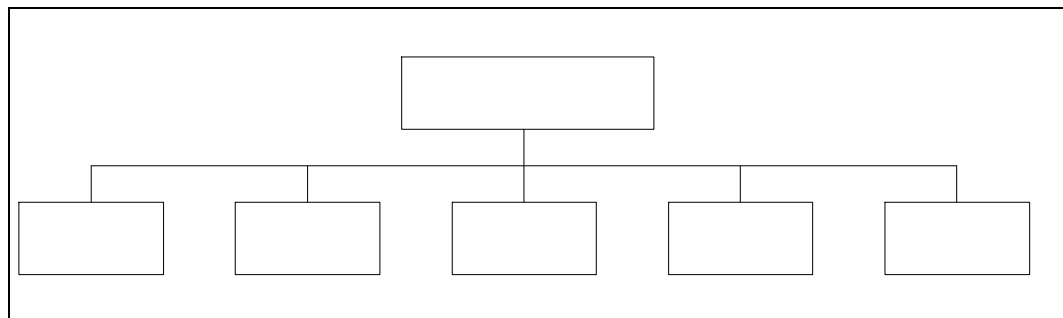
Mit Produktion und Absatz haben wir zwei der wichtigsten Grundfunktionen gefunden. Beide können aber nicht für sich alleine bestehen; es werden weitere wichtige Bereiche benötigt.

Im Unternehmensplanspiel MasterGame haben wir außer dem Produktions- und Marketingbereich klassische Bereiche wie Einkauf, Personal, Finanz und Rechnungswesen und Controlling zugeordnet.



Betriebliche Funktionen

Jedes Unternehmen hat eine Struktur, die durch ein so genanntes Organigramm abgebildet werden kann. Hier ist nun eine solche Darstellung, in die Sie jetzt die Funktionsbereiche und die Namen der Teilnehmer Ihres MasterGame-Unternehmens eintragen können. Damit ist auch klar wer für welchen Bereich Verantwortung übernommen hat.



Organigramm des MasterGame-Unternehmens

3. Aufgaben der Unternehmensführung

In diesem Kapitel erhalten Sie Hinweise, wie Sie Ihr MasterGame-Unternehmen im marktwirtschaftlichen Wettbewerb führen können.

Erinnern Sie sich an den Management-Regelkreis?

Ziele setzen ⇨






Planung ⇨

Entscheidung ⇨

Realisierung ⇨

Kontrolle

Zu den fachlichen Aufgaben der Unternehmensführung gehören folgende Teilbereiche:

-  das Setzen von Zielen, sei es für das Gesamtunternehmen oder auch für bestimmte Unternehmensteile
-  für eine oder mehrere Geschäftsperioden, so zum Beispiel im Rahmen einer Kurz- und Mittelfristplanung. 1. Geschäftsjahr – Geschäftsjahr 2 bis 5
-  die Planung, die das Unternehmen zum gewünschten Zielerfolg führt
-  das Treffen von Entscheidungen das Realisieren der Entscheidungen und damit die Umsetzung in das so genannte "operative Geschäft"
-  die Kontrolle der Ergebnisse, um daraus Schlussfolgerungen ziehen zu können, die zu einer Änderung der Zielsetzung, zu einer neuen Planung und dann auch zu neuen Entscheidungen führen können.








3.1 Ziele setzen

Am Beginn allen unternehmerischen Tuns steht die Zielsetzung. Wer kein Ziel für sein Unternehmen hat, der ist wie ein Mensch, der ein Segelschiff führt, das den Hafen verlässt und nicht weiß wo es hinfahren soll. Der nächst beste Wind wird es irgendwohin blasen und die Wettbewerber werden ihren Teil dazu beitragen.

Bevor Sie mit der Führung eines Unternehmens beginnen und Entscheidungen treffen, müssen Sie sich für das Unternehmen ein Gesamtziel und für jede Geschäftsperiode Unterziele setzen.

Notieren Sie an dieser Stelle Ihr Gesamtziel für Ihr MasterGame-Unternehmen:

Falls Sie sich noch unschlüssig sein sollten, welches Gesamtziel Sie für Ihr MasterGame-Unternehmen über alle Spielperioden anstreben sollten, hier eine Auswahl möglicher Zielsetzungen für Ihr Unternehmen:

-  maximaler Gewinn
-  größter Umsatz aller auf dem Markt vertretenen Unternehmen
-  größter Marktanteil
-  höchste Wertschätzung bei Kunden
-  höchste Wertschätzung bei den Mitarbeitern
-  höchste Wertschätzung bei den Aktionären (Shareholder Value)
-  höchste Wertschätzung bei aller am Prozess beteiligten Gruppen (Stakeholder Value) Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Aktionäre

Beachten Sie jedoch, dass Ihr *Gesamtziel* eine *langfristige Zielsetzung* ist. Es wird erforderlich sein, dass Sie sich für die *einzelnen Geschäftsperioden* *kurzfristige Ziele* setzen und zwar entsprechend Ihrer Strategie und den jeweiligen Marktgegebenheiten sowie dem Verhalten Ihrer Konkurrenz.

Unter diesem Gesichtspunkt kann es für Sie durchaus angebracht sein, nicht in jeder Geschäftsperiode zu versuchen, das Gesamtziel auch als Periodenziel zu erreichen:

3.2 Planung

Damit kommen wir zu einem besonders wichtigen Kapitel dieses Lehrbriefes: Eine Ihrer Hauptaufgaben wird es sein, eine gute Kurz- und Mittelfristplanung für Ihr Unternehmen aufzustellen.

Ist die Entscheidung über das Gesamtziel getroffen, so gilt es nun, die Entscheidungen für die Periodenziele zu fällen und entsprechend zu planen.

Jedes erfolgreiche Wirtschaften - gleich ob im privaten oder geschäftlichen Bereich - setzt ein vorbedachtes Handeln auf der Basis eines sorgfältig ausgearbeiteten Planes voraus.

Die Aufstellung eines Wirtschaftsplanes für das Unternehmen kann in der Form einer Gesamtplanung oder in der Form von Teilplänen - entsprechend den Funktionsbereichen - erfolgen.

Während sich der *Gesamtplan* auf *alle Tätigkeiten des Unternehmens* in einer Geschäftsperiode erstreckt, haben die *Teilpläne* nur für *Einzelbereiche* Geltung. Dabei kann es durchaus sinnvoll sein, die Teilpläne durch weitere Unterpläne oder auch Nebenpläne zu ergänzen. So zum Beispiel den Produktionsplan durch einen Kapazitätsauslastungsplan oder den Marketingplan durch einen Werbeplan und einen Vertriebsplan.

Ausgangspunkt für die betriebswirtschaftliche Planung ist bei Unternehmen, die ihre Produkte auf einem Markt anbieten, der Absatzplan. Sind jedoch die Marktverhältnisse nur schwer abzuschätzen, so bietet es sich an, den Produktionsplan als Ausgangsbasis zu wählen. Der beste Weg ist auf jeden Fall vom Markt her zu planen und zu entscheiden.

Nicht auszuschließen ist es, dass es für ein Unternehmen auch einmal zu Schwierigkeiten bei der Beschaffung der zur Fertigung erforderlichen Rohstoffe kommen kann. In derartigen Fällen muss dann die unternehmerische Planung den Einkaufs- oder Beschaffungsplan zum Ausgangspunkt nehmen. Dies gilt gleichermaßen für den Fall, dass zum Beispiel bei einer Kapazitätsausweitung nicht genügend Kapital zur Finanzierung zur Verfügung steht; dann hat beispielsweise der Finanz- und Kreditplan Vorrang vor den übrigen Teilplänen.

Damit Sie sich entscheiden können, welche Teilpläne Sie für Ihr MasterGame-Unternehmen aufstellen wollen, geben wir Ihnen nun einige Hinweise, die besonders die gegenseitige Beeinflussung der verschiedenen Teilpläne deutlich machen.

3.2.1 Absatzplan

Der Absatzplan umfasst den *eigentlichen Verkaufsplan*, die *Vertriebs-* und die *Werbeplanung*.

Für den *eigentlichen Verkaufsplan* können wieder verschiedene unternehmerische Größen als Ausgangswerte herangezogen werden:

- ✎ Absatzzahlen früherer Geschäftsperioden, also Absatzmenge oder Umsatz
- ✎ Vorhandene Fertigungskapazität und Grad der Auslastung
- ✎ Preispolitik des Unternehmens
- ✎ Ergebnisse der Marktforschung über die Wirksamkeit der eigenen Absatzmaßnahmen und über die der Mitanbieter (Siehe MasterGame Handbuch Marktforschungsbericht)

Die *Vertriebsplanung* berücksichtigt vor allem die Entwicklung der Vertriebskosten.

Die *Werbeplanung* umfasst dagegen sowohl die Durchführungsplanung der Werbemaßnahmen, als auch die Werbekostenplanung.

3.2.2 Produktionsplan

Auch die Produktionsplanung kann sowohl mengenmäßig, also in Stückzahlen, als auch kostenmäßig, also in Geldeinheiten, durchgeführt werden.

Ist zum Beispiel die nutzbare Kapazität ein Engpass in der Fertigung, so wird ohne Kapazitätserweiterung die Fertigungsmenge die Ausgangsbasis der Produktionsplanung bilden. Liegen die Produktionskosten in einem kritischen Bereich, zum Beispiel wegen veralteter maschineller Anlagen, wird das Augenmerk der Produktionsplanung hier liegen müssen.

Unter- bzw. Nebenpläne der Produktionsplanung sind häufig auch der *Lagerplan* und der *Produktionsdurchführungsplan*, der zur Steuerung des Produktionsprozesses und zur Terminplanung eingesetzt wird.

3.2.3 Einkaufs- und Beschaffungsplan

Ab der zweiten Runde haben Sie auch die Möglichkeit, selbst Rohstoffe und Zubehör für Ihre Produkte einzukaufen. Damit wird der Einkauf eine wichtige Größe für Sie, da Sie sich überlegen müssen, wie Sie zum Beispiel Ihre Herstellkosten mit den Möglichkeiten, die im Einkauf liegen, beeinflussen können. Als Beispiel wäre hier die Staffelung des Preises beim Einkauf von großen Mengen anzuführen.

Die Einkaufs- und Beschaffungsplanung dient dem Unternehmen die für die Fertigung erforderlichen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe bereitzustellen. Es muss außerdem sichergestellt werden, dass ausreichende finanzielle Mittel und entsprechend ausgebildetes Personal vorhanden sind.

Der *Investitionsplan* ist der Beschaffungsplan für die Anlagegüter, also Maschinen und Betriebseinrichtungen.

3.2.4 Finanzplan

Der Finanzplan mit seinen Teilplänen - *Einnahmenplan*, *Ausgabenplan*, *Zahlungs-*, und *Kreditplan* ist das Bindeglied zwischen allen Teilplänen des Unternehmens.

Bitte sehen Sie sich an dieser Stelle den Finanzbericht Ihres MasterGame-Unternehmens an: Sie sehen die Gegenüberstellung der Einzahlungs- und Auszahlungsposten. Die rechte Spalte dieses Berichtes steht Ihnen als Planungsformular für die nächste Periode zur Verfügung.

FINANZRECHNUNG		
Finanzbericht	Laufende Periode (Mio. Euro)	Planung für die nächste Periode
Kassenanfangsbestand	0,50	
<u>Einzahlungen</u>		
Einzahlungen aus Umsatz laufende Periode	20,34	
+ Einzahlungen aus Umsatz Vorperiode	5,70	
+ Wertpapiere	0,00	
+ Zinserträge	0,00	
+ außerordentliche Erträge	0,00	
+ Desinvestitionen	0,00	
+ Mittelfristige Kredite	6,00	
+ Überziehungskredit	0,00	
= Summe Einzahlungen	32,04	
<u>Auszahlungen</u>		
Materialzukauf	7,32	
+ Personalaufwand	8,86	
+ Sonstige betriebliche Aufwendungen	3,96	
+ Rückzahlung mittelfr. und Überziehungskredite	8,85	
+ Zinsaufwand	1,31	
+ Kauf von Robotern	0,00	
+ Kauf von Fertigungsstr./Gebäuden	0,00	
+ Kauf von Wertpapieren	0,00	
+ Steuern	1,60	
+ Auszahlung Dividende (Vorperiode)	0,37	
+ außerordentliche Aufwendungen	0,00	
= Summe Auszahlungen	32,27	
Kassenbestand	0,27	

3.2.5 Kapital- und Vermögensplan

Unnötige Kapitalbindung kann durch frühzeitige Finanzplanung vermieden werden. Die Folgen sind oft sehr hohe Lagerbestände und damit verbunden Liquiditätsprobleme oder ein zu gering verzinstes Anlagevermögen in Wertpapieren.

Der Kapital- und Vermögensplan gibt einen Überblick über die Höhe der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Eigen- und Fremdkapitalbeträge sowie über deren Anlage in den Vermögenswerten.

3.2.6 Erfolgsplan

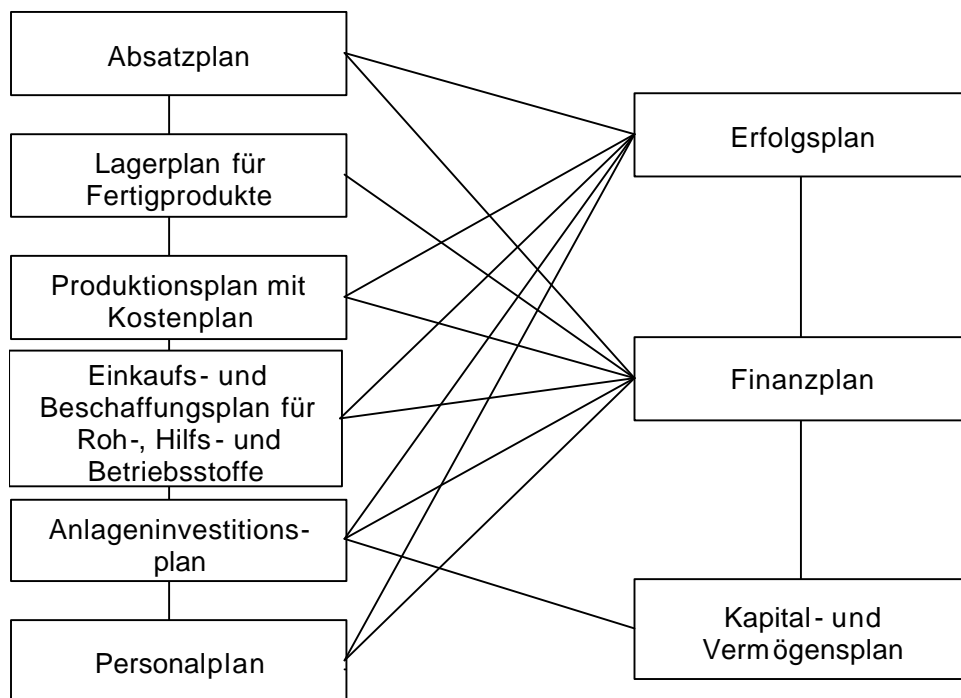
Die Erfolgsplanung dient zur Ermittlung des geplanten Unternehmens-Erfolges in der Geschäftsperiode. Sie baut auf den Planansätzen von Absatz- und Produktionsplan auf und berücksichtigt einerseits die voraussichtlichen Erlöse, andererseits die Kosten der Leistungserstellung und Vermarktung.

Das Aufstellen des Wirtschaftsplanes mit allen seinen Teil-, Unter- und Nebenplänen, sei es für nur eine Geschäftsperiode als kurzfristige Planung oder über mehrere Perioden im Rahmen einer langfristigen Planung, muss stets flexibel gehandhabt werden. Die Planung darf nicht zu einem starren Instrument werden.

Sie sollten bei Ihren Planungen das so genannte Ausgleichsgesetz der Planung beachten: Maßgebend für die Unternehmensplanung ist der jeweils schwächste Teilbereich des Unternehmens. Auf diesen Engpasssektor sind alle Pläne allseitig zu koordinieren und abzustimmen.

Sie kennen ja sicherlich auch das Sprichwort: *Die Kette ist immer nur so stark, wie ihr schwächstes Glied.*

Das folgende Schaubild zeigt Ihnen noch einmal das Netz der Beziehungen zwischen den Teilplänen:



Teilpläne im Unternehmen

3.3 Teilpläne Ihres MasterGame-Unternehmens

Produktionsplan

Sie können den Fertigungsbereich als Ausgangspunkt Ihrer Planung annehmen. Es bleibt Ihnen überlassen, ob Sie Ihre derzeitig vorhandene Kapazität voll oder nur teilweise auslasten. Ihre Entscheidung beeinflusst damit wechselseitig auch die anderen Teilpläne Ihres MasterGame-Unternehmens.

Absatzplan

Es sind Maßnahmen zu planen, um die Fertigungsmenge auf dem Markt auch absetzen zu können. Eine Absatzplanung auf der Grundlage der Zielsetzung des Unternehmens und der Konjunktur und Marktprognose sind mit Stückzahlen und Marktanteilen zu stellen. Im Geschäftsjahr 0 wurden 22.109 Stück abgesetzt.

Einkaufs- und Beschaffungsplan

Hier müssen die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe in der ausreichenden Menge geplant werden. Eventuell ist auch die Personalplanung betroffen, wenn neue Mitarbeiter zur vollen Kapazitätsauslastung eingestellt werden müssen. Denken Sie auch an die Fluktuation Ihrer Mitarbeiter. Ihre Planung für den Bereich Einkauf brauchen Sie erst ab der Runde 2 berücksichtigen.

Finanzplan

Die Einnahmen-, Ausgaben- und Zahlungspläne (Liquiditätsplan) sind auf die Vorgaben des Absatz und Produktionsplanes abzustimmen.

Erfolgsplan

Der Erfolgsplan ist als Zusammenfassung von Produktions- und Absatzplan direkt von der Planungsentscheidung beeinflusst. Erstellen Sie eine Plan G+V und vergleichen Sie Ihr neues Betriebsergebnis mit dem vom Vorjahr. In der Periode 0 waren es 3,98 Mio. Euro.

Kapital und Vermögensplan

Dieser wird durch den Erfolgsplan und den Finanzplan, sowie bei Veränderungen im Umlaufvermögen zum Beispiel auch durch den Lagerplan beeinflusst.

3.4 Entscheidungen

Die "richtige" Entscheidung zum richtigen Zeitpunkt zu treffen, macht die eigentliche Managementfähigkeit einer Führungskraft aus.





Vorbereitungen und Zielsetzungen mit entsprechenden Planungen sind zwar sehr wichtig, doch kommt es auch auf das "gewisse Fingerspitzengefühl" und ein Quäntchen Glück an.

3.5 Kontrolle

Zu den wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung gehört die Kontrolle des Geschäftsverlaufs. Diese Kontrolle ist einerseits eine Überwachungsfunktion, andererseits aber auch die Aufgabe der Analyse der Unternehmensergebnisse.

Die Analyse der Unternehmensergebnisse nach Abschluss einer Runde (Geschäftsperiode) stellt die vorausgeplanten Zahlen den tatsächlich erreichten Zahlen gegenüber. Durch einen derartigen Soll-Ist-Vergleich ist es Ihnen möglich, Abweichungen zu erkennen und nach den Ursachen zu forschen. Dies gibt Ihnen die Möglichkeit, nicht nur Mängel in den Teilbereichen zu erkennen und zu beseitigen, sondern auch für die nächste Runde (Geschäftsperiode) genauer zu planen, also Ihr MasterGame-Unternehmen noch erfolgreicher zu führen!

Im Lehrbrief 5 und 6 werden die folgenden internen Kostenberichte näher erklärt:

-  Kostenartenrechnung
-  Kostenstellenrechnung
-  Kostenträgerrechnung und
-  Deckungsbeitragsrechnung.

Um Ihnen einen genauen Überblick über die Entwicklung Ihres MasterGame-Unternehmens zu geben, stellen wir Ihnen nachfolgend Unternehmens-Kennzahlen zur Verfügung. Damit haben Sie die Möglichkeit, dass in der Bilanz und Erfolgsrechnung ermittelte Zahlenmaterial auszuwerten. Diese Kennzahlen, die man auch Beziehungszahlen nennt, werden rechnerisch ermittelt.

Sie geben genauere Aufschlüsse über die Rentabilität des Kapitaleinsatzes, über den Vermögensaufbau, über die Art der Finanzierung und über die Liquiditätslage.

Hierfür werden einzelne oder zu Gruppen zusammengefasste Positionen, zwischen denen ein kausaler Zusammenhang vermutet wird, zueinander in Beziehung gesetzt.

4. Kennzahlensystem für MasterGame

	P0	Probe- runde	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Umsatzrendite in %	4,2							
Eigenkapitalrendite in %	14,4							
Gesamtkapitalrendite in %	5,2							
Kapitalumschlag (Faktor)	1,2							
ROI EK (Produkt)	14,4							
ROI GK (Produkt)	9,4							
Net Working Capital (Summe)	0,92							
Verschuldungsgrad (Faktor)	1,6							
Cash-Flow (Summe)	2,9							
EVA Economic Value Added in Mio. EUR	1,93							

Erläuterungen zu den einzelnen Kennzahlen:

(Alle Daten stammen aus der Ausgangssituation Periode 0, siehe MasterGame-Handbuch). Es ist noch genügend Platz vorgesehen, so dass Sie Ihre nach den Runden ermittelten Werte nachtragen können.

$$\begin{aligned}
 \text{Umsatzrendite} &= \frac{\text{Gewinn nach Steuern} * 100}{\text{Umsatz}} \\
 &= \frac{1,07 \text{ Mio. EUR} * 100}{25,43 \text{ Mio. EUR}} = 4,20\%
 \end{aligned}$$

Die Umsatzrendite sagt etwas über die Ertrags- und Kostenstruktur des Unternehmens aus. Je höher der Wert der Umsatzrendite ist, umso größer ist der Erfolg Ihres Unternehmens.

$$\begin{aligned} \text{Eigenkapitalrendite} &= \frac{\text{Gewinn nach Steuern} * 100}{\text{Eigenkapital}} \\ &= \frac{1,07 \text{ Mio. EUR} * 100}{7,45 \text{ Mio. EUR}} = 14,40\% \end{aligned}$$

Die Eigenkapitalrendite setzt den versteuerten Jahresüberschuss (Gewinn) dem Eigenkapital gegenüber. Der, aus diesem Quotienten, errechnete Wert gibt damit die Verzinsung des eingesetzten Kapitals an.

$$\begin{aligned} \text{Gesamtkapitalrendite} &= \frac{\text{Gewinn nach Steuern} * 100}{\text{Gesamtkapital}} \\ &= \frac{1,07 \text{ Mio. EUR} * 100}{20,50 \text{ Mio. EUR}} = 5,20\% \end{aligned}$$

Diese Kennziffer betrachtet das Ergebnis nach Steuern im Verhältnis zum Gesamtkapital. In der Praxis wird gelegentlich auch - das Ergebnis nach Steuern plus Fremdkapitalzinsen im Verhältnis zu Gesamtkapital gesetzt.

$$\begin{aligned} \text{Kapitalumschlag} &= \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} \\ &= \frac{25,43 \text{ Mio. EUR}}{20,50 \text{ Mio. EUR}} = 1,20 \end{aligned}$$

Der Quotient aus Umsatz und Kapital drückt aus, wie oft das im Gesamtvermögen eines Unternehmens (Anlagevermögen und Umlaufvermögen) investierte Kapital durch den Umsatzprozess im Laufe einer Periode wieder hereingeholt wird, d.h. zu Geld gemacht wird.

ROI_{EK} =

(Return on Investment gerechnet mit dem Eigenkapital EK)

$$= \frac{\text{Gewinn nach Steuern} * 100}{\text{Umsatz}} * \frac{\text{Umsatz}}{\text{Eigenkapital}} =$$

$$= \frac{1,07 \text{ Mio. EUR} * 100}{25,43 \text{ Mio. EUR}} * \frac{25,43 \text{ Mio. EUR}}{7,45 \text{ Mio. EUR}} = 14,40\%$$

Der erste Faktor zeigt die bereits angesprochene Umsatzrendite, der zweite Faktor den Kapitalumschlag. In dieser Form zeigt der ROI die Quellen des Erfolgs eines Unternehmens auf. Bildet die Umsatzrendite die Ursache für die unzureichende Kapitalrentabilität (ausgedrückt durch den ROI), wird die Ertrags und Kostenstruktur des Unternehmens durchleuchtet. Im umgekehrten Fall, wenn der Kapitalumschlag ursächlich ist für die unzureichende Kapitalverzinsung, wird die Vermögensstruktur analysiert.

ROI_{GK} =

(Return on Investment gerechnet mit dem Gesamtkapital GK)

$$= \frac{(\text{Gewinn nach Steuern} + \text{Fremdkapitalzinsen}) * 100}{\text{Umsatz}} * \frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtkapital}} =$$

$$= \frac{(1,07 \text{ Mio. EUR} + 1,31 \text{ Mio. EUR}) * 100}{25,43 \text{ Mio. EUR}} * \frac{25,43 \text{ Mio. EUR}}{7,45 \text{ Mio. EUR}} = 9,40\%$$

Da das Gesamtkapital auch aus Fremdkapital besteht, werden dem Gewinn die Fremdkapitalzinsen dazugezählt.

$$\begin{aligned} \text{Net Working Capital} &= \text{Umlaufvermögen} \\ &\quad \text{./. (mittelfr. + Überziehungs-Kredite)} \\ &= 6,92 \text{ Mio. EUR} \\ &\quad \text{./. 6,00 Mio. EUR} \\ &= 0,90 \text{ Mio. EUR} \end{aligned}$$

Das Net Working Capital ist eine Kennzahl zur Liquiditätslage Ihres Unternehmens. Jedes Unternehmen muss sich auf Dauer im finanziellen Gleichgewicht befinden, um jederzeit alle Zahlungsverpflichtungen termingerecht nachkommen zu können.

Das Net Working Capital ist dabei der Teil des Umlaufvermögens, der nicht durch mittelfristige- und Überziehungskredite finanziert wird: Umlaufvermögen minus mittelfristiger Kredit (Laufzeit: 1 Jahr) plus Überziehungskredit = Net Working Capital.

$$\begin{aligned} \text{Verschuldungsgrad} &= \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \\ &= \frac{12,0 \text{ Mio. EUR}}{7,45 \text{ Mio. EUR}} = 1,60 \end{aligned}$$

Der Verschuldungsgrad verdeutlicht das Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital. Mit dieser Kennzahl lässt sich die finanzielle Abhängigkeit zu den Gläubigern des Unternehmens darstellen.

$$\begin{aligned} \text{Cash Flow} &= \text{Gewinn} \\ \text{(Kassenrückfluss)} &+ \text{Abschreibungen} \\ &= 1,07 \text{ Mio. EUR} + 1,80 \text{ Mio. EUR} = 2,87 \text{ Mio. EUR} \end{aligned}$$

Diese Kennzahl zeigt die Eigenfinanzierungskraft des Unternehmens, Sie zeigt Ihnen, wie viel Geld Sie im Laufe des Geschäftsjahres im Unternehmen freisetzen, um etwaige Anschaffungen zu tätigen ohne zusätzlichen Kredit aufzunehmen!

Berechnungsgrundlage:

Cash-Flow = Abschreibung plus Jahresüberschuss nach Steuern

Da Abschreibungen keine auszahlungswirksamen Aufwendungen sind, geschieht über die Umsatzerlöse ein Geldrückfluss in die Kasse.

Economic Value Added (EVA)

$EVA = EBIT - (\text{Mindestrendite} \times \text{Invest. Kapital})$

EBIT = Earnings before Interest and Taxes
(im Planspiel das Betriebsergebnis)

$EVA = 3,98 \text{ Mio. EUR} - (10\% \times 20,52 \text{ Mio. EUR})$

$EVA = 1,93 \text{ Mio. EUR}$

Der EVA stellt den über die Mindestrendite (Kosten für das investierte Kapital) hinaus erwirtschafteten Übergewinn dar.

Ist das Betriebsergebnis gleich 10% des investierten Kapitals – ist der EVA gleich 0.

Der Zinssatz auf das investierte Kapital wird von jedem Unternehmen selbst festgelegt und schwankt je nach Vorstellung zwischen 10% und 15%.

Wir würden Ihnen empfehlen, diese Kennzahlen für Ihre weiteren Geschäftsjahre - jeweils nachdem Sie Ihre Ergebnisberichte erhalten haben - weiter zu ergänzen.

5. Die andere Hälfte des Erfolgs

5.1 Was aber macht die Arbeit nun eigentlich erfolgreich?

Wie eingangs schon erwähnt, erfordert das Lösen komplexer Aufgabenstellungen - etwa ein erfolgreiches Abschneiden beim MasterGame oder ein effizientes, an der Prozesskette des Unternehmens ausgerichtetes Arbeiten - nicht nur die Addition (von im Planspiel oder durch andere Qualifizierungsform erweiterten) Fachkenntnissen der einzelnen Mitglieder einer Arbeitsgruppe, sondern auch eine Reihe anderer wichtiger individueller und zwischenmenschlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten. Und, ganz wichtig: eine intensive Kooperation.

Und worauf basiert nun Erfolg?

Auf ganz unterschiedlichen Faktoren. Vor allem aber ist dauerhafter Erfolg nur im Team zu erreichen. Vorausgesetzt, jeder einzelne bringt sich auch tatsächlich unaufgefordert mit all seinen Stärken ein.

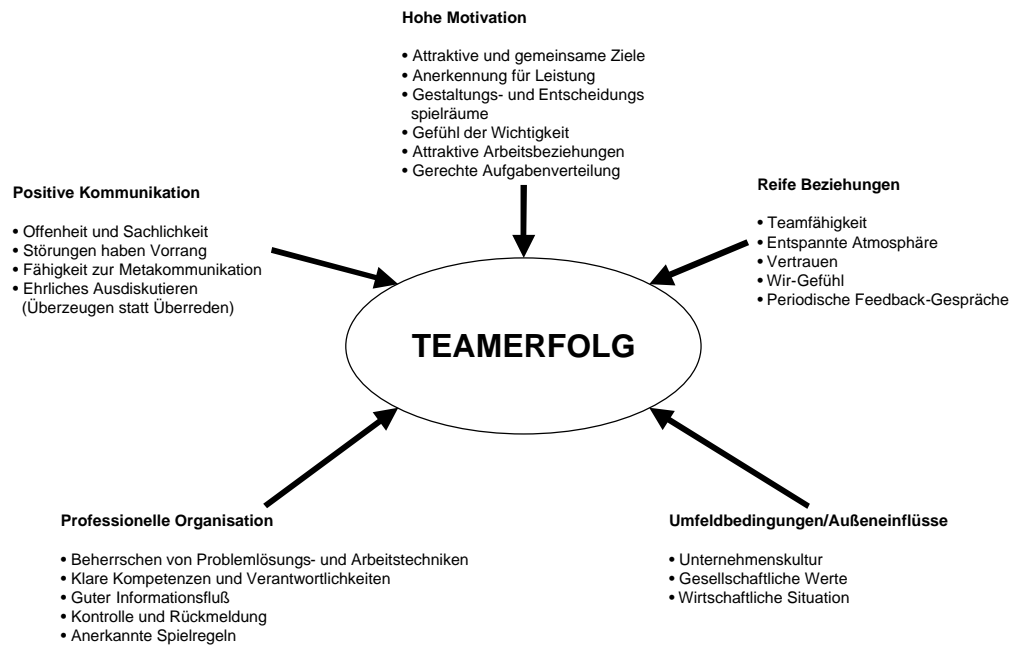
Doch Vorsicht. Nicht jede Gruppe von Personen, beispielsweise eine Unternehmensabteilung, die an einer gemeinsamen Aufgabenstellung und/oder vielleicht sogar im gleichen Raum arbeitet, ist automatisch ein Team. Eigentlich ist es wie im Sport: Eine Gruppe muss sich entwickeln, um ein Team zu werden. Die Mannschaft mit den besten Spielern wird nicht zwangsläufig auch das Match gewinnen. Der Sieg kann nämlich durchaus an das Team mit weniger ausgeprägten "Fachkenntnissen" gehen, wenn dieses diesen Mangel durch einen ausgeprägten "team spirit" wettmacht. Eine echte Spitzenmannschaft ist dann, wer mit beidem glänzt. Gegen solch ein Team ist meistens kein Kraut gewachsen.

Stellt sich die Frage, was nun der einzelne mitbringen muss.

Entscheidend für eine hohe Gruppenleistung sind neben hoher Motivation, professioneller Organisation und guten Umweltbedingungen (die freilich kaum durch die Arbeitsgruppe beeinflusst werden können) eine positive Kommunikation und reife Beziehungen zwischen den Personen.

Diesen sogenannten "weichen" Erfolgsfaktoren wird aber vielfach nicht ausreichend Beachtung geschenkt. Zudem werden sie selten als eigenständige Aufgabe, an der in der Gruppe gearbeitet werden muss, verstanden. Die traurige Wahrheit ist: Im beruflichen Umfeld wird häufig schlichtweg vergessen oder, noch schlimmer, verleugnet, dass Arbeitsgruppen immer auch soziale Systeme darstellen. Oder, anders gesagt, es werden dort nicht nur auf einer Sachebene Aufgaben abgearbeitet, sondern ein Team weist immer auch eine ganz persönliche Beziehungsebene auf. Wer dies missachtet, darf sich - zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen bestätigen dies - nicht über mangelnde Leistung und unzureichende Ergebnisse wundern.

Nachstehende Abbildung zeigt die Haupteinflussfaktoren auf den Teamerfolg:

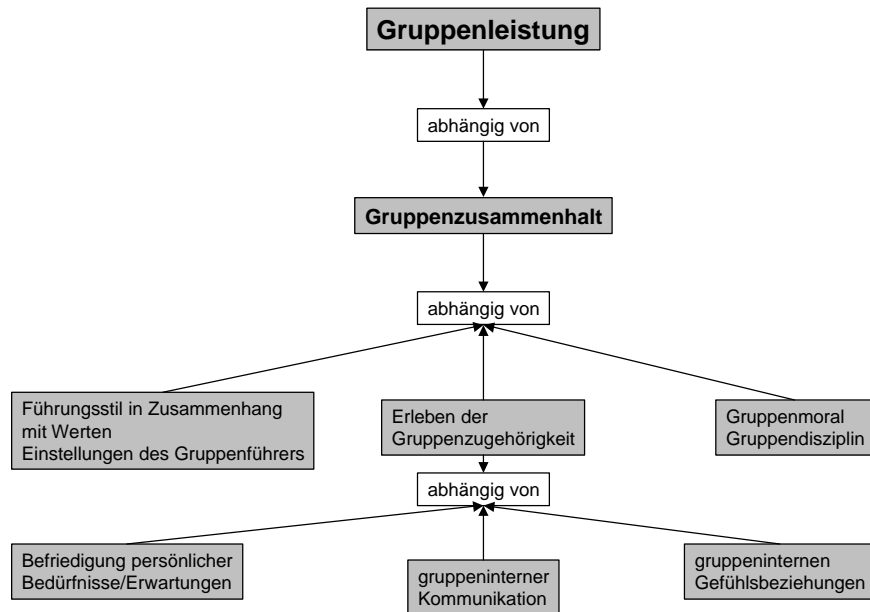


Kernfaktoren des Teamerfolgs

Folglich sind Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit einer Gruppe um so höher

- ✎ je weniger Spannungen und ungelöste Konflikte zwischen den Gruppenmitgliedern bestehen,
 - ✎ je mehr die Beziehungen untereinander (Rollen und Erwartungen) geklärt sind,
 - ✎ je deutlicher Verantwortlichkeiten und Führung festgelegt werden,
 - ✎ je stärker persönliche Bedürfnisse und Zielsetzungen der einzelnen Berücksichtigung finden,
 - ✎ je klarer und eindeutiger Gruppenziele und Strategien definiert
- und
- ✎ je besser Problemlösungs- und Arbeitstechniken beherrscht werden.

Diesen Zusammenhang verdeutlicht nachstehende Abbildung:



Abhängigkeit der Gruppenleistung von "weichen" Faktoren

Für die Führungskräfte bedeutet dies ganz konkret, dass dem Steuern des Gruppen(findungs)prozesses eine sehr große Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

Ein erster Schritt in die richtige Richtung ist, gemeinsame Spielregeln und Werte für die Zusammenarbeit zu diskutieren und festzulegen. Als Diskussionsgrundlage sollten hierbei die persönlichen Wünsche, Ziele, Werte und Bedürfnisse der Gruppenmitglieder dienen.

Als nächstes sollte ein Feedback darüber folgen, wie das Verhalten in der Gruppe erlebt wird und was dieses bei jedem einzelnen Mitglied auslöst.

Ein Vorgang, der die unverzichtbare Basis für einen erfolgreichen Gruppenprozess darstellt, und der zugegebenermaßen den Mut fordert, sich offen und ehrlich zu äußern.

6. Phasen der Teamentwicklung

Es ist nun aber davon auszugehen, dass kaum eine Gruppe von Beginn an reibungslos und effektiv zusammenarbeitet.

Schließlich müssen Gruppenstruktur sowie Aufgaben- und Beziehungsgefüge erst entwickelt werden.

In den meisten Fällen, das lehrt uns die Praxis, durchläuft jede Gruppe vier Entwicklungsphasen, für die jeweils bestimmte Verhaltensweisen und Empfindungen der Gruppenmitglieder typisch sind.

Wie reagiert wird, hängt jeweils eng mit der Leistungsfähigkeit der Gruppe zusammen. Soll heißen: Je weniger die Mitglieder sich anfangs kennen, desto deutlicher treten diese Phasen in der Regel in Erscheinung.

Phase 1 ist das sogenannte "warming" oder "Testphase" das gemeinsame kennen lernen.

Jetzt geht es zunächst einmal darum, sich zu "beschnuppern", Unsicherheit in der neuen Situation abzubauen und seinen Platz und seine Aufgabe in der Gruppe zu finden. Meist wird dabei vorsichtig und eher zurückhaltend aber dennoch taktisch agiert. Man hält Distanz zueinander, gibt sich eher formell, prüft, testet und bewertet das Verhalten der anderen. Gleichzeitig versucht man, erste Spielregeln für die Zusammenarbeit aufzustellen. Was die Leistungsfähigkeit einer Gruppe angeht, so ist diese eher gering, werden Potenziale der einzelnen Mitglieder bei weitem nicht ausgeschöpft.

Denn in der darauffolgenden Phase 2, dem "storming", geht es dann zur Sache.

Nicht selten werden jetzt, mehr oder weniger offen, Konflikte durchlebt, prallen Meinungen aufeinander und werden Machtkämpfe ausgetragen sowie die (Führungs-)Fähigkeiten des Gruppenleiters ausgetestet.

Die Team-Mitglieder versuchen, Unsicherheiten und Ressentiments im persönlichen, emotionalen Bereich zu überwinden. Ein Prozess, in dessen Verlauf sich wechselnde Koalitionen und persönliche Beziehungen ausbilden. Nicht jede Gruppe ist in der Lage, diese Phase offen auszutragen. Konflikte totzuschweigen, zu verdrängen oder zu ignorieren jedoch kann nicht die Lösung sein. Im Gegenteil: Der Konflikt wird sich durch dieses Vorgehen eher verschärfen, weil er unterschwellig weiterschwelt. Das Ergebnis ist dann meist weniger Leistung. Ein Reibungsverlust, der nicht sein muss.

Gruppen hingegen, die die Storming-Phase intensiv erleben, schaffen hiermit eine Grundlage für reife Beziehungen, kurzum für ein gut funktionierendes Team. Aber auch hier gilt: Die Produktivität der Gruppe kann sich gegenüber der ersten Phase verschlechtern, da viel Energie in die Auseinandersetzung fließt.

Was aber passiert nach Phase zwei?

Im Regelfall wird sich das Verhältnis untereinander jetzt entspannen. Widerstände werden überwunden, Konflikte beigelegt. Die Atmosphäre wird lockerer. Die Bereitschaft, zusammenzuarbeiten und sich intensiver an der Arbeit der Gruppe zu beteiligen, ist gewachsen. Die sicherlich positivsten Ergebnisse aber sind gegenseitiges Vertrauen und starkes "Wir-Gefühl". Die ideale Voraussetzung, um offen Ansichten auszutauschen, sich aufeinander einzuspielen.

Diese dritte Phase, die „Orientierungsphase“, im Fachjargon "norming" genannt, zeichnet sich meist durch einen deutlichen Anstieg der Gruppenleistungsfähigkeit aus.

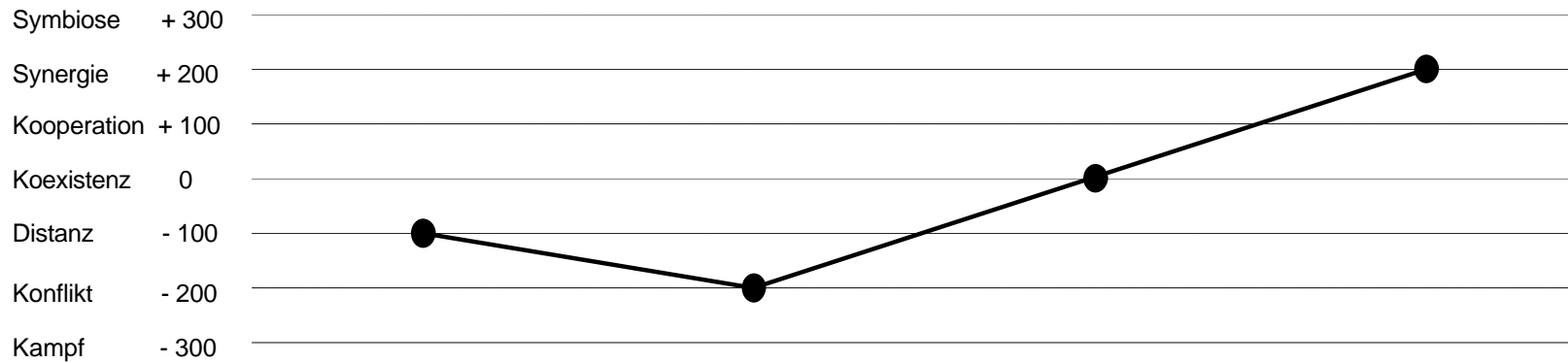
In der vierten Phase, der Verschmelzungsphase, dem "performing", erfolgt die Weichenstellung dafür, als echtes Spitzenteam aufzutreten. Konkret bedeutet das:

Die Gruppe hat sich strukturiert, die Rollen und Verantwortlichkeiten sind verteilt und akzeptiert, die ausgebildeten Kommunikationsstrukturen werden im Sinne der Aufgabenbewältigung genutzt. Was nicht bedeutet, dass es keine Konflikte und Spannungen mehr gibt. Nur werden diese gemeinsam und auf konstruktive Art gelöst, statt verdrängt, alle Energie kann für ein effizientes Arbeiten genutzt werden. Es wird offensichtlich, dass Zusammenhalt und Zusammengehörigkeitsgefühl (Gruppen-Kohäsion) stark ansteigen und ein "Wir-Gefühl" entsteht.

Anzunehmen, ein solcher Entwicklungsprozess verlief gradlinig ist allerdings ein Irrtum. Äußere wie innere Einflüsse (neue Gruppenmitglieder, veränderte Zielsetzungen, persönliche Probleme u.a.m.) können ein Team jederzeit in eine frühere Phase zurückfallen lassen. Kein Grund zur Sorge, denn Teams durchlaufen nun einmal kontinuierlich dynamische Prozesse.

Aufgabe einer Führungskraft ist es jedoch, diese bewusst zu steuern, um das Produktivitätsniveau möglichst schnell zu heben und es anschließend auch dort zu halten. Für die Teammitglieder heißt das, ein Bewusstsein für Inhalt, Ablauf und Struktur des Entwicklungsprozesses zu entwickeln und zu lernen, wie Gruppensituationen beobachtet, beschrieben und analysiert werden können.

Den Zusammenhang zwischen Teamentwicklungsphasen, Beziehungsqualität und Leitungsfähigkeit verdeutlicht Abbildung 3.



Teamphase	„warming“	„storming“	„norming“	„performing“
Gruppenstruktur	Angst und Unsicherheit gegenüber der Situation, Suche nach situationsadäquaten Verhalten, enge Anlehnung an den Führer	Furcht vor Freiheitseinengung, Konflikte zwischen den Gruppenmitgliedern und den Untergruppen, Rebellion gegen den Führer	Bilden von Gruppennormen, Toleranz gegenüber Gruppenmitgliedern, Lösungen interpersonaler Probleme, Entwicklung von Vertrauen	Rollenbeziehungen werden akzeptiert und instrumentell im Sinn der Aufgabe genutzt
Aufgabenaktivität	Formulierung von Gruppenzielen, Definition von Regeln und Leistungsmethoden	Emotional getönte Ablehnung der Ziele, Aufgaben, Vorgehensweisen	Offener Informationsaustausch, Bereitstellung von Ressourcen und Leistung	Bewertung von Lösungsmöglichkeiten, konzentrierte Arbeit an der Aufgabe
Verhalten und Umgang miteinander	Höflich, unpersönlich, gespannt, abtastend, formell, vorsichtig	Konfrontation der Personen, Cliquesbildung, mühsames Vorwärtkommen, Frustrationsgefühle	Entwicklung neuer Umgangsformen und Spielregeln, Konfrontation der Schwerpunkte	Ideenreich, flexibel, offen, leistungsfähig, hilfsbereit, solidarisch, „Wir-Gefühl“

Abbildung 3: Zusammenhang zwischen Teamentwicklungsphasen, Beziehungsqualität und Leitungsfähigkeit

7. Grenzen der Leistungsvorteile von Teams

So schön sich das alles anhört, es darf nicht übersehen werden, dass gefestigte Teamstrukturen auch negative Auswirkungen auf die Organisation haben können.

Das fängt damit an, dass sich in jedem Team gewöhnlicherweise Gruppennormen herausbilden, die für die Mitglieder bindend sind (man tut etwas so und nicht anders).

Wird sich diesen Regeln nicht unterworfen, greifen Selbstregulierungsprozesse, die sich oft unreflektiert in Gang setzen: Die Gruppe übt Druck auf "Abweichler" aus. Auch in punkto Leistung. Leistungsschwache müssen sich steigern oder mit Sanktionen der Gruppe rechnen, Mitglieder, die deutlich über der Norm liegen, werden gebremst. Passt sich ein Teammitglied nicht an, wird es isoliert oder gar ganz aus der Gruppe ausgeschlossen.

Eine weitere Gefahr bei gut funktionierenden Teams ist, dass diese eigene Wertmaßstäbe, Ziele und Vorstellungen entwickeln und fortan als unumstößlich ansehen. Was die Zusammenarbeit mit anderen erschwert oder zu einer starken Konzentration auf bestimmte Ziele, Methoden oder Lösungsvorschläge führt, die zunehmend blind gegenüber einer veränderten Situation oder bestehenden Risiken macht.

Zwei dieser Phänomene, "Gruppendenken" und "Risikoschub", werden auf den nächsten Seiten ausführlicher dargestellt.

7.1 Gruppendenken

Hat sich eine Gruppe irgendwann formiert, so gehört es zu deren Zielen, eine gewisse Konformität in Denken und Verhalten zu erreichen. Ein Phänomen, das man "group think", also Gruppendenken bezeichnet. Und das nicht immer positiv sein muss. In negativer Form lässt sich Gruppendenken in folgenden Aspekten beobachten:

- ✎ Unterdrückung abweichender Meinungen, um die Team-Moral zu stärken.
- ✎ Übersteigertes "Wir-Gefühl". Effekt: Der Blick für die Realität (außerhalb des Teams) wird eingeengt.
- ✎ Einschränkung der intellektuellen Teamleistung. Das bedeutet: Zurückhalten von Wissen, Ideen und Schlussfolgerungen, um Gruppenergebnisse nicht zu gefährden.
- ✎ Ingroup/Outgroup-Unterscheidung. Die Ausgrenzung Außenstehender führt zur Entwicklung gemeinsamer Feindbilder oder der Ablehnung jedweder andersgearteter Meinungen von außen.

Aus diesen Aspekten leiten sich nachstehende Symptome des Gruppendenkens ab:

- ✎ Symptom extremer Selbstüberschätzung.
- ✎ Symptom unrealistischer Wahrnehmung der Außenwelt.
- ✎ Symptom selbstauferlegter Denkbeschränkung.
- ✎ Symptom der Ablehnung von Feedback.

Folgende Maßnahmen können helfen, negatives Gruppendenken zu vermeiden und die damit verbundenen Gefahren so weit zu reduzieren, dass es eine effiziente Teamarbeit nicht behindert.

- ✎ Der Gruppenleiter sollte stets zur Kritik anregen (auch an den eigenen Argumenten!). Es empfiehlt sich zudem, die eigene Meinung nicht am Anfang zu äußern und sich bei Bewertungen zurückzuhalten.
- ✎ Außerdem ratsam: das gleiche Problem von mehreren, unabhängigen Entscheidungsgruppen bearbeiten zu lassen.
- ✎ Umfassende, regelmäßige Feedback-Runden einführen.
- ✎ Rolle des "advocatus diaboli" besetzen.
- ✎ Besinnungspause vor der endgültigen Entscheidung einlegen.

Abbildung 4 zeigt den Zusammenhang zwischen Ursachen von Gruppendenken und möglichen Entscheidungsfehlern.

Ursachen:		Group-Think-Typologie:		Mögliche Fehler bei Entscheidungen:
1. Zu hohe Gruppen-Kohäsion 2. Abkapselung von der Außenwelt 3. Fehlende / unzureichende Strategien der Informationssuche und -bewertung 4. Direktiver Führungsstil 5. Hohe Stressbelastung	führt zu ⇒	Typ 1: <ul style="list-style-type: none"> • Unverwundbarkeits-Illusion • Moralisches Überlegenheitsgefühl Typ 2: <ul style="list-style-type: none"> • Kollektive Rationalisierung • Stereotype Wahrnehmung "anderer" Typ 3: <ul style="list-style-type: none"> • Gruppendruck auf "Abweichler" • Selbstzensur / Denkbeschränkung • Einstimmigkeits-Illusion • Selbsternannte "Meinungswächter" 	führt zu ⇒	1. Unvollständige Suche nach Lösungsalternativen 2. Unvollständige Suche nach Gegenargumenten 3. Fehlende Risikoüberprüfung der bevorzugten Entscheidung 4. Mangelhafte Informationsnachfrage 5. Eingeschränkte oder verzerrte Informationsverarbeitung 6. Rigidität in der Bewertung von Alternativen 7. Mangelhafte Abarbeitung aller möglichen Entscheidungskonsequenzen

Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Gruppendenken und Entscheidungsfehlern

7.2 Risikoschub

Eines der Phänomene, das sich bei Gruppen beobachten lässt, ist der Risikoschub, auch „risky shift“ genannt, die Veränderung der Risikobereitschaft beim Treffen von Entscheidungen in Gruppen. Im Team, so die Erfahrung, verschiebt sich diese Bereitschaft in wesentlich extremere Bereiche als dies bei Einzelpersonen der Fall ist. Die Folge: Es werden risikofreudigere Entscheidungen getroffen werden. Ursachen hierfür sind:

- ✎ Der Abbau individueller Verantwortung bzw. des Verantwortungsbewusstseins in der Gruppe (Deindividuation).
- ✎ Vermeintlich größere Vertrautheit mit Problemen durch Informationsaustausch und Gruppendiskussionen (Überschätzen des Wissens, Rationalisieren und Verdrängen von Gefahren).
- ✎ Einfluss von Meinungsführern oder Experten auf die Gruppe.

In wenigen Fällen lässt sich bei Gruppenentscheidungen auch eine gegenteilige Tendenz, ein sogenannter "Konservatismus-Schub", beobachten, das Entscheidungsverhalten wird in diesem Fall extrem vorsichtig. Mit der negativen Konsequenz, dass Chancen für Veränderungen, Innovationen u.Ä. nicht wahrgenommen werden. Es wird auf der Stelle getreten, Stagnation setzt ein.

8. Spielregeln für die Teamarbeit

Fehler und Prozesse wie diese müssen jedoch nicht zwangsläufig die Gruppenentwicklung bestimmen. Wer folgende Spielregeln beherzigt, kann ganz einfach gegensteuern und die Entwicklung eines Teams in eine positive Richtung lenken.

Kontinuierliche Feedback-Prozesse

Das periodische und/oder situative Auswerten von Gruppenprozessen (z.B. Manöverkritik) und des „Status Quo“ einer Gruppe sollte zur Standardprozedur werden. Hierbei muss die Wahrnehmung der Teammitglieder stets sanktionsfrei geäußert werden dürfen. Auch die Bedürfnisse, Ziele und Wünsche jedes einzelnen sollten erfragt und nach Möglichkeit erfüllt werden.

Gleichwertigkeit der Teammitglieder


Jeder erkennt den anderen als gleichwertigen Partner an. Hierarchische Unterschiede müssen in den Hintergrund treten; fachliche Wissensunterschiede sollten sich idealer Weise ergänzen. Unterstützt wird dies dadurch, dass die Rollen in den Diskussionen, z.B. die des Moderators, häufig wechseln.

Volle und allseitige Kommunikation

Es hat sich zudem als vorteilhaft erwiesen, den Informationsstand aller Mitglieder auf ein gleiches Niveau zu bringen. Wissen sollte ebenso kontinuierlich weitergegeben wie neue Erkenntnisse und Zielabweichungen kommuniziert werden sollten. Wo Informationen fehlen, sollte dies so schnell wie möglich geklärt werden. Ganz selbstverständlich sollte es sein, jedem Mitglied einer Gruppe alle Unterlagen zur Verfügung zu stellen.

Äußerung abweichender Meinungen

Meinungen, so unbequem diese auch manchmal sein mögen, sollten ständig herausgefordert und geäußert werden. Als Teamleiter sollten Sie sich merken: Schweigen heißt nicht Zustimmung. Und es gibt keine Auffassung, die nicht in Frage gestellt werden dürfte. Lernen Sie, Meinungsverschiedenheiten als Informationsquellen, nicht als Störfaktoren zu begreifen und zu nutzen. Hilfreich auch: in jeder Diskussion einen "advocatus diaboli" zu benennen, der unbequeme und konträre Meinungen gegen die Mehrheit vertreten darf.

 Kritik, aber kein Tadel

Kritik sollte immer erlaubt sein, nicht jedoch ein Tadel oder eine Verurteilung. Wo einseitige Meinungen sichtbar werden, sollten gegenteilige Auffassungen gefördert werden. Kurzum: Konflikte sollten nicht verschleiert, sondern aufgedeckt und diskutiert werden.

 Entscheidungen weder im Alleingang noch durch Mehrheitsbeschluss

Entscheidungen nicht durch einen Beschluss der Mehrheit, sondern in weitest gehender Übereinstimmung erzielen. Wichtige Probleme ausdiskutieren, auch wenn es manchmal ermüdet und Zeit kostet.

 Visualisierung aller Aktivitäten und Ergebnisse

Entscheidungen, Arbeits- und Diskussionsergebnisse laufend festhalten und durch visuelle Darstellungen sichtbar machen.

 Spielregeln besprechen, festlegen und einhalten

Spiel- und Verhaltensregeln für Zusammenarbeit und Diskussion frühzeitig vereinbaren. Später ist es wichtig, deren Einhaltung zu kontrollieren. Falls nötig, Spielregeln stets neuen Situationen anpassen.