

# Interview mit Prof. Dr. Götz Schmidt

geführt von Dr. Tobias Conradi und Dr. Theo Röhle am 22.1.2015 in Gießen

im Rahmen des Forschungsprojekts *Kulturtechnik Unternehmensplanspiel. Wissenstransformation und Handlungssteuerung an der Schnittstelle von Wirtschaft, Computerisierung und Medialität*

(Projektleitung: Prof. Dr. Rolf F. Nohr)

HBK Braunschweig

Das vorliegende Interview wurde im Rahmen des DFG-Projekts ›Kulturtechnik Unternehmensplanspiel. Wissenstransformation und Handlungssteuerung an der Schnittstelle von Wirtschaft, Computerisierung und Medialität‹ durchgeführt. Das Kooperationsprojekt, das an der HBK Braunschweig und Universität Bielefeld unter der Leitung von Prof. Dr. Rolf F. Nohr und Prof. Dr. Jan-Otmar Hesse durchgeführt wurde, befasste sich mit der Entstehung der Unternehmensplanspiele (UPS) in der BRD der 1950er-1970er Jahre. Im Zentrum des Projekts lagen Fragen nach dem Einsatz von UPS und deren Simulation wirtschaftlicher Zusammenhänge zur Unternehmensplanung, als Ausbildungsmaßnahme in der frühen (systematischen) Managerausbildung und nach der Rolle von UPS in der frühen Geschichte des Computereinsatzes in Unternehmen. Interviews mit Pionieren der frühen Planspiele sollten Wissen darüber produzieren, wie UPS tatsächlich eingesetzt wurden, mit welchen Hoffnungen die Durchführung von UPS verbunden war und vor welche organisatorischen und technischen Probleme sich die Entwickler und Spielleiter gestellt sahen. Zielpunkt der Gespräche also war das ›Wissen der Praktiker‹, das weder in der umfangreichen theoretischen und anleitenden Literatur zu UPS verzeichnet, noch in den Archiven der Unternehmen und Institutionen erhalten ist, die an der Veranstaltung von Planspielen und der Organisation von Managerseminaren beteiligt waren.

Die Interviews wurden semi-strukturiert durchgeführt, um den Erzählungen genug Raum für individuelle Besonderheiten, Assoziationen und Erinnerungen zu lassen. Einige spezifische Fragenkomplexe standen im Vorhinein fest: So ging es zum einen darum, mehr über die Verbindung der damals an der Durchführung und Entwicklung von UPS beteiligten Akteure zu erfahren – die trotz der Popularität des UPS einen durchaus überschaubaren Kreis gebildet haben. Neben konkreten Einzelpersonen gehörten zu diesen Akteuren auch spezifische Institutionen (Firmen oder Universitäten), Steuerungsinstanzen wie das Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW) sowie das Universitätsseminar der Wirtschaft (USW). Auch die mögliche Bedeutung eines internationalen Austauschs, insbesondere mit UPS-Entwicklern aus den USA, war von Interesse. Wer waren Auftraggeber und Teilnehmer der frühen UPS? Lässt sich die Entwicklung der Planspiele in zeitliche Phasen einteilen und gab es vor dem Hintergrund je unterschiedlicher Einsatzzwecke möglicherweise paradigmatische Spiele, die die Entwicklung der UPS maßgeblich beeinflusst haben? Von Interesse war darüber hinaus das Verhältnis von Industrie, Forschung und Universitäten – sowohl als mögliche Auftraggeber der Entwicklung von UPS, als auch in ihrer Rolle als die Planspiele durchführende Institutionen. Welchen Stellenwert haben die frühen Rechenmaschinen und die (Weiter-)Entwicklung von Computern für die Durchführung der Planspiele eingenommen? War vornehmliches Ziel der Durchführung von UPS die Ausbildung des Führungsnachwuchses, eventuell gar ein Assessment zukünftiger Manager? Wurden sie zu Forschungszwecken eingesetzt oder war vielmehr spezifische Unternehmensplanung ein vordringliches Ziel? Und schließlich: Welche Diskurse und spezifischen Rationalitäten erinnern die frühen Protagonisten der Planspielszene als bedeutend für das Umfeld der Etablierung von UPS: Gab es Bezugnahmen auf die in der BRD insbesondere in

den 1960er Jahren virulente ›Planungsdebatte‹? «1 Welche Rolle spielte die ›experimentelle Ökonomik‹? Können UPS als ein Experimentierfeld betrachtet werden? Gab es Bezugnahmen auf die Kybernetik oder das Weltmodell des Club of Rome? Und schließlich: Sehen die Pioniere der UPS ein spezifisches Problem, auf das die UPS die Antwort darstellen sollten?

Die Interviews sind hier zu Zwecken der Dokumentation weitgehend redaktionell unbearbeitet wiedergegeben. An einigen Stellen wurden bspw. bibliografische Angaben editorisch hinzugefügt, innerhalb des Gesprächs unvollständig gebliebene Personen-Namen oder Institutionen ergänzt. Auslassungen wurden an Stellen vorgenommen, an denen die Interviewenden den Eindruck hatten, dass sie hier vertrauensvoll in persönliche Erinnerungen eingeweiht wurden, die für die Forschung von untergeordnetem Interesse sind.

Interviewt wurden Dr. Bernt Högsdal, Prof. Dr. Götz Schmidt und Prof. Dr. Horst Koller. Durchgeführt wurden die Interviews zwischen Dezember 2014 und März 2015 von den Projektmitarbeitern Dr. Tobias Conradi und Dr. Theo Röhle.

Weitere Informationen zum Projekt: [www.kulturtechnik.biz](http://www.kulturtechnik.biz)

SCHMIDT: Ich habe in Köln Examen gemacht. Ich weiß nicht, ob der Name [Erwin] Grochla Ihnen noch etwas sagt. Sollte beim Grochla Assistent werden und da ist der Kelch an mir vorbei gegangen [...], weil es damals gerade einen Einstellungsstopp gab. Und dann hatte der Herr [Knut] Bleicher halt gerade frisch seine Professur hier in Gießen übernommen und keinen eigenen akademischen Nachwuchs. Und hat dann bei seinen ehemaligen [Erich] Kosiol-Kollegen rumgefragt: ›Wer hätte denn eventuell hier mal jemanden, den er empfehlen könnte?‹. Und dann sind wir gleich im Doppelpack aus Köln gekommen. Mein Kollege Meyer, Erik Meyer, und ich. Wir haben hier dann angefangen und für mich war das Thema Planspiel etwas völlig Neues. Hatte ich noch nie was gehört davon, vorher, im Studium war mit das auch nicht über den Weg gelaufen. Ich bin dann in zweieinhalb Jahren beim Herr Bleicher Assistent gewesen. Hatte nur eine halbe Stelle. Und in der Zeit haben wir die Möglichkeit gehabt, eigentlich außerhalb des Universitätsbetriebs am Nebenerwerbszweig von Herrn Bleicher mitzuwirken. Und haben dann richtig Geld verdient, für unsere damaligen Verhältnisse richtig viel Geld. Also ein paar hundert Mark am Tag gekriegt. Damals konnte man von 200 Mark fast noch einen Monat überleben, wenn es sein musste. Da kosteten die Buden noch 70, 80 Mark oder sowas. Und das war für uns ein sehr schönes Zubrot zu den nicht sehr üppigen Bezügen, die man vom Staat bekam. Und ich habe dann auch nach der Zeit als Assistent diese ganze Planspielphase noch ein bisschen länger durchgezogen. Ich war nur zweieinhalb Jahre beim Herrn Bleicher, weil ich in der Zeit zügig promoviert habe. Das war für mich ein sehr konkretes Ziel, einfach Promotion abhaken und dann etwas anderes machen. Ich wollte nie in die Hochschullaufbahn.

1 ► Seefried, Elke (2015): *Zukünfte. Aufstieg und Krise der Zukunftsforschung 1945-1980*. Berlin/Boston: de Gruyter.

**CONRADI:** Welche Jahre waren das?

**SCHMIDT:** Ich bin 1967 hier nach Gießen gekommen und habe 1969 promoviert.

**RÖHLE:** Dann war das direkt als er berufen wurde,...

**SCHMIDT:** Das war ein Jahr danach. Herr Bleicher hatte zwei Leute aus Berlin mitgebracht. Der eine war Eberhard Seidel. Der war Lehrstuhlassistent, später wurde er dann Ordinarius in Siegen. Und der andere war Volker Auras [...]. Also, die zwei kamen aus Berlin mit und dann hat er mit Eric Meyer und mir noch zwei weitere eingesammelt. Wir sind dann so wechselnd in diesen Planspielveranstaltungen dabei gewesen. Oft war auch die Frau von Herrn Bleicher dabei [...].

Wir waren hier also zu viert, vier Assistenten und der Leiter. Die Stammbesetzung bei Planspielen war eigentlich immer Herr Bleicher als Spielleiter, Frau Bleicher, die Evi, als Schiedsrichterin. Und zwei von uns durften abwechselnd auch als Schiedsrichter wirken. Wir waren immer ein Team. Ein Spielleiter und drei Gruppen, in der Regel. Und jede Gruppe hatte ihren eigenen Betreuer. Und das waren dann meistens sehr lange Tage, das ging ja fast immer über drei Tage. Das heißt mit zwei Abenden und am letzten Tag war dann nochmal die Abschlussbesprechung und vorher vielleicht nochmal ein, zwei Spielperioden. Sodass wir dann da schon von morgens um neun bis abends – manchmal sogar bis 11, 12 Uhr gegessen haben.

Das ist ja gleich auch ein Indiz für die Attraktivität dieser Lehrmethode. Dass die Teilnehmer hin und wieder sogar ins Bett ‚geprügelt‘ werden mussten. Die waren einfach scharf drauf, erfolgreich zu sein, sodass oft die Uhr völlig aus den Augen verloren wurde. Nicht nur bei dem Abgabetermin der einzelnen Perioden, sondern auch wenn es darum geht, abends Schluss zu machen. Und dann haben wir Fälle gehabt, wo wirklich die Leute behauptet haben, sie wären nicht im Bett gewesen. Ob das stimmt ist eine andere Frage, aber die haben das so dargestellt als wenn ... das war selten, das waren Extremfälle, aber dass da sehr intensiv bis spät in den Abend rein gearbeitet wurde, war eigentlich normal.

Später wurden die Abwesenheiten von Herrn Bleicher einfach ein bisschen viel und er konnte das wohl auch gegenüber seinen Kollegen nicht vertreten, dass er eben sehr oft abwesend war. Er übertrug dann die Spielleitung auf uns, Eberhard Seidel an erster Stelle. Und mich dann eigentlich an zweiter Stelle. Ich habe dann als Spielleiter, vielleicht zehn Planspiele gemacht. Das lief dann aus, weil ich eben nach diesen zweieinhalb Jahren an der Uni ausgeschieden bin. (...) Auf Bleichers Empfehlung ging ich dann für ein paar Jahre zur Akademie für Organisation. Wir haben auch an dieser Akademie einen speziellen Typ von Planspiel über sieben, acht Jahre eingesetzt. Wir können ja gleich ja noch ein bisschen darüber reden. Das war neben dem sowieso neuen Planspielmodus nochmal etwas ganz Neues, nämlich eine Mischung des ursprünglichen quantitativen Modells mit einer qualitativen Beurteilung der Organisationsmodelle, die von den Teilnehmern entwickelt werden mussten. Ja, so viel erst mal als grober Überblick.

Ich denke mal in der Zeit, die ich beobachtet habe, sind vielleicht insgesamt 40, 50 solche Planspiele gelaufen. Bleicher hat immer einmal im Jahr einen Termin auch für Studierende angeboten. Das war aber eigentlich nicht der Auslöser, sondern der Hauptantrieb war vermutlich das lukrative Geschäftsmodell. Und was bei dem Herrn Bleicher auch immer auch eine große

Rolle gespielt hat, er hat Kontakte in die Praxis aufgebaut, er lernte da Leute kennen, Multiplikatoren. Und er war ein begnadeter Rhetoriker. Wenn er anfang zu reden, haben die Leute wirklich zugehört. Wir haben manchmal dahinten gesessen, haben gestaunt, mit wie wenigen Worten er Aufmerksamkeit für sich holen konnte. Und hat das auch gezielt genutzt, natürlich, um Kontakte in die Wirtschaft aufzubauen. Ich sage mal, so übermäßig praxisorientiert in seinem ganzen Lehrprogramm war Herr Bleicher nicht, aber er hat immer einen starken Drang, Erfahrungen in der Praxis zu sammeln. Und hat sich da gut verkauft und hat damit auch diese Planspiele gut verkauft.

In meiner Zeit als Assi, die zwei Jahre, die ich da war, da gab es jedes Jahr ein Planspiel für Studierende, die Gruppen waren dann ein bisschen größer. Und wir haben das dann so gemacht, dass wir das als Blockveranstaltung organisiert haben. Was jetzt nicht so ganz einfach war. Ich glaube das waren nur zwei Blöcke. Man geht ja da von diesen Perioden aus, in denen man das spielt. Wenn man da jetzt pro Veranstaltung nur eine Periode spielt,... die reden ja miteinander dann. Ein richtiger Wettbewerbsdruck kommt dann halt gar nicht so richtig hoch. Und so intransparent waren diese Modelle auch nicht, dass man eigentlich, wenn man ein bisschen Hintergrundwissen hat, sehr schnell spürt, wo denn der Hase lang geht und was sind eigentlich die Haupthebel, an denen man da ziehen kann. Deswegen haben wir versucht, die Spielperioden zusammen zu legen. Die anderen Veranstaltungen waren eigentlich immer entweder bei Unternehmen, natürlich meistens schon größere, weil die auch die entsprechenden Mitarbeiterzahlen hatten und sich das hausintern überhaupt gelohnt hat. Und dann waren das häufig sogar ganze Veranstaltungsserien. Ich kann mich daran erinnern, wir haben bestimmt 15, 20 Veranstaltungen bei XYZ (einem großen Elektrokonzern) und bestimmt fünf, sechs, sieben Veranstaltungen bei einem Unternehmen der chemischen Industrie damals gehabt. Dann gab es noch in Hamburg, bei einer großen Versicherung. Und dann gab es noch viele, viele, die vielleicht ein, zwei, drei Planspiele hausintern hatten.

**CONRADI:** Bei (\*) auch zwischen 1967 und 69 schon?

**SCHMIDT:** Ja, ich war selbst mit dabei. Werde ich nie vergessen, da stand immer ein Riesenteller mit frischen Zigarettenschachteln auf dem Tisch (lacht).

Die Veranstaltungen waren letztlich fast alle von der Teilnehmerstruktur unheimlich gemischt. Manche Firmen haben die Teilnehmer wild zusammengewürfelt. Bei XYZ kann ich mich deutlich erinnern, das war alles Führungsnachwuchs, die mehr einen technischen Hintergrund hatten. Also Ingenieure, die ein bisschen an die betriebswirtschaftliche Materie herangeführt werden sollten. Und jetzt, nur mal um diese beiden Beispiele zu sagen, bei dem chemischen Unternehmen, das war ein gemischteres Publikum, und da waren auch häufig Leute, die aus dem Ausland kamen oder die irgendwie zu dem Konzern gehörten. Und das war dort wohl eine Art stage in einem bestimmten Entwicklungsprogramm für den Führungsnachwuchs.

In der Zeit lief auch noch öfter eine Veranstaltung, die der Herr Bleicher hat mit einigen Kollegen hier in Gießen eingeführt, Gießener Seminar für Führungskräfte [Gießener Seminar für Führungskräfte der Wirtschaft] hießen die, glaube ich. Die haben ungefähr in der Zeit begonnen, wo ich am Lehrstuhl anfang. Sind dann noch lange weitergelaufen. Das waren so 14-Tagesveranstaltungen auch für Managementnachwuchs. Auch

fast alles nur Vertreter großer Unternehmen. Und die haben dann einmal querbeet die ganzen Funktionen gekriegt von Marketing über Finanzen und, und, und. Und der krönende Höhepunkt war in der Regel dann das Planspiel. Weil das wurde auch dramaturgisch bewusst so gedreht, dass das als Abschluss kam. Dann sind die Leute immer wieder begeistert abgereist, es sei denn sie hatten gerade ihren Laden an den Baum gefahren, aber ansonsten (lacht). Die anderen waren alle eigentlich happy.

Das waren die drei typischen Fälle. Entweder Universitätsbetrieb, aber das war eine untergeordnete Bedeutung. Dann in der Wirtschaft, das war die große Masse und dabei wurde auch gut verdient. Und dann eben in Seminarreihen. Herr Bleicher hat das dann nach seinem Wechsel in die Schweiz auch in Sankt Gallen so weitergemacht.

Und dann gab es ja noch in der Akademie für Organisation, wo ich dann war. Damals gab es noch sogenannte Seminarreihen in der Organisatorenausbildung. Das war zu der Zeit noch eine richtige, ja, fast Berufsausbildung, obwohl es den Beruf Organisator ja nie offiziell gegeben hat. Aber Seminarreihen, fünfmal eine Woche über ein halbes, dreiviertel Jahr verteilt. Und dann gab es nochmal eine Aufbaureihe über vier Wochen. Und als Krönung dieser Aufbaureihe in der letzten Woche des Fachkurses, da wurde dann dieses Organisationsplanspiel gemacht, also diese Mischung aus Management und Organisation.

**RÖHLE:** Und ansonsten waren das dann die UB-Varianten, die gespielt wurden?

**SCHMIDT:** UB-5, UB-10. Wenn fast nur Ingenieure Teilnehmer waren, wurde meistens das UB-5 gespielt. Wobei ich jetzt nicht mehr ganz genau weiß, wie die sich unterscheiden...? Ich weiß nur das UB-10 war ein Drei-Produkte-Spiel. UB-Fünfer waren in der Struktur ein bisschen einfacher, nur ein Produkt und zwei, drei Parameter weniger als im UB-10. Aber letztlich war das nur ein etwas aufgebohrtes UB-5. Und ich kenne nur diese drei Varianten, die habe ich nur kennengelernt. UB-5, UB-10 und dann das OGB-2, hieß das. Das war eine Mischung von Unternehmensplanspiel der traditionellen Art und einem aufgepfropften, ergänzten Ansatz, in dem organisatorische Strukturen um die jeweilige Betriebsgröße herumzubauen waren. Und dann nach qualitativen Maßstäben natürlich, denn wer weiß schon wie gut eine Organisation ist. Es gibt ja ein paar Kriterien, die dann da reingespielt wurden.

Vielleicht nochmal als Hintergrundinformation, ich weiß auch nicht mehr als das, was der Herr Bleicher damals mal so beiläufig erzählt hat: Dass er die ersten Ansätze für Planspiele in den USA kennengelernt hat. Da war er, ich glaube ein ganzes Jahr lang im Rahmen der Habilitation in den Staaten. Hat dann auch noch ganz gute Kontakte gehabt. Hat dadurch Ideen bekommen und nach seinen eigenen Aussagen war er der Erste, der das in Deutschland dann praktisch in den Markt gebracht hat. Bestimmt, weiß ich das nicht, haben Sie wahrscheinlich einen besseren Überblick. Das wäre für mich jetzt auch nicht wichtig, aber der ist jedenfalls an der Front gewesen. Aber es wäre schon interessant zu wissen, gab es da andere, die zur gleichen Zeit das schon gemacht haben?

**RÖHLE:** Das wäre auch eine Frage – es gibt mehrere USA-Besuchstransfergeschichten. [Walter] Rohn wäre dann der andere, der Anspruch darauf hätte, auch einer der ›Ersten‹ zu sein, die

die Idee mitbringen und selber anfangen zu entwickeln. Und zu IBM gibt es natürlich auch eine Verbindung. Die Frage wäre eigentlich, ob das irgendwie eine Rolle gespielt hat zu der Zeit, dass es Konkurrenzwahrnehmung gab?

**SCHMIDT:** Überhaupt nicht. Also soweit ich das gesehen habe. Kann ich wohl nur aus meiner Froschperspektive... ich war nicht bei der Akquise dabei. Ich habe keine Verkäufe gemacht, wir haben nachher, wenn wir dann selbst dran waren, einfach abgewickelt. Das war ja auch ein Geschäft, das mehr oder weniger von alleine lief, nachdem es einmal in die Gänge gekommen war. Das hat eine Mund-zu-Mund-Propaganda ausgelöst, weil die meisten Teilnehmer eben sehr zufrieden waren mit der didaktischen, mit der Art dieses ganzen Konzeptes und sicherlich auch mit der Art wie der Herr Bleicher das gemacht hat. Er war eben ein blendender Verkäufer. Jetzt blendend wirklich im positiven Wortsinn. Und, nee, ich meine er hatte das nicht ohne Stolz gesagt, dass er als Erster das im Markt eingeführt hat und das war bei uns auch im Lehrstuhl so, weswegen wir noch etwas aufrechter gingen – an der Front, Pioniere und so.

Aber, wir wussten nicht... was die IBM damals gemacht hat. Die haben das ja auch sehr stark sehr früh schon technisch unterstützt. Bei uns war das ja alles Handbetrieb. Wir hatten unsere Tabellen, wir hatten unsere Rechenmaschinen und das war es.

**CONRADI:** Aber inwiefern im Austausch mit Wuppertal? Da war Herr Rohn. Gab es da nicht irgendetwas – dass man Tagungen organisiert hat, wo sich die Speerspitze der deutschen Unternehmensplanspielforschung getroffen haben...?

**SCHMIDT:** Meines Wissens gab es da überhaupt nichts Institutionalisiertes. Ich weiß, dass Herr Bleicher sehr gute Kontakte hatte. Aber ob das um Planspiele ging oder so weiß ich nicht. Ich meine, man muss ja mal sehen, der war einfach Hochschul-lehrer und auch ein engagierter. Dann hat er ganz früh, auch in der Zeit wo ich da war, die Zeitschrift für Organisation, hieß sie damals, Zeitschrift für Führung heute, übernommen. Was er ernst genommen hat, als eine wichtige Plattform. Deswegen hatte er sich jetzt über seine wissenschaftliche Seite zu zeigen. Hatte ja immer auch die ganzen Editorials geschrieben, hat Interviews geführt mit Leuten aus der Unternehmenspraxis, wo man wieder seine Bestrebungen sehen konnte ein Kontaktnetzwerk aufzubauen. Sehr gezielt, sehr gut. War mal Hochschullehrer, klar, da hat er viel bei uns abgeladen.

Aber wenn er dann nochmal 20 Spiele oder 15 Spiele im Jahr macht, dann waren wir jeweils zwei, drei Tage weg. Und dann gab es immer noch Vorbereitung. Man muss ja auch mal irgendwo ein Akquisegespräch führen. Dann ist das Zeitbudget begrenzt. Und er hatte, glaube ich, keinen Ehrgeiz sich mit anderen auszutauschen. Er war ja zufrieden mit dem, was da lief. Und das war auch nicht so, dass..., ich hatte nicht das Gefühl, dass er jetzt so messianisch darauf aus war, da eine grundlegende didaktische Bewegung draus zu machen. Er war zufrieden damit, wie toll das für ihn jetzt lief und das war für uns alle dann nützlich. Er hat das weiter gemacht, viele Jahre nachdem ich nicht mehr da war und dann auch delegiert. Und dann hat einer unserer Assistentenkollegen der später dazu kam, das war Wolfgang Rick, der hat das als Hauptberuf genommen. Der hat dann für Firmen gezielt Modelle entwickelt. Und hat da, weiß ich nicht wie lange ausschließlich von der Entwick-

lung und der Durchführung von Planspielen gelebt. Das war für mich der Erste, der das wirklich hauptberuflich gemacht hat.

**CONRADI:** Wolfgang Rick?

**SCHMIDT:** Wolfgang Rick. Der stammt aus der Eifel, aber ich weiß nicht, wo es den hin verschlagen hat. [...] Ich hab heute noch sehr intensive – nicht intensiv, aber sehr freundschaftliche Kontakte zu Assistenten, Kollegen aus anderen Lehrstühlen aus der Zeit (lacht). Wir treffen uns auch regelmäßig. Im eigenen Lehrstuhl, das hat nicht so harmoniert, nicht so gepasst. Deswegen kann ich darüber kaum etwas sagen. Der Eberhard Seidel, der hat dann Orga und Strategie in Siegen dann gemacht, ich weiß auch nicht, dass da ein Unternehmensplanspiel noch eine Rolle spielt, hat er mir nie erzählt. Das lief dann ein bisschen auseinander. Deswegen kann ich da jetzt nicht sagen, wie sie die finden. Aber wenn der noch in dem Feld tätig wäre, wäre das ja drei Klicks entfernt. Könnte man das ja herausfinden.

**RÖHLE:** Gab es da irgendeine Art von internationalem Austausch in dem Bereich zu der Zeit?

**SCHMIDT:** Wüsste ich nicht. Kann es jetzt nicht ausschließen, ich weiß ja nicht, was Herr Bleicher da gemacht hat, aber da war bestimmt nichts Institutionalisiertes.

**CONRADI:** Ich würde gerne noch einmal einhaken: Sie haben gesagt es gab drei Sorten oder drei Anlässe, zu denen es gemacht wurde. Einmal in der Uni, dann in Kooperation mit der Wirtschaft und dann in den Seminaren. Hatte das eher eine didaktische Zielrichtung, oder eher auch den Charakter des Assessment, oder hat es sich möglicherweise auch unterschieden, je nachdem wo das und mit wem das gemacht wurde? Wollte man die Personen testen, die da bei den Spielen mitgemacht haben, oder wollte man den Personen eher etwas beibringen?

**SCHMIDT:** Letzteres. Das Thema Assessment-Center hatte damals noch nicht den Stellenwert, den es inzwischen hat. Ich habe kaum Fälle erlebt, wo mal jemand aus der Personalabteilung, oder ein Vertreter, drin gesessen hätte um die Interaktionen zu beobachten. Ich glaube, das hätte man auch nicht gerne gehabt, weil die Mitarbeiter ja gerade losgelassen sein sollten. Die sollten sich da ja die Köpfe einschlagen. Klar ist das eine ideale Beobachtungsplattform. Bin ich ganz sicher. Aber ist meines Wissens kaum benutzt, wenn überhaupt. Wir hatten zum Beispiel Seminare von XYZ, die fanden immer am Neckar statt. Oben auf einem Schloss. Da war ein Vertreter der Personalabteilung, ziemlich ranghoher Typ. Der hatte alle Zeit der Welt, der war die ganzen drei Tage dann immer dabei. Wir haben zehn bis zwölf Veranstaltungen im Jahr gemacht. Da saß der immer da, meistens beim Schöppchen morgens um elf. Der ist mal kurz durch die Gruppen gegangen, um zu zeigen, dass er da ist. Aber dass der da irgendwelche Rückschlüsse auf das Verhalten der Teilnehmer gezogen hätte, kann ich mir nicht vorstellen. Und auch bei den anderen Unternehmen, als gezielte Maßnahme ist mir das nicht bewusst geworden. Das war einfach ein attraktives didaktisches Konzept, wo man elementare betriebswirtschaftliche Kenntnisse bekam. Und das war nachher die Frage der Spielleitung – im Grunde bei der Auswertung, durch die periodischen Feedbacks natürlich, nach jeder Spielperiode, aber insbesondere – da wurde sehr viel Wert drauf gelegt – in der Auswertung bei der Schlussbesprechung dann zu sagen: ›So, welche Strategie hat welche Partei oder Gruppe gehabt?‹ ›Wer war da der billige Jakob, der immer die Masse da reinbringen wollte, wer hat versucht Hochpreispolitik zu machen?‹

›Wie war return on investment?‹, so elementare Kennzahlen, die man einfach mal gehört haben sollte. Und überhaupt: Rentabilität... das hat so ein Ingenieur meistens nicht gewusst. Oder dass es da ganz unterschiedliche Rentabilitäten gibt und all sowas. Wenn ich da heute daran denke, muss ich richtig lachen, was wir für primitive Mittel eingesetzt haben. Wir hatten so schwarze Kunststofftafeln, die waren so 60, 70 breit und vielleicht einen Meter hoch. Die hatten wir auf irgendwelchen Ständer, oder auf Stühle gestellt. Und dann wurde da mit rotem Tesa, mit rotem, grünen, blauen (jede Gruppe hatte eine eigene Farbe) wurden dann die Balken Umsatzentwicklung, Preisentwicklung, Rentabilitätsentwicklung und all sowas geklebt, dass das dann auch nachhaltig sichtbar war.

Und wenn die ganze Sache zu Ende war, dann musste einer ran und musste die ganzen Kurven wieder abziehen. Die Ergebnisse wurden noch nicht mal fotografiert, soweit waren wir damals noch nicht mal. Normal hätte man ja da auch schon per – wie hießen die Kameras mit den Sofortbildern? Polaroid! Hätte man was machen können. Die ganze Digitalfotografie gab es ja noch nicht. Nee, die Teilnehmer haben dann fleißig mitgeschrieben. Und da hat dann der Herr Bleicher versucht, natürlich noch ein bisschen Honig zu saugen daraus. Hat er dann einfache Beispiele aus der Wirtschaftspraxis gebracht. Welche Unternehmen machen vergleichbare Strategien, oder was hat er hier erlebt, da gehört. Und damit kann man dann ja, wenn man pädagogisch einigermaßen begabt ist, kann man da ja eine Menge rausziehen. Obwohl es elementare Sachen sind.

**CONRADI:** Und gibt es dann-, würden Sie sagen UB-10 ist tatsächlich so ausgerichtet, dass es eigentlich keine perfekte Strategie gibt, den ›one best way‹, mit dem man die Wirtschaftsentwicklung rockt (lacht), sondern ist das schon so, dass sich immer abhängig von den anderen Gruppen zeigt, wer die bessere Strategie hat?

**SCHMIDT:** Insofern sind die relativ realistisch, das ist wie im richtigen Leben. Nur, das haben wir mehrfach erlebt, dass einfache Modellannahmen ein bestimmtes Verhalten unterstellt haben. Und wenn jetzt eine Gruppe da total dagegen verstoßen hat, kamen da auf einmal völlig irrsinnige Entwicklungen heraus. Umsatzsprünge, die ein Unternehmen in einem halben Jahr noch nicht bewältigt hat, das geht einfach nicht. Verdreifachung, oder irgend sowas. Kriegt man die Ressourcen halt gar nicht, nicht die Mitarbeiter zusammen. Und dann wurde auch schon mal händisch eingegriffen, aber so, dass die Teilnehmer das möglichst nicht gemerkt haben. Aber im großen Ganzen, es gab natürlich starke Einflüsse. Es gab so Einflüsse wie Forschung und Entwicklung, Kerneinfluss war ganz sicher der Preis. Wer dann eine Mengenstrategie mit einem vernünftigen Preis gemacht hat, der ist eigentlich immer gut gefahren. Es sei denn, alle haben aufs gleiche Pferd gesetzt. Und wenn jetzt alle auf kleine Mengen und Hochpreispolitik gesetzt haben, dann ging das vielleicht, aber es kam keiner so richtig in die Gänge, weil die sich neutralisiert haben. Oder dass irgendwann dann auch jemand gemerkt hat: ›Nee, wir müssen doch vielleicht mal die Preise senken‹. Dann gab es noch diese Parameter Forschung und Entwicklung, das enthält die Parameter für Qualität. Da gab es einen Parameter Marketing, dann gab es einen Parameter-, ich weiß gar nicht mehr, wie das geheißen hat. Wie kriegt man die Mitarbeiter motiviert, das war so banalste Unterstellung. Bierabend. Oder irgendeine Einladung oder so-

was, wurde ein bisschen Geld in die Hand genommen und dann war die Stimmung auf einmal wieder besser. Hatte man immer weniger Ausschuss... und solche Sachen. Das wurde teilweise auch manuell noch einmal eingespielt.

Das Grundgerüst war schon streng modelliert und durch viele Erfahrungsrunden dann einfach auch verfeinert. Ich glaube, es hat wahrscheinlich am Anfang kaum eine Veranstaltung gegeben, wo Herr Bleicher sich nachher nicht nochmal hingesetzt hat und die ganzen Tabellen angepasst hat. Und das war dann weit vor der Excel-Zeit. Das war richtig Arbeit. Das kann man sich heute gar nicht mehr so vorstellen. Heute knallt man da zwei, drei Variablen rein, guckt was kommt da raus. Der musste die ganzen Tabellen durchrechnen. Da war doch noch nichts mit Automatisierung (lacht).

**RÖHLE:** Aber das Modell selbst wurde nicht verändert von Spiel zu Spiel?

**SCHMIDT:** Das Grundgerüst: drei Gruppen, zwei oder drei Produkte, die Hauptparameter. Man wollte ja einfach die Kern-, oder die Grundfunktionen eines Unternehmens abdecken. Das war ein produzierendes Unternehmen, das war eigentlich immer dasselbe. Das waren relativ hochwertige Wirtschaftsgüter. Bei uns im Hinterkopf, da lief immer so der Film mit: das könnten Waschmaschinen, Trockner oder Geschirrspüler oder so in der Kategorie sein. Die waren auch alle in der Preisgrößenordnung über 1000 Mark damals, das war schon richtig was. Das war diese Grundstruktur in dem betriebswirtschaftlichen Teil, der blieb eigentlich gleich. Was die drastische Ergänzung war, das war eben in diesem Simulationsteil.

**RÖHLE:** Aber wenn man jetzt mal versucht, die Rolle des Schiedsrichters oder auch des Spielleiters abzugleichen mit dem, was über das Modell selber an Reaktionen passiert: Was würden Sie sagen, wie kann man das gewichten, oder wie kann man das gegeneinander stellen? Weil ich glaube, für uns ist es immer schwierig uns den konkreten Spielablauf vorzustellen. Man kann natürlich die Formeln angucken und auch versuchen, das auch mal nachzustellen, aber durch diese Funktion des Schiedsrichters oder Spielleiters ist das halt schwierig.

**SCHMIDT:** Die Schiedsrichter haben nur eine ganz marginale Rolle. Wir waren wirklich Rechenknechte, Blattträger. Wir sitzen in den Gruppen: ›So, abgeben, komm, komm, komm, wir brauchen das jetzt, Zeit ist um‹. Und in Verhandlungen, ›Viertelstunde brauchen wir noch‹ und so, dann wieder zum Spielleiter, ›Kriegen wir nicht noch ne Viertelstunde?‹ ... wir waren wirklich banale ›Mädchen für alles‹, oder sowas. Und der Spielleiter hat im Prinzip, wenn alles nach Plan lief, auch einfach sein Schema durchgezogen. Da waren jetzt keine Eingebungen, oder sowas. Es gab zwei, drei Ausnahmen, wenn es zum Beispiel jetzt total eintönig lief und dann überhaupt nichts passierte, weil die alle relativ erfolgreich und selbstzufrieden waren. Dann wurde einfach ein Konjunktureenbruch verkündet. Der Spielleiter hatte vorgefertigte Blätter mit irgendeiner Störung in das Modell gespielt. Und dann haben natürlich alle da gesessen, haben ›Oh Moment – ja – was bedeutet das jetzt für uns, was machen wir damit?‹. Hat man da wieder Dampf reingegeben.

Oder der andere Fall: Es hat Fälle gegeben, wo Unternehmen wirklich in Richtung Baum fahren, also den Laden vor den Baum zu setzen drohten. Da wurde erst mal ein bisschen rumgeflachst und so, dann kriegten die schon mal ein Bild auf die Tür, da war der Pleitegeier drauf. Der wurde auch gezielt ge-

streut, dass die anderen schon mal ein bisschen Pfeffer da reinbringen; so ›Der Pleitegeier kreist über Gruppe 3‹ oder so. Und dann kam es darauf an, wie die damit umgegangen sind und es konnte dann einfach sein, dass das vom Modell her nicht vorgesehen war, dass die wirklich ihr Kapital aufgebraucht haben. Dann mussten die zur Verhandlung antanzen mit der Bank und es gab Notkredite und so was. Ich weiß nicht, ob da irgendwelche Auflagen damit verbunden waren, aber wenn man sie retten wollte und das musste man, wenn das Periode 6-8 war, die konnte man ja nicht einen Tag da rumsitzen lassen, da kriegten die nur schlechte Laune. Wenn das die vorletzte oder die letzte Periode war, hat man das auch schon mal zugelassen. Will sagen: Eigentlich kommt die Dynamik aus den Gruppen heraus. Und das kann man sich eigentlich, wenn man das nicht von innen gesehen hat, nicht vorstellen.

Allein diese erste Sitzungsrunde, wo die sich mal klar werden mussten: Wie kommen wir überhaupt zu einem Preis? War ja Null, die hatten ja nur: Investitionen, die Anlagen kosten soviel, Personal kostet soviel, für Marketing müsst ihr sagen, wie viel ihr da ausgeben wollt. Wissen Sie, die hatten da nur X Mark als Grundstock; wie viel will man davon gleich in die Hand nehmen, was braucht man in der Reservekasse?

**CONRADI:** Wissen Sie ungefähr, was dann eine Zahl gewesen wäre, bei der man bei UB-10 zum Beispiel, was ist das Startkapital mit dem man...?

**SCHMIDT:** Das weiß ich nicht mehr. Ne, da bin ich auch ganz schlecht in solchen Dingen. Da sind so viele andere Zahlen, die das überlagert haben im Laufe des Lebens. Ne, weiß ich nicht, aber es war jedenfalls schon so – das waren im Grunde sehr schnell mittelständische Unternehmen. Wir mussten ja relatives Wachstum simulieren, damit das überhaupt spannend blieb und sie Entwicklungschancen hatten. Bei dem Kombinationsplanspiel war es ganz extrem, da wurden weniger Perioden gespielt, und damit man auch ganz unterschiedliche Strukturmodelle diskutieren konnte, über Divisionalisierung nachdenken und so, dass kann man ja nicht beim 50-Mann-Betrieb, das macht wenig Sinn. Also mussten wir da ganz, ganz viel Beschleunigung in die Entwicklung stecken, wo die von einer Periode zur nächsten riesen, riesen Sprünge machen konnten ... die gingen dann meistens in 2-Jahres-Perioden. Das waren dann noch mal ganz andere Organisationsstrukturen. Da war schon sehr viel quantitatives Wachstum, aber jetzt bei den normalen Unternehmensplanspielen, die im rein quantitativen Bereich waren, das war wirklich durch die Gruppen gesteuert und auch durch das Engagement der Gruppen. Und es hat auch Runden gegeben, wo überhaupt keine Interventionen kamen, die nicht mehr oder weniger aus den Tabellen, aus dem Standardmodell sich entwickelt haben.

**CONRADI:** Und die Gruppen, waren die noch mal aufgeteilt in unterschiedliche Funktionsbereiche?

**SCHMIDT:** Ja – die Einstiegsphase war immer sehr spannend dort. Die mussten Rollenverteilungen machen. Sie brauchten einen Gruppensprecher, einen Finanzchef, einen Marketingchef, ich weiß nicht, ob der Marketing heiß, Absatz wahrscheinlich, Controlling hatten wir nicht... Finanzchef jedenfalls hieß der, Forschung und Entwicklung. Die Grundfunktionen, die im Unternehmen abgebildet wurden, die sollten besetzt werden. Und es gab auch die Maßgabe, dass die Rollenverteilungen im Laufe der Zeit wechseln, dass das nicht immer derselbe ist. Aber

allein schon beim Festlegen, da waren wir meistens dabei, um zu gucken, wie das jetzt gruppenspezifisch in Gang kommt; wie entwickelt sich das ganze jetzt? Wie da Leute wirklich sich zurückgenommen haben in der Hoffnung, gewählt zu werden. Das konnten wir ja fast mit Händen greifen, wenn man ein bisschen Antennen für so etwas hat, oder wie andere überhaupt nicht ran wollten, weil sie dachten, sie hätten nachher Schuld, wenn es schief geht und so (lacht). Dieses ganze Risikoprofil, was da möglich ist, das konnte man da wirklich wunderschön beobachten. Das war auch Bestandteil, insofern wäre das ein gefundenes Fressen für Assessment oder für Personalentwickler in der Beobachtung gewesen. Dann kamen diese ganzen Grundfragen: Preise, und, wie gehen wir, welche Strategie fahren wir hier? Und das war schon, bevor die erste Periode abgegeben wurde, waren das bestimmt zweieinhalb, drei Stunden, die sie da Zeit hatten. Und nachher ging das dann zügiger, da wo die Grundweichen mal gestellt waren, dann haben wir 4-5 Perioden am Tag gespielt.

Aber das war auch immer sehr stark abhängig von den jeweiligen Teilnehmern. Da gab es eben Leute, die es ganz genau wissen wollten und ganz vorsichtig waren und immer hier mal eine Frage und da eine Frage hatten und andere, die haben dann einfach nur ausgefüllt und gefordert, weiter, weiter, weiter. Da wird sichtbar, wie unterschiedlich die Menschen sind.

**RÖHLE:** Und die Dynamik entsteht schon über die Konkurrenzsituation der Gruppen untereinander?

**SCHMIDT:** Das ist der Hauptantrieb, ganz ohne Frage.

**RÖHLE:** Letztlich ist es der Gewinn, der dann ausschlaggebend ist – oder gab es da eine Kombination aus unterschiedlichen...?

**SCHMIDT:** Ja, die Kapitalentwicklung. Das ist ja nichts anderes als thesaurierte Gewinne, die wurden nicht ausgeschüttet, das ist dringeblichen. Diese Entwicklung des Eigenkapitals war die eigentliche, die letzte Tafel, wo sich dann Spreu vom Weizen getrennt hat.

**RÖHLE:** In einem der letzten Interviews mit Herrn Högsdal, der später auch Spiele mitentwickelt hat, sind wir irgendwann darauf gekommen, dass vielleicht die Kapitalentwicklung als Maßstab nicht ausreicht, weil man das sehr stark nach oben tragen kann ohne, dass das Unternehmen besonders nachhaltig ist. Und dass die dann darauf gekommen sind, das eher zu kombinieren zu einer Art: ›Was macht eine nachhaltige Unternehmensstrategie aus?‹

**SCHMIDT:** Das wurde in der Schlussbesprechung eigentlich immer noch mal thematisiert. nach dem Motto: Jetzt habt ihr das Pferd totgeritten. Da hat es Abzüge gegeben. Aber jetzt nicht in Sinne, wir haben deswegen nichts vom Kapital weggenommen oder eine andere Kennzahl genommen, sondern einfach thematisiert: ›Was würde jetzt beim Unternehmen passieren, seit fünf Jahren nichts mehr in Forschung und Entwicklung investiert, alles wirklich nur ausgereizt bis zum letzten, der Laden atmet ja kaum noch‹. Dann haben die da Einblick gekriegt. Aber es wurde jetzt nicht noch versucht, damals nicht, eine andere Kennzahl oder wie auch immer zu nennen.

**CONRADI:** Erinnern Sie sich an den ›Goodwill-Faktor‹, ich habe gerade mal nachgesehen, der wurde irgendwo mit einberechnet im UB-10 und ergibt sich aus der Qualität des fertigungsreifen Erzeugnisses, aus dem Preis, der Errichtung von Verkaufsniederlassungen, Werbungswirkung.

**SCHMIDT:** Nicht aus meiner Zeit. Ich habe den Begriff noch nie gehört. Also schon gehört, aber nicht in dem Zusammenhang. Das muss nachher da reingekommen sein, vermute ich mal. Oder es war modellmäßig schon so, aber ich kenne es nur aus meiner qualitativen Beurteilung, wo man eben nicht nur auf die Rentabilität oder das Eigenkapital geguckt hat, sondern eben: wie nachhaltig ist das Ganze?

**CONRADI:** Ich bin gerade darauf gekommen, weil Sie sagten, es gibt dann Situationen, da wird durch den Spielleiter auch etwas wie ein Zufall eingefügt und gesagt: ›es gibt jetzt einen Konjunkturreinbruch‹. Und mir schien das so, dass der Goodwill-Faktor, wie er da angegeben ist, selbst schon ein Element des Zufalls in die Berechnung der Quartalszahlen mit einfügt.

**SCHMIDT:** Ich habe nicht genau genug geguckt, aber das sah mir nicht nach zufallsgesteuert aus, sondern das waren ja alles Parameter, die die Teilnehmer haben. Waren vielleicht ein oder zwei qualitative dabei, aber der Rest ist ja eigentlich mehr oder weniger ableitbar aus dem Verhalten der vorhergehenden Perioden.

**CONRADI:** Hat generell der Zufall eine Rolle gespielt in den Diskussionen, wie man das Spiel vielleicht noch angleichen kann? Insofern sie gefragt worden sind: Hat das irgendwie eine Rolle gespielt, wie man die Simulation noch realitätsnaher machen kann?

**SCHMIDT:** Da hat es sicher unterschiedliche Phasen gegeben. Als ich da hingekommen bin – ich habe ja gesagt, ich war zweieinhalb Jahre dabei – da war das erste halbe, dreiviertel Jahr gar nichts. Da habe ich mich erst mal reingefunden und habe nur geholfen, irgendwelche Vorlesungen zu entwickeln. Herr Bleicher war ja auch neu im Lehrstuhlbetrieb, das heißt, der hatte ja auch keine Konserven, wo er jetzt seine Vorlesungen rausziehen konnte. Da war ich zuerst eingebunden, ehe ich als Schiedsrichter eingesetzt wurde. Das musste ja auch noch getan werden und dann habe ich die ersten Veranstaltungen mitgemacht und nach anderthalb oder zwei Jahren überhaupt die ersten Spiele eigenständig geleitet.

Da war Herr Bleicher eigentlich derjenige, der die Sache entwickelt hat und der hatte die auch unter Verschluss; nur wer da ein Spielleiter wurde, dem musste er es natürlich offenlegen, da haben die die Unterlagen gekriegt. Nicht alle Schiedsrichter hatten immer Einsicht in das, was da war. Wenn Bleicher oder wir schon mal merkten, das ist irgendwie jetzt eine Entwicklung, die bildet die Realität nicht mehr glaubwürdig ab, dann wurde eingegriffen. Und da haben wir auch diskutiert, haben wir gesagt: ›Hier, das ist aber komisch, was da jetzt läuft und kann man das so laufen lassen?‹ Das sind ja schon Gespräche gewesen, da haben wir manchmal auch Empfehlungen gegeben und haben gesagt, so und so. Der war sehr kollegial, man konnte mit ihm über alles reden. Aber die meisten Anstöße kamen von ihm selbst, weil, er war der alte Hase, er hat das auch sehr früh bemerkt, wenn da irgendetwas nicht so lief, wie er sich das vorgestellt hat und hat da schon permanent daran gearbeitet.

**RÖHLE:** Was im Vergleich zu den anderen Spielen mit denen wir uns beschäftigen, auffällt, ist ja das relative lange auf den Computer völlig verzichtet wird. Bei vielen anderen hatten wir den Eindruck, dass die Spiele schon auch ein Weg sind zu zeigen, dass man über die Computernutzung sehr weit vorne mit dabei ist.

**SCHMIDT:** Ja, aber wir reden von 1967... Wann kam der erste IBM-PC?

**RÖHLE:** Bei Hoechst wurde 1956 bis 1957 eine größere Anlage eingebaut, die dann auch...

**SCHMIDT:** Aber keine PCs, das waren Rechner.

**RÖHLE:** Ne, PC ist natürlich erst Ende 1970er, 80er.

**CONRADI:** Großrechenmaschinen, die einfach dann zur Berechnung mit hinzugezogen wurden.

**SCHMIDT:** Da waren wir die falsche Adresse, weil wir alle nicht IT-nahe genug waren, sonst hätte man das Modell zur Programmierung weggeben müssen, das wären dann riesen Sachen gewesen. Das ist ja nicht wie heute mit unheimlich vielen Modulen, wo man etwas mal schnell zusammenbaut. Excel allein bietet ja schon eine Unterstützungsleistung für die Entwicklung solcher Modelle, da kann man schon fast alles damit machen, da waren wir Jahrzehnte davon entfernt.

**RÖHLE:** Und das war auch kein Thema eigentlich?

**SCHMIDT:** Da hätte Herr Bleicher garantiert nicht ein paar hunderttausend Mark in die Hand genommen, um so etwas zu entwickeln, war ja nicht nötig. Von der Seite her, dass da IBM einen ganz anderen Zugang hatte und damit auch sicherlich ein Stück beweist, was seine Produkte alles leisten können, das war ja eine völlig andere Motivation auch, die dahinter stand. Nein, der hat das als einen didaktische Kunstgriff angesehen und zum zweiten als eine willkommene Einkommensquelle. Was ja legitim ist auch. Das war einfach – ich meine, viele Hochschullehrer gehen heute auf Veranstaltungen, halten da Vorträge und lassen sich gute Honorare zahlen. Und das hat er eher weniger gemacht, auch gelegentlich, aber sein Hauptweg war einfach über die Planspiele.

**RÖHLE:** Haben Sie auch noch mit diesen Fällen [case studies] vorher gearbeitet? Das taucht bei uns in der Literatur häufig auf, dass das anscheinend eher die verbreitete Methode war, bevor man mit den Planspielen...?

**SCHMIDT:** Das war damals schon so. Da waren einfach, für uns waren die leuchtenden Sterne die Fälle, die Harvard entwickelt hatte und da hat man versucht, etwas zu übernehmen, was aber meistens nicht ging, weil da, weniger kulturell, aber einfach Hintergründe geschildert wurden, die auf Deutschland gar nicht ohne weiteres zu übertragen waren. Aber das war die große Phase, wo die gesamte, auch die Hochschulausbildung, ich glaube noch mehr als heute, hinterfragt wurde. Weg von der reinen Vortrags-, Vorlesungsmasche zu mehr Beteiligung. Und ich war dann ja selbst fast 30 Jahre Hochschullehrer, aber nebenamtlich und muss feststellen, dass ganz, ganz viele Disziplinen da unverändert primär bei ihrem Vorlesungsrythmus geblieben sind und ganz wenig in der Ecke gemacht haben, ganz abgesehen auch von der ganzen sozialen Kompetenz, die da total unbeleuchtet blieb, wo es einfach nur immer darum ging, Inhalte zu vermitteln. Und da ist man damals, habe ich manchmal das Gefühl, intensiver am Überlegen gewesen, wie kann man das ergänzend, gerade auch in den Universitätsbetrieb einfädeln.

Die Unternehmen sind da sehr schnell sehr viel weiter gegangen: Wir haben damals auch Fallstudien entwickelt für Unternehmen, die dann noch ein- zweimal durch uns betreut, dann dort weiterbenutzt wurden. Aber das hatte dann nichts mehr mit dem hier zu tun, sondern da ging es mehr um organisatorische Fragen. Bleicher war einer der bekannteren Hoch-

schullehrer auf dem Gebiet klassische betriebswirtschaftliche Organisationslehre und da haben wir Fallsituationen beschrieben, Unternehmenssituationen: wie könnte man die jetzt strukturell, bei den und den Problemen und den und den Hintergründen, wie könnte man die strukturell gestalten?

**CONRADI:** Und auch Rollenspiele – das dann auch Personen aus einer Firma kommen und eine andere Position übernehmen? Das wäre auch etwas, was vielleicht in Bezug auf die Planspiele noch mal interessant wäre: wenn man das mit Menschen aus der Wirtschaft gespielt hat, war das dann eher so, dass jemand, der im Marketing in der Firma gearbeitet hat in dem Spiel auch das Marketing übernehmen sollte oder hat man vielleicht sogar darauf geachtet, dass die möglicherweise andere Positionen einnehmen?

**SCHMIDT:** Ja, das war dieses Vorgehen, wie ich es eben gerade angedeutet habe: die mussten am Anfang die Rollen verteilen und da war es naheliegend, dass der Marketingmann auch Marketing übernommen hat. Aber die Maßgabe war ja: Ihr wechselt. Und das sollten die – die wurden gezwungen, die mussten auch dann aufschreiben, wer ab wann welche Rolle übernimmt. Dass sie sich nicht davor drücken konnten. Wie das dann hinter verschlossenen Türen lief, ob da nicht der Marketingmann doch wieder das gewichtigere Wort hatte oder das letzte Sagen hatte, das konnten wir ja nicht immer beurteilen, wollten wir auch nicht. Aber insofern, das war ein Rollenspiel, ganz eindeutig, da musste jeder aus seiner Sicht argumentieren und wenn da einer einen F&E-Hut aufhatte, dann hat er sicherlich gesagt: ›Wir brauchen hier Geld dafür!‹, und der Marketingfritz hat gesagt: ›Ne, ne, das brauche ich!‹ Von der Seite her war das natürlich auch gewollt. Das haben wir ja bewusst gemacht, dass die sich in Rollen hineindenken sollten und die dann auch leben – soweit man das in der Spielsituation kann.

**CONRADI:** Und bei dem Debriefing anschließend, wurde das dann ja wahrscheinlich auch mit thematisiert? Ging es da dann auch darum, dass die selber beschreiben, ob sie jetzt irgendwie andere Erfahrungen gemacht haben oder einen besseren Einblick bekommen haben in die Argumentation von anderen Firmenbereichen? Ging das soweit...?

**SCHMIDT:** Ich denke, wenn ich mir das generelle Feedback angucke, dann war eigentlich am wenigsten, dass sie jetzt etwas über BWL gelernt hätten oder so. Das kam denen dann ... vielleicht war es zu selbstverständlich ... also was von der emotionalen Seite immer kam: Es hat unheimlich Spaß gemacht, war aufreibend, aber auch spaßig oder lustvoll. Hat viel gebracht. Es wurden sicherlich auch Äußerungen gemacht: ›Ich habe bestimmte Zusammenhänge schon besser verstanden‹ oder auch ›andere Interessenlagen besser verstanden‹. Das war gerade in den Unternehmen wie zum Beispiel XYZ, wo zwar fast nur Techniker da waren, die BWL lernen wollten, aber es kamen gelegentlich auch mal welche aus anderen Ecken und die haben dann heftig diskutiert und da haben ein paar Leute gesehen: Die argumentieren ja ganz anders und warum argumentieren die so, warum will der immer nur Forschung und Entwicklung? Das ist nicht so tierisch systematisch ausgebildet worden damals. Aber wenn es aufgefallen ist, wurde es auch in der Schlussbesprechung dann noch mal angesprochen oder die haben sich gegenseitig angesprochen. Das war meistens eine unheimlich lockere Atmosphäre, die haben sich zwar als Mitbewerber wahrgenommen, aber dann wurden es Gruppen: Wir

gegen euch und dann hat man sich gegenseitig die Bälle zugespielt, auch gerade in der Plenumsitzung zum Schluss. Und da ging manchmal ganz schön die Post ab, aber im sehr positiven Sinne.

**RÖHLE:** Nur noch einmal kurz die Nachfrage: Also habe ich das richtig verstanden, dass die Rollen auch während des Spielverlaufs noch einmal untereinander getauscht wurden?

**SCHMIDT:** Ja. Einfach um auch die andere Seite mal anzugucken.

**CONRADI:** Und räumlich gesehen, vielleicht haben Sie es schon gesagt, wo haben diese Seminare stattgefunden? War das auch an der Universität oder gab es dafür extra...?

**SCHMIDT:** Wenn das in der Uni lief, für Studierende, dann war das in der Uni, klar. Wir haben zwei Varianten: Die typischste Variante war, die Firmen, die Teilnehmer haben ihre Mitarbeiter für drei Tage in irgendeinem Hotel untergebracht, irgendwo, am Anfang sogar, da hatten wir relativ viele Veranstaltungen hier in Gießen, wo wir ein ganz gutes Tagungshotel hatten. Und, wie ich schon sagte, am Neckar, da auf der Burg oder dann bei dem Chemieunternehmen war das inhouse, genau wie in Hamburg, bei der Versicherung war das inhouse. Unterschiedlich, aber meistens haben die Unternehmen diesen ganzen Organisationsballast ausgegliedert. Das ist ja nicht nur, dass man Räume bereitstellen muss, die Leute müssen ja verköstigt werden, die müssen ihre Pausengetränke haben, die müssen die Infrastruktur haben, mal schnell auf die Toilette gehen zu können, die müssen mittagessen und so – und außerdem sollten die möglichst Kopf-frei haben und nicht noch irgendwie in der Pause mal schnell eben an den Arbeitsplatz und dann wieder mit einer halben Stunde Verspätung zurückkommen, weil es etwas Unaufschiebbares gab. Und deshalb, die Unternehmen, die da sparen wollten, die sind den Weg gegangen, das inhouse zu machen und haben später dann meistens irgendwelche Hotels sich dafür gesucht.

**CONRADI:** Und dann tatsächlich auch von 9 bis Mitternacht, das hatten wir ja am Anfang schon, dass das den ganzen Tag sich durchgezogen hat und....

**SCHMIDT:** Offiziell war meistens abends so zwischen 7 und 8 Schluss. Es konnte sein, dass man da noch mal eine Spielperiode eingefädelt hat, dabei war die Maßgabe, dass wir dabei sind, solange die Gruppen arbeiten. Wir hatten manchmal ehrlich gesagt auch die Faxen dicke, dann wollten wir nach Hause. Und haben dann schon mal ein wenig gedrängt: »Und haben Sie noch Fragen?« Weil es ja Marktforschungsanfragen gab, man konnte Marktforschungsinformationen holen über Mitbewerber und so was. Und diese Anfragen mussten ja dann irgendwie eingespielt werden, wenn die Schiedsrichter, wie sie ja hießen damals, wenn die nicht da waren, konnten die halt niemanden fragen. Also normal, würde ich sagen, wurde es so zwischen 9 und 10. Aber es gab auch verbissene Gruppen, wo es deutlich später wurde. Verbissen – engagiert, bleiben wir lieber positiv.

**CONRADI:** Und die Dauer von einer Periode, wie lange hat so eine Periode gedauert und wie lange hat es dann gedauert, bis Sie die Rechnungen durchgeführt hatten, um denen die neuen Quartalsergebnisse oder Jahresergebnisse zu geben?

**SCHMIDT:** Die Dauer war nicht standardisiert, nicht einheitlich. Ich kann mich deutlich erinnern; die erste war immer mit Abstand die längste. Haben wir auch von vorneherein gesagt: Ihr habt jetzt zwei Stunden Zeit. Und manchmal wurden es dann auch zweieinhalb und drei, weil die einfach nicht zu Pot-

te kamen. Und die mussten auch erst mal uns ihre Rollenteilung einreichen, das war schon mal, in manchen Gruppen dauerte das eine Stunde, bis die so weit waren. Da kamen auch richtig kleine Machtkämpfe oder so was, das war, je nachdem was da für Charaktere zusammensaßen, unter Umständen schon eine sehr, sehr spannende und auch zeitaufwendige Erfahrung. Nachher ging das dann schneller, je mehr die Gruppen diese Routine gekriegt haben, wir haben üblicherweise, würde ich schätzen, so zwischen 20 und maximal 30 Minuten gebraucht, um die Auswertung zu machen und dann haben die ihre Feedbacks gekriegt und haben das verdaut und haben dann die nächste Runde vielleicht noch eine Stunde, andert-halb Stunde. Im Schnitt bei den einfacheren Modellen, also wie UB-5, auch UB-10, würde ich sagen 4-5 Runden pro Tag. Und da haben wir auch manchmal versucht, dann am letzten Tag, das war meistens kein ganzer, da war meist mit dem Mittagessen Schluss, vormittags noch eine Periode zu spielen. Und dann die Vorbereitung der Schlussbesprechung, die hat mindestens zwei Stunden gedauert. Da haben wir uns die Köpfe und Finger heiß gerechnet. Und dann musste das ganze ja dieses Operative erledigt werden, dieses Tafeln bekleben, das musste ja sein, irgendwie sollte das ja auch Eindruck machen. Haben also nicht einfach ein paar Balken auf eine Flipchart gemalt, sondern diese kunstvollen Tesastreifen geklebt (lacht). Und dazu die ganzen Auswertungen. Wir hatten ganz ordinäre Rechenmaschinen, sonst nichts.

**RÖHLE:** Noch mal zu dem, zu dem OGB-2-Spiel ... das basierte wahrscheinlich auf dem UB-Prinzip?

**SCHMIDT:** UB-10. Das war auch ein Drei-Produkt-Spiel. Man kann sagen, dieses Grundmodell des quantitativen Management-Game, das war das gleiche wie beim UB-10. Und es gab da überlagert, eine Bewertung, die sich abgeleitet hat aus der Qualität der Organisation. In der Regel fing das so an: Die erste Periode war, wie immer. Dann haben die Gruppen eine zusätzliche Aufgabe bekommen: So, jetzt seid ihr, 500 Leute oder 300, keine Ahnung, baut doch mal eine geeignete Organisationsstruktur. Vor allen Dingen die ersten zwei, maximal drei Ebenen; Geschäftsleitung, da ging es schon mit solchen Fragen los: Ein-, zwei-, mehrköpfige Geschäftsleitung? Was ist die nächste Ebene? Sind das die klassischen Funktionsbereiche? So fing das immer an. Und das wurde dann auch wieder auf Tafeln geklebt. Die Gruppen haben dann Material bekommen, und mussten die Lösung schön aufzeichnen. Sie haben dann Charts gemalt und haben das dann abgegeben und dann wurden sie zum Gespräch bestellt, jede Gruppe für sich. Warum ist das so? Vorteile, Nachteile? Da wurden auch andere Varianten diskutiert; was hätte dafür und dagegen gesprochen? Rein qualitative Bewertung.

Und wenn das jetzt ganz miese Ergebnisse waren, also Strukturen, die eigentlich nicht funktionieren können, dann wurde auch schon mal in das quantitative Modell ein Abzugsfaktor eingespielt, nach dem Motto: Die stehen sich da auf den Füßen oder die arbeiten alle gegeneinander, das kann gar nicht gehen, was natürlich eine hochbrisante Sache ist, weil kein Mensch so etwas quantifizieren könnte, grundsätzlich nicht, das ist ja das Schlimme bei dem Thema Organisation oder das Gute, je nach dem. Und dann lief das immer wieder parallel, die Abgabe von Entscheidungsbögen und die Präsentation der organisatorischen Lösungen. Und das wurde auch in der Gesamtgruppe

gemacht. Jede Gruppe musste nach zwei oder drei Spielphasen im Plenum die Organisationsstrukturen darstellen, die Vor- und Nachteile nennen, und sie mussten begründen, warum sie diese Lösung gewählt hatten. Und da ein sehr massives Größenwachstum simuliert wurde, ich sagte es vorhin schon einmal, obwohl es nur wenige Spielperioden gab, schon wegen der aufwendigen Auswertungen, 7 oder 8 war das höchste der Gefühle was wir geschafft haben, haben wir dann eben die Perioden verlängert auf zwei Jahre und konnten dann extremes Wachstum unterstellen, sodass die Unternehmen dann von ein paar hundert Leuten auf 15- 20.000 oder sowas kamen, also richtige Konzerngröße.

Und dann wurden diese ganzen Fragen zum Beispiel die Divisionalisierung, was braucht man dann wieder in zentralen Funktionen und so weiter, alles was die klassische Aufbau-Organisation an Themen hergibt. Und dann gab es, wenn es nicht ganz schlimm war, auch nicht mehr richtig oder falsch, sondern es wurden einfach Vor- oder Nachteile kommentiert. Der Nebennutzen war, sich mal gezielt mit Strukturfragen auseinanderzusetzen und dass es eben sehr verschiedene Überlegungen gibt, wie man zu einem Modell kommen kann und dass in einem Laden eine ganz andere Struktur auch wunderbar funktionieren kann als im anderen, vergleichbaren Unternehmen.

**CONRADI:** Präsentationskills dann vielleicht auch oder? Das vor so einer Gruppe dann vorzustellen, wenn Sie sagen, es ging auch darum, irgendwie zu rechtfertigen, warum hat man sich wie entschieden?

**SCHMIDT:** Ja. Wobei wir da kein Feedback gegeben haben, was jetzt die Art der Präsentation selbst war. Ansprache oder Struktur der Präsentation oder so etwas. Da hätte man die Teilnehmer auch überfordert, nicht dass sie das nicht gekonnt hätten, einige waren da gut, andere waren da schwach, aber es sind schon viele Dinge, auf die sie achten mussten. Die haben ja dieses operative Modell da im Hintergrund, was im Kopf mitläuft. Dann jetzt auf einmal qualitative Orga-Diskussionen, die die meisten überhaupt nicht gewohnt waren.

Wenn Sie einem Ingenieur mal eine Frage nach einer Leitungsspanne stellen oder wie groß ist die Spanne auf einer bestimmten Führungsebene oder so was, das ist für den eine ‚komische Frage‘. Der sagt: ›Ja, ich hab so und so viele Leute. Das war übrigens auch ganz witzig, ein kleiner Exkurs. Am Anfang kamen die Teilnehmer zusammen, jeder musste sich vorstellen und sagen, was er macht und da kam auch mal die Frage: Wie viele Mitarbeiter haben Sie? Und das war in den meisten Fällen alles Führungsnachwuchs, das waren also schon etablierte Leute und keine Berufsanfänger. Und dann haben die gesagt: Ja 50, 30, 7, irgendwelche Zahlen. Und dann saß da gelegentlich ein Mitarbeiter der Personalabteilung, der hat uns dann oft zur Seite genommen und hat gesagt: ›Ich weiß genau, was die machen; die lügen alle (lacht) oder die übertreiben oder die behaupten, Leute wären Ihnen zugeordnet, von denen sie irgendwo einen Service entgegennehmen.‹ Wenn man das aufaddiert hätte, was da so behauptet wurde, hätten die Unternehmen ein x-faches an Mitarbeitern. Aber das nur so am Rande (lacht).

**RÖHLE:** Wenn Sie jetzt noch einmal aus der heutigen Warte zurückgucken auch auf die Entwicklung der BWL insgesamt oder aber auch vielleicht auch auf gesellschaftliche Entwicklungen: würden Sie sagen, dass die Unternehmensplanspiele zu der Zeit mit irgendwelchen Vorstellungen korrespondieren,

die zu der Zeit besonders en vogue waren? Ich denke an etwas wie kybernetische Vorstellungen?

**SCHMIDT:** Damals war Kybernetik durchaus sehr en vogue, die ganze Systemtheorie war ein beliebtes Thema – allerdings weniger in den Köpfen der Teilnehmer als in den Köpfen der Wissenschaftler, die ja ihr Material irgendwie so aufbereiten mussten, dass es wissenschaftlichen Mehr- und Neuwert hatte. Das war auch ein Thema, was Herr Bleicher sehr intensiv gemacht hat. Luhmann und andere aufzuarbeiten und dann zu gucken, was da für die BWL genutzt werden kann. Ich denke die Arbeit mit Unternehmensplanspielen war, in dem Fall, den ich miterlebt habe, kann ich das ziemlich sicher sagen, ein mehr oder weniger zufälliges Mitbringsel aus den USA, das hier auf fruchtbaren Boden gefallen ist, dass es einfach über viele Jahre weiterverfolgt wurde. Ich habe es später eher aus der Ferne beobachtet, dass dann ja auch in großem Stil Trainer und Fortbildungseinrichtungen Unternehmensplanspiele durchgeführt haben, mit tausenden von Teilnehmern.

In anderer Form über diese Börsenstrategiespiele und so weiter ist das ja weiter gegangen. Und ich würde sagen, heute ist das mehr oder weniger etabliert, aber man spricht kaum noch von Unternehmensplanspielen, ich höre den Begriff ganz selten heute noch, ich weiß nicht, wie es Ihnen da geht. Aber in ähnlicher Form ist das ja heute in vielen Fortbildungen integriert. Ich finde es einen genialen Ansatz, weil es einfach dieses spielerische Element, dieses Konkurrenzdenken, auf eine friedfertige Art und Weise umsetzt. Ich habe nie erlebt, dass es da zu hässlichen Auseinandersetzungen kam. Ich glaube, das ist ein Urtrieb, den wir Menschen haben. Deswegen spielt man auch nicht einfach Bälle hin und her beim Tennis, sondern es geht um Punkte und deswegen kämpfen die Golfspieler um ihr Handicap und fragen andere, wie weit sie sind. Und das ist scheinbar eine Grundüberlegung, selbst wenn es ein Einzelsport ist wie Golf, wollen sie alle wissen: ›Was hast du denn für ein Handicap?‹ Ist einfach so. Diese Einsicht in dieses sehr Menschliche hat sicherlich dazu geführt, dass diese Spiele akzeptiert wurden. Und wenn sie dann noch einigermaßen gut betreut werden und die Teilnehmer das Gefühl haben: Ich werde da ernst genommen, obwohl ich hier jetzt vielleicht gerade mal etwas falsch gemacht habe. Es ist einfach schade, dass ein normaler Hochschulbetrieb so wenig Freiräume dafür hat. Das ist natürlich wahnsinnig personalintensiv. Selbst wenn man es heute technisch anders unterstützen kann, braucht man ja diese Zeitfenster, das lässt sich nicht, finde ich nicht, sinnvoll jetzt über ein ganzes Semester hinweg machen. Es bringt eine ganz andere Gruppendynamik da rein, wenn das zeitnah aufeinander folgt und die Teilnehmer brauchen eine relativ intensive Betreuung, damit es für die Beteiligten was bringt. Und das geben die Stellenkegel und das gibt die personelle Ausstattung der Hochschulen meistens nicht her und deswegen hat das sicherlich in der Wirtschaftspraxis eher Verbreitung gefunden und ist eher dort akzeptiert worden, weil man da weiß, Mitarbeiterentwicklung ist einfach ein asset, auf dem ich mein Unternehmen langfristig aufbauen kann. Und das wird ja heute immer bewusster. Die ganze Entwicklung der Bevölkerungspyramide zeigt ja, dass man eigentlich sich langfristig nur erfolgreich entwickeln kann, wenn man früh genug über die Mitarbeiter nachdenkt.

**CONRADI:** Weil das auch etwas war, was gerade in den 1950er, 60ern möglicherweise die Konjunktur von den Planspielen mit hervorgebracht hat? Dass da überlegt wurde, wie können wir uns in Amerika neue Ausbildungsmethoden abgucken?

**SCHMIDT:** Ja, ich denke da spielte auch noch etwas ganz anderes eine Rolle. In Deutschland hatten wir ja eine ganz niedrige Akademisierungsquote damals. Das hat jetzt in den letzten Jahren aufgeholt. Als ich Abitur gemacht habe..., glaube ich, haben 6 oder 7 Prozent des Jahrgangs Abitur gemacht. Heute sind das um die 50. Damals haben von den 6-7 Prozent dann vielleicht 70-80 Prozent studiert. Das waren dann 4 Prozent, wenn es hochkommt. Und wir hatten aber einen unheimlich gut ausgebildeten Mittelbau, deswegen stimmen auch diese ganzen Zahlen, die man da immer nennt, dass Deutschland einen Mangel an Studierenden oder Akademikern hatte, im Vergleich etwa zu den USA. Ich finde die ganzen Zahlen, kann man in der Pfeife rauchen. Die meisten anderen Länder hatten ja überhaupt nicht unser duales Ausbildungssystem. Die hatten und haben nicht diesen hochqualifizierten Mittelbau. Die Fachleute hier sind ja bestimmt so gut wie ein Ingenieur mit Bachelor-Abschluss aus den USA, ich meine die ganzen Meister, die eine sehr, sehr gute Ausbildung haben. Aber da die nie die Hochschule von innen gesehen haben und betriebswirtschaftliche Informationen gar nicht mitgekriegt haben sind viele trotzdem irgendwie hierarchisch aufgestiegen. Damals konnte man noch Karriere machen, ohne Akademiker zu sein. Da war es natürlich für die Unternehmen eine attraktive Zielgruppe, denen mal das kleine Einmaleins der BWL beizubringen. Das war ein ganz, ganz wichtiger Auslöser für diesen relativen großen Erfolg. Und wenn ich sage bei XYZ das waren Ingenieure, eigentlich müsste ich sagen, die haben den Job gemacht von Ingenieuren. Es war nicht so, dass die alle einen akademischen Abschluss hatten und wenn sie ihn hatten, dann wussten sie trotzdem oft nichts von der BWL. Ich glaube, das kam so zusammen, dass damals auch sehr viele Leute gut ausgebildet waren, aber nicht unbedingt in diesen Bereichen und ich bin ziemlich sicher, dass bei manchen Unternehmen einfach Routine war. Da haben sie nicht geguckt, braucht er das oder nicht, sondern jeder, der durch eine bestimmte Tür ging, musste dann auch durch so ein Programm laufen. Und da waren Planspiele eben ein Modul in dem Programm. Ich vermute mal, ich bin mir da ziemlich sicher, dass das einer der Hauptgründe war, warum die Planspiele so erfolgreich liefen. Und heute haben sie ja ein ganz anderes Ausbildungsniveau bei vielen Leuten, die kommen ja mit viel mehr BWL-Kenntnissen schon in die Unternehmen.

**CONRADI:** Damit kommen wir jetzt zu einer Abrundungsfrage: Was ist das Problem, auf das die Unternehmensplanspiele eine Antwort geben? Das haben wir im Endeffekt damit schon ein Stück weit angesprochen...?

**SCHMIDT:** Ich glaube schon, ja. Es geht darum, dass sie auf jeden Fall verstehen, wie Wirtschaft aus der Unternehmensperspektive funktioniert; dass da verschiedene Bereiche mitwirken und dass man ausgleichen muss und Interessen abwägen muss und dass letztlich am Ende zählt: ›was habt ihr und wie erfolgreich habt ihr gewirtschaftet, wie toll sind eure Produkte?‹ Und das kann man schon sehr, sehr schön an einfachen Modellen zeigen. Und zu Ihrer Anfangsfrage: Ich glaube, man hat viel zu wenig die Chance genutzt, die das noch bieten würde für eine gruppensdynamische Beobachtung oder auch für ein Assess-

ment oder sonst etwas. Das ist damals, ich vermute, teilweise nicht bedacht worden, zum kleineren Teil wahrscheinlich auch bewusst nicht gemacht worden, um einfach diesen Druck rauszunehmen, dass die sich ständig beobachtet fühlen.

**CONRADI:** Eine dritte Sache über die wir jetzt da auch noch nicht gesprochen hatten, wäre, ob die Modelle selbst über die Planspiele irgendwie auch verändert, angeglichen, verbessert, befragt wurden? Waren Planspiele auch selbst ein Instrument der Forschung?

**SCHMIDT:** Nein. Also, das was Sie jetzt machen, ist für mich Neuland. Wir haben es damals einfach gemacht und das ist auch weitergegangen. Einzelne Leute haben sich darauf spezialisiert und haben da ihren Lebensunterhalt damit verdient. So eine Art wissenschaftliche Aufbereitung habe ich noch nicht gesehen.

**CONRADI:** Ne, ich meinte nicht die Aufbereitung, sondern dass das in die betriebswirtschaftlichen Maxime, Überlegungen, Theorien, die in die Bildung von den Modellen eingeflossen sind, die die Grundlage dieser Spiele gebildet haben, die Berechnungen, die da stattfinden oder dass man sich irgendwie, dass man tatsächlich überlegt hat, welche Strategien könnte man jetzt, könnte man den Leuten empfehlen..?

**RÖHLE:** Also inwiefern betriebswirtschaftliche Berechnungsmodelle aufgrund der empirischen Daten im Spiel...

**CONRADI:** ...verändert wurden, angeglichen wurden, befragt wurden?

**SCHMIDT:** Ich habe schon mal gesagt, die Planspielsimulation mit den Parametern, die da drin waren, die wurden schon angepasst, wenn man das Gefühl hatte, das ist unglaublich und geht nicht so.

**CONRADI:** Aber dann auch auf das Spielgeschehen bezogen und nicht...?

**SCHMIDT:** Genau. Also ich meine, wenn Sie sich angucken, welche betriebswirtschaftlichen Größen sie ableiten können aus einem Planspiel, das ist nicht fürchterlich viel. Was den Teilnehmern häufig am Anfang ganz viele Probleme gemacht hat, überhaupt den Unterschied zwischen Rentabilität und Liquidität zu erkennen. Die haben sich nicht vorstellen können, dass man illiquide sein kann, obwohl man rentabel gearbeitet hat. Es gab Situationen, die haben wir auch teilweise provoziert, da hatten die Gruppen ein gutes Kapitalpolster, aber das war gebunden, die konnten ihre Löhne nicht mehr bezahlen. Mit diesen Modellen kann man einfach nur wirklich Basics vermitteln, das aber unheimlich gut und auch nachhaltig. Die sitzen da nicht und gucken auf die Uhr; wann ist die Stunde rum? Sondern sie wollen was schaffen. Die wollen auch verstehen, warum das jetzt nicht gut gelaufen ist. Oder wenn sie sich freuen, dass sie erfolgreich waren, dann wissen sie, warum sie sich freuen können. Und das ist das, was hängen bleibt, das ist der nachhaltige Effekt, wenn sie so etwas haben. Diese Spielmodell haben aber bestimmt keinen nennenswerten Eingang in die betriebswirtschaftliche Theorie gefunden. Das war alles bekannt und auch modelliert.

**RÖHLE:** Das fand ich noch mal interessant jetzt im Vergleich zu dem letzten Interview, dass sie die Möglichkeit hatten, jetzt auch spontan Dinge anzupassen, wenn sie das Gefühl hatten, es funktioniert gerade nicht oder es ist unrealistisch, weil, unser Eindruck war, dass es von den Spielern immer eine Art Verdacht gab, dass die Auszuwertenden da eingreifen und Dinge

tun, die dann ungerecht sind oder irgendwie nicht den Regeln folgen. Und dass das da ganz wichtig war, dass die sich von diesem Verdacht frei machen müssen und dann eben auch natürlich über den Verweis auf den Computer und: der hat das aber ausgerechnet und deswegen ist das objektiv und wir haben da auch wirklich nicht eingegriffen. Und dass das dann funktioniert hat, dass da der Verdacht nicht aufgekommen ist, das finde ich...

**SCHMIDT:** (lacht) Ich sage das offen: Das finde ich feige. Da versteckt man sich hinter einem Modell, wo keiner weiß, ob das Modell stimmt. Und das richtige Leben ist einfach nicht ein Rechenmodell, da passiert unglaublich viel. Man kann zwar so tun, als wenn es das wäre, aber deswegen ist es das noch nicht. Und ich hätte überhaupt keine Hemmungen zu sagen: ›Ja, da haben wir euch mal vor das Schienbein treten wollen, sie sollten sich mal Gedanken machen: wie könnte man denn mit einem Konjunkturereinbruch umgehen oder mit einer Wechselkursänderung oder wenn Einkaufsgüter aus den USA wesentlich teurer geworden sind‹.

**RÖHLE:** Aber das finde ich wirklich interessant im Abgleich – auch weil es wirklich eine andere Spielsituation ist und ein Ansatz, wie man mit diesem Regelwerk umgeht und was wichtig ist, auch im Umgang mit dem Regelwerk.

**SCHMIDT:** Ja, ich glaube schon, wenn man an sein Modell glaubt, dass das im Grundsatz eigentlich richtig ist, dann kann man auch damit leben, dass es hier und da mal einfach Unschärfen gibt oder Dinge, die nicht hundert prozentig plausibel sind. Und da hätte ich auch den Mut, das zu sagen und zuzugeben. Ich meine klar, ich würde nicht sagen: Ich habe ein Mist-Modell, das stimmt hinten und vorne nicht. Aber tut man so, als wenn alles gut wäre, dann kann man auch unglaubwürdig werden. Wenn es dann mal auch mal unbequeme Sachen gibt, die ich da eingespielt habe, würde ich sagen: Leben Sie doch mal damit, das ist doch im richtigen Leben auch so, das kann auch passieren. Und es ist dann nicht wichtig, ob wir nachher jetzt 5 Millionen oder 10 Millionen Kapital haben, wichtig ist die Diskussion überhaupt und dass sie sich darüber Gedanken machen, was da die Wirkungen sind, das ist auch der Lerneffekt. Das Geld könnt ihr eh [nicht] mitnehmen, das zahlen wir nicht aus. Wir sind jetzt keine Spielbank (lacht).

**SCHMIDT:** Haben Sie da irgendeine Fotografie gefunden? Ich habe in meiner Kiste gesucht, ich habe keine gefunden. Ich habe eine riesen Kiste mit alten Fotos, aber ich habe die vor einiger Zeit mal bereinigt, weil das so unglaublich viel wurde und habe da leider nichts mehr gefunden.

**RÖHLE:** Jetzt muss ich mal gerade nach einem Foto gucken, wo ich daran denken musste wegen den bunten Grafen... Das ist halt nicht besonders scharf, aber das ist jetzt aus einem Text von Herrn Bleicher von 1965.

**SCHMIDT:** Ja, da steht er ja. Das ist der Knut Bleicher; hohe Stirn, damals noch volles Haar. Und das waren diese Tesastreifen, auf schwarzen Tafeln. Und dann die bunten knallig roten, knallig gelben und blauen Streifen für die Gruppen.

Knut Bleicher zeigt hier im Bild eine Darstellung für eine Kennzahl im Zeitablauf. Aber wir konnten da nur einige wenige behandeln. Da steht doch immer im Raum ‚was sind die Kennzahlen für ein erfolgreiches Unternehmen und welche Faktoren sind wirklich wichtig‘. Neben den bei uns genutzten gibt es ja noch, viele, viele andere, wenn Sie etwa die betrieblichen Funk-



Knut Bleicher. Aus: Plus. Zeitschrift für Unternehmensführung, 1969 (Heft 5), S.72

tionsbereiche nehmen, dann ist das, was wir behandelt haben nur ein ganz kleines Spektrum all der Faktoren, die über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden. Da kommen viele Dinge dazu, wie zum Beispiel ist die Stimmung bei den Mitarbeitern? Da kommt dazu: Laufen mir vielleicht die wichtigsten Leute gerade weg, gehen zur Konkurrenz, nehmen

wichtige Kunden mit? Können Sie nicht simulieren, kann man theoretisch vielleicht, aber nicht richtig quantifizieren. Oder welchen Einfluss hat die Konjunktur, welchen Einfluss hat eine Frankenaufwertung von zwanzig Prozent auf Unternehmen, die im Außenhandel dort gerade, wie wir zum Beispiel, aktiv tätig sind? Wir haben eine Schweizer Tochter, wir sind gespannt, wie es da weitergeht. Das ist ein weites Spektrum an Faktoren, die auch für den Erfolg maßgeblich sind. Aber wenn die Teilnehmer mal den Unterschied auch zwischen Liquidität und Rentabilität verstanden haben und wovon die Entwicklung des Kapitals abhängt und was ist ein Return on Investment ist und wie man eine Investition rechnet, wenigstens mal Basic-Rechnungen; was für Mengenannahmen muss ich machen, um überhaupt eine Investitionsentscheidung durchrechnen zu können? Das ist vielen Leuten nicht bewusst. Und das kann man wunderbar in einem Planspiel zeigen. Man soll es auch nicht überfrachten, ich kann nicht in dreieinhalb Tagen ein BWL-Studium durchziehen.

**CONRADI:** Ich glaube, das hat uns auf jeden Fall geholfen und nochmal einen schönen Einblick gegeben auch in den Ablauf. Das sind Sachen, die findet man auch in den Büchern, die Bleicher geschrieben hat, eben nicht. Wie genau ist das vor sich gegangen, wenn so ein Spiel durchgeführt wurde. Insofern ist das sehr hilfreich für uns.

**SCHMIDT:** Ja, als sie kamen, habe ich mir natürlich Gedanken gemacht: Was weiß ich eigentlich noch von dem? Das ist ja wirklich lange her und ich habe eine ziemlich wechselhafte oder abwechslungsreiche Entwicklung danach durchlaufen. Und da ist nicht mehr alles präsent, wie das damals war. Logo. Wobei, es gibt sicher Menschen, die sich etwas besser merken können. Da musste ich auch mal ein bisschen in den Tiefen meiner Gehirnwindungen graben. Wie hießen denn die Produkte? Ach ja, Alpha, Beta, Gamma (lacht). Alphamat, Betamat, Gammamat.

**RÖHLE:** Ja, vielen Dank wirklich.