

Rollenspiele und neue Lernmethoden für das Logistikmanagement

Das e-business begreifen

Kaum ein Schlagwort wird zur Zeit mit so grosser Euphorie goutiert, wie der Begriff e-Business. Doch trotz aller Versuche, richtig begriffen haben ihn wohl die wenigsten. Wie also kann man e-Business begreifen? Am besten durch Rollenspiele.

Von Eric Scherer , 21.10.2000

Innert kürzester Zeit hat sich e-Business als Begriff in der Management- und Informatik-Landschaft gleichermassen breitgemacht und vorläufig etabliert. Kaum ein Tag vergeht, wo nicht irgendwer in irgendeiner Publikation versucht, seine Meinung zum Thema - sei sie nun visionär oder nur aufgeköcht - vorzustellen. Mal wird erklärt, dass diese oder jene Software-Lösung auch das Problem mit dem fehlenden «e» lösen könne. Mal wird provokativ gemunkelt, die Schweizer Industrie hätte die Sache mit dem «e» verschlafen. Oder es werden wieder Wunschlisten aufgestellt, welche die Anforderungen an den neuen e-Manager beschreiben. Soviel Monologe können schnell einmal Kopfweh verursachen. Was bleibt, ist das dumpfe Gefühl, dass man sich mit dem schicken «e» einfach mal schmücken muss, um überhaupt noch modern und innovativ zu sein - und, dass man eigentlich gar nicht weiss, was e-Business für das eigene Unternehmen wirklich bedeuten kann.

Der Blick über den Tellerrand

Betrachtet man die Sache nüchtern, so ist e-Business nichts weiter als ein nächster Schritt in der Rationalisierung und Beschleunigung von Geschäftsprozessen. Durch die immer stärkere Verschränkung von Telekommunikation und Computer werden immer mehr informatorische, zeitliche und räumliche Puffer abgebaut. e-Business ist so etwas wie der Blick über den Tellerrand, hinter dem die Welt immer näher kommt. Diese wird immer klarer und transparenter und bietet die Hand zu Zusammenarbeit, Kommunikation und Kooperation. Damit wird klar, e-Business ist nicht einfach ein neuer Strategietrend und schon gar nicht einfach nur eine neue Software, e-Business heisst Kooperation, Öffnung und Verlagerung bisheriger interner Wertschöpfungsketten und Geschäftsprozesse gegenüber anderen Organisationen und Unternehmen. Inhaltliches Leitbild kann hier der Begriff des «Value Chain Convergence» sein, das heisst, zentrale Aufgabe beim Aufbau einer e-Business-Community ist das Erreichen einer dauerhaften Konvergenz von Wertschöpfungsketten und der Geschäftsprozesse, die ihrer Steuerung dienen.

Konvergenz heisst dabei, dass die einzelnen Akteure in einem System - der so genannten e-Business-Community - gemeinsam auf ein Ziel hin agieren. Konvergenz ist nicht statisch, da viele Akteure zeitgleich in einem solchen System kooperieren. Sie ist dynamisch und flexibel, um sich bei veränderten Umgebungsbedingungen noch immer zielorientiert verhalten zu können.

Den Begriff «e-Business» begreifen

Zugegeben, wenn man «e-Business» wirklich verstehen möchte, so ist das nicht gerade leicht und Texte wie dieser helfen hier wenig. Eine ideale Alternative zu den beliebten Text- und Folienschlachten, die wir alle gewohnt sind, bieten Rollen- und Planspiele. Hier spielen die verschiedenen Beteiligten die verschiedenen Rollen entlang einer unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette. Mittels einfacher Regeln und Messgrössen werden das Systemverhalten und die Handlungsmuster jedes Einzelnen

transparent und können bewertet und optimiert werden. Schon in den 50-er Jahren hat die Systems Dynamics Group am renommierten M.I.T. festgestellt, dass sich Begriffe wie Dynamik, Kooperation und Konvergenz entlang von Wertschöpfungsketten nicht so einfach begreifen lassen, und das berühmte-berühmte «Beer game» entwickelt, das seit seinen Entstehungstagen von Tausenden von Managern und Studenten gespielt wurde (<http://web.mit.edu/jsterman/www/SDG/beergame.html>). Um dem Ganzen einen etwas seriöseren Anstrich zu geben, spricht das M.I.T. auch ganz dezent von «Management-Flugsimulatoren». Die Idee dahinter ist einfach: Spielerisch lassen sich komplexe Zusammenhänge einfacher begreifen und die Merkmale eines Konzeptes in origineller und informeller Weise erleben. Spiele erlauben es, dass die einzelnen Akteure ihre normalen Handlungsmuster anwenden: man konzentriert sich weniger auf das Handeln als auf das Denken. Der einzelne Mitspieler nimmt dabei jene Perspektive ein, die er auch im unternehmerischen Alltag hat: die eines lokalen Akteurs und nicht die eines globalen Beobachters. Trotz aller Berechnung kommen klassische Fehlerspiralen immer wieder zum Tragen und werden greifbar.

Vom Spielen zur Umsetzung

Das Angebot von dazu geeigneten Spielen im Bereich des e-Business ist zahlreich (www.iprod.auc.dk/x-proj/games/startup.htm).

Doch noch nehmen diese Spiele gegenüber den traditionellen Mitteln der Aus- und Weiterbildung, etwa Vorträgen, eher ein Nischendasein ein.

Der entscheidende Vorteil von Spielen liegt darin, dass sie eine sozialisierende Wirkung (Teambuilding) haben und eine einfache Brücke zwischen Theorie und Praxis schlagen. Unmittelbar nach dem Spiel, das sich in der Regel über mehrere Spielläufe und Optimierungsschritte erstreckt, kann die vermittelte Theorie mit dem gerade Erlebten verglichen werden. Theoretische Denkmodelle werden so transparent und können aus Sicht des Spielerlebnisses und der eigenen Praxiserfahrung diskutiert werden.

Als logische Folge schliesst sich die Frage nach der Umsetzbarkeit für die eigene Praxis an. Nicht selten kommt es hier zu einer intensiven Diskussion, in welcher die kritischen Erfolgsfaktoren, aber auch die eigenen Bedenken, erörtert werden können. Spielt man ein Spiel mit einem Projektteam, kommen gerade hier viele Ideen zusammen, welche in einem e-Business-Projekt unmittelbar umgesetzt werden können.

Dr. Eric Scherer (scherer@i2s-consulting.com) ist Berater bei der «intelligent systems solutions, (i2s) GmbH in Zürich. Er beschäftigt sich mit Fragen des Logistikmanagements und des Einsatzes neuer Informationstechnologien. Zusammen mit Dr. Peter Acél (acel@acel.ch) ist er Leiter des Kurses «Einführung in das Logistikmanagement», der am 28./29. November 2000 in Zürich durchgeführt wird. Information: Stiftung BWI der ETH Zürich:, Tel. 0848 80 20 10 oder unter <http://www.bwi.ch>

www.iprod.auc.dk/x-proj/games/startup.htm

«Games for Production Management»

www.management-games.com/main.html

«Kompetenz-Netzwerk Management Games». Sie können die erste Datenbank mit Simulationen, Planspielen und anderen interaktiven Lernmedien über Internet abfragen.

web.mit.edu/jsterman/www/SDG/beergame.html

Spielen Sie «The Beer Game» von Prof. John D. Stermann.