

## Unternehmen im Markt Erfahrungsbericht\* über ein EDV-gestütztes wirtschaftsethisches Seminar

### I. VORSTELLUNG DES PLANSPIELS

Seitens des Studienkreises Kirche – Wirtschaft Nordrhein-Westfalen (Düsseldorf, Dipl.-Pol. *Manfred Bunte*) erhielt das ICS das Angebot eines computergestützten Unternehmensplanspiels, das sich vor allem für angehende Betriebsräte, aber auch schon für Priesteramtskandidaten (Paderborn) als Einführung in unternehmerische Entscheidungsabläufe bewährt hat. Mit dem Ziel, sozialetische Einsicht zu größerer Praxisnähe zu führen, ging das ICS auf dieses Angebot ein und bot für 18 Teilnehmer (plus drei Mitarbeiter), darunter leider nur drei Frauen, ein Blockseminar von vier Tagen (durchgeführt im Franz-Hitze-Haus, Münster) mit je einer vorbereitenden und evaluierenden Sitzung vor bzw. nach dem Seminar an. Bei einem Besuch im Hause des »Verbandes der Nord-Westdeutschen Textilindustrie« bot ein Gespräch mit dessen Hauptgeschäftsführer (Dr. *Herbert Giese*) zudem Gelegenheit, die im Planspiel gesammelte Erfahrung mit dem konkreten Beispiel eines in der Region Münster bedeutenden Industriezweigs zu konfrontieren. Da in der Auswertungssitzung das Seminar allgemein als Bereicherung empfunden wurde, ist nach einem Zeitraum von etwa drei Jahren eine Wiederholung geplant.

Jeweils von 9.00 bis 18.30 Uhr versuchten sich die Theologiestudent/inn/en in der Führung eines Unternehmens mittlerer Größe. Das wirtschaftswissenschaftliche Vorwissen der Teilnehmer/innen war unterschiedlich. So gab es einige Studierende der Volks- bzw. Betriebswirtschaft, doch der überwiegende Teil betrat Neuland. Deswegen waren vor den eigentlichen

---

\* Der Bericht ist verfaßt von Mitarbeitern des ICS, die am Seminar teilnahmen: Teil I von Prof. DDr. *Franz Furger* und Dipl.-Theol. *Ulrike Iken*, Teil II von cand. theol. *Antonius Liedhegener* und cand. theol. *Claus Reich*, Teil III von Dipl.-Theol. *Andreas Lienkamp*.

Spielbeginn und zwischen einzelne Spielphasen immer wieder betriebs- und volkswirtschaftliche Vorträge durch den Spielleiter, Dipl.-Volkswirt Dr. *Tibor Ritvay*, geschaltet, in denen von »Aktiva« bis »Zinsen« die für das Spiel notwendigen Kenntnisse vermittelt wurden. Bilanzierung und Kalkulation wurden ebenso geübt wie das Lesen von Geschäftsberichten. Über das Spiel selbst sowie dessen Vorgaben und Anforderungen an die Teilnehmer/innen informierte ein Spielhandbuch. Ausgangspunkt war das Modell einer mittelgroßen Aktiengesellschaft (»Eldent AG«), die sich bei Spielbeginn im fünften Geschäftsjahr befand. Für die AG galten folgende Vorgaben: Es handelte sich um ein gut eingeführtes, finanziell gesundes Unternehmen, dessen 133 im Produktionsbereich tätige Mitarbeiter elektrische Zahnbürsten (Marke »Eldenta«) herstellten. Deren Vertrieb erfolgte über Vertreter in Warenhäusern, wobei die Absatzmenge vor allem durch zusätzliche Werbemaßnahmen beeinflusst werden konnte. Doch auch die qualitative Weiterentwicklung des Produkts und die Übereinstimmung des Verkaufspreises mit der Kundenerwartung spielten eine Rolle bei der Produktnachfrage. Diese hing nicht zuletzt auch vom Verhalten der beiden Konkurrenten ab, da die Spielenden in drei Gruppen aufgeteilt waren, die jeweils den Vorstand der miteinander in Wettbewerb stehenden Unternehmen repräsentierten. Diese Konkurrenzsituation mit lediglich drei Anbietern stellte zwar ein vereinfachtes Abbild der Realität dar, in der bei dieser Unternehmensgröße ein solches Oligopol eher selten sein dürfte, doch war die Konkurrenz – wie sich später herausstellte – trotzdem nicht zu unterschätzen. Die Ausgangslage war für alle Unternehmen gleich, ebenso ihre Marktanteile. Die Aufgabe des Vorstands bestand nun darin, die AG während der nächsten fünf Jahre zu leiten (ein Geschäftsjahr entsprach dabei einer Spielphase von ca. drei Stunden Dauer) und folgende, von einem imaginären Aufsichtsrat vorgegebene Unternehmensziele zu erreichen:

- gute Rentabilität des eingesetzten Kapitals;
- Förderung der Mitarbeiter durch Ausbildung und angemessene Entlohnung;
- sichere Finanzgrundlage, d.h. angemessener Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital und ausreichende Liquidität.

Beeinflussen konnte der Vorstand den Geschäftsverlauf durch Variation von elf Parametern: Verkaufspreis, Werbung, Vertreterzahl, Ausbildung, Forschung und Entwicklung, Produktion, Anzahl der Mitarbeiter, Wertpapierkauf und -verkauf, Dividendenausschüttung, freiwillige Sozialleistungen und übertarifliche Zulagen an die Mitarbeiter (gesetzliche Sozialaufwendungen und regelmäßige Tariferhöhungen gehörten zu den Spiel-

vorgaben). In jedem Geschäftsjahr mußten diese Schlüsselwerte festgelegt werden und mit Hilfe eines Entscheidungsblattes an den Spielleiter gemeldet werden. Dieses Formular verlangte dabei auch Prognosen bezüglich des eigenen Umsatzerlöses, Jahresüberschusses und Kassenbestands.

Sozialethische Komponenten waren – hierin durchaus wirklichkeitsnah – im Spiel nicht direkt enthalten. Es galt daher, neben der Einführung in ein betriebswirtschaftliches Denken (Kalkulation, Verständnis für untereinander vernetzte Faktoren und deren sinnvolle Koordination, Abschätzen von Risiken bzw. des Verhaltens der Konkurrenz usw.) die ethische Komponente bewußt einzubringen, aber auch erfahren zu lassen, wie leicht sie unter dem Druck des sachlichen Entscheidungsprozesses in den Hintergrund treten kann.

Als allgemeine Devise galt, »sich voll auf das Spiel einzulassen, ohne den Taufschein abzugeben«. In der Einführung wurde zudem deutlich auf den Unterschied zwischen dem mikro- und dem makroökonomischen Gesichtspunkt (in der Terminologie der Enzyklika »Laborem exercens«: direkter bzw. indirekter Arbeitgeber) aufmerksam gemacht und betont, daß im Spiel nur der Mikro-Aspekt zum Tragen komme. Es galt also, mit »Sachzwängen« zu rechnen, die dem Einzelunternehmen zwar wirklich zwingend vorgegeben sind, die aber dennoch als makroökonomische Strukturen einer Wirtschaftsordnung diskutierbar bleiben. Verständnis für die gerade diesbezüglich oft nicht leichte Entscheidungssituation einer gewissenhaften Unternehmensleitung bei theologischen Sozialethiker/innen zu wecken, gehörte damit ebenfalls zu den Zielsetzungen des Seminars. Um den Realitätsbezug zu halten, war es zudem unerlässlich, besonders deutlich darauf hinzuweisen, daß das Spiel die konkrete Wirklichkeit auf wenige ausgewählte Faktoren reduziert und so simplifizierend nur eine verkürzte Sicht bieten kann. Folglich dürfen auch die Ergebnisse nicht vorschnell auf die ökonomische Realität übertragen werden.

Aufgrund der eingegebenen Entscheidungsgrößen aller drei Unternehmen errechnete der Computer für jede Periode die Marktanteile, die Absatzmenge sowie die Umsatzerlöse, Jahresüberschüsse und den Kassenbestand jedes Unternehmens. In Form einer tabellarischen Schau wurden alle Mitspieler über diese Werte unterrichtet; jedes einzelne Unternehmen erhielt gesondert einen ausführlicheren Ergebnisbericht, anhand dessen die einzelnen Entscheidungen und deren tatsächliche Auswirkungen auf das zurückliegende und das laufende Geschäftsjahr nachvollzogen werden konnten.

Die allgemeine Wirtschaftslage für das kommende Jahr wurde sodann den einzelnen Gruppen schriftlich, in Form eines Wirtschaftsreportes (fiktive Gutachten führender Wirtschaftsforschungsinstitute), mitgeteilt, der u. a. Auskunft gab über die zu erwartende Konjunkturlage, Inflationsrate sowie Sozialproduktentwicklung, das angenommene Verbraucherverhalten, geplante Maßnahmen des Staates und der Notenbank. Als Überraschungsmomente wurden vom Spielleiter unliebsame Ereignisse eingestreut, wie der Markteintritt eines ausländischen Billiganbieters oder der Brand in den Produktionsanlagen eines Zulieferers. Dies machte alle Kalkulationen zunichte, und es galt, angemessen darauf zu reagieren.

Über die Bewältigung dieser Hürden sowie über das unternehmerische Handeln in den fünf Geschäftsjahren wurde in der abschließenden Darstellung der Geschäftstätigkeit der einzelnen Unternehmen berichtet. Ergänzt wurden diese Eigenberichte durch die Analyse und die Bewertung der Ergebnisse durch den Spielleiter. In dieser Schlußberichterstattung fanden jedoch nicht nur die wirtschaftlichen, sondern auch die ethischen Erwägungen Berücksichtigung.

Trotz der Eigendynamik des Planspiels und der damit verbundenen Faszination gelang es so, die ethischen Belange bewußt zu halten. Dabei stand die Sorge um die Sicherung und den Ausbau der Arbeitsplätze sowie die Teilhabe der Mitarbeiter am Ertrag im Vordergrund, während die Verantwortung für das Produkt (hier die Frage, ob elektrische Zahnbürsten als sinnvoller Beitrag zur Gesundheitsvorsorge oder als bloße Luxusartikel anzusehen sind) trotz gewisser Ansätze erst in der Auswertung ausdrücklich angesprochen wurde. Gerechtigkeit gegenüber dem Aktionär, Pflege des Kunden sowie Fairneß gegenüber der Konkurrenz waren aber als ethische Ansprüche bei der Entscheidungsfindung direkt präsent. Für eine weitergehende Partizipation der Mitarbeiter im Sinn der neuen Sozialenzyklen, aber auch für ein ökologisches Problembewußtsein bot die Spielanlage dagegen keine Ansätze, was als Desiderat an das Programm angemeldet werden muß. Offen blieb zudem, ob die schon auf dieser Ebene relevante, obwohl an sich makroökonomische Problematik eines Zwangs zum Wachstum nicht doch irgendwie berücksichtigt werden könnte.

Es war eine in bezug auf das Gruppenverhalten sozialethisch interessante Erfahrung zu sehen, wie leicht selbst in einem gespielten »Vorstand« Spannungen aus verschiedener Einschätzung vorgegebener Lagen, aber auch hinsichtlich der Prioritäten des Handelns entstehen können und wie hilfreich gerade dann Teamwork zu sein vermag. Beachtlich war zudem beim Diskussionsabend im Hause des »Verbandes der Nord-Westdeut-

schen Textilindustrie« sowohl das Erstaunen über die Frage, ob und wie man sich allenfalls in diesem Bereich den Einsatz von Theolog/inn/en mit sozialetischer Spezialisierung denken könnte, sowie dann auf Verbandsseite die Bereitschaft, sich darüber weitere Gedanken zu machen.

Als Ergebnis läßt sich festhalten, daß über die Vermittlung eines größeren Realitätsbezugs hinaus das Seminar direkt wie in der Nachreflexion eine bessere Sensibilisierung für die konkrete sozialetische Herausforderung erbrachte und so das vom ICS angestrebte Ziel angemessen zu erreichen vermochte. Als Anregungen lassen sich aus der Erfahrung mit dem Spiel vor allem zwei Punkte herausstellen: Zum einen muß wegen der fast ausschließlich männlichen Zusammensetzung des Seminars die Frage nach den Gründen für die geringe Teilnahme von Frauen gestellt werden. Ob dies in dem Zusammentreffen zweier traditionell der männlichen Domäne zugeordneter Bereiche, Wirtschaft und Computer, begründet liegt, wurde in der abschließenden Diskussion zwar als Problem aufgeworfen, konnte jedoch nicht abschließend beantwortet werden. Als ein Fazit ergibt sich jedoch die Absicht, zukünftig unter Studentinnen intensiver für ein solches Seminar zu werben und sie zu ermutigen, sich auf beiden Gebieten stärker zu engagieren. Des weiteren geriet die ethische Diskussion in den Gruppen aufgrund des Zeitdrucks und der durch ein auszufüllendes Formular manifesteren Notwendigkeit, die wirtschaftlichen Entscheidungen zu fällen, leicht ins Hintertreffen. Eine stärkere Formalisierung, etwa in der Art eines dem wirtschaftlichen analogen *ethischen* Entscheidungsblattes, könnte dieser Gefahr vorbeugen helfen.

## II. DER SPIELVERLAUF

Nachfolgend soll der Verlauf des Planspiels – aufgliedert nach den Erfahrungen aus den drei Gruppen – vorgestellt werden, wobei Unternehmen 2 und 3 wegen ihres sehr ähnlichen Verhaltens und Erfolges zusammen behandelt werden.

### 1. Unternehmen 2 und 3

Im Anschluß an das fünfte Geschäftsjahr galt es für die einzelnen Unternehmensvorstände, die solide Existenz der AG und somit auch die Arbeitsplätze zu sichern, um so zugleich Handlungsspielräume für die Zukunft zu gewinnen.

Unterstützt durch die prognostizierte gute Konjunktorentwicklung wagte Unternehmen 2 den Ausbau von Arbeitsplätzen, während sich die dritte AG noch zurückhielt und auf die Sicherung der bereits bestehenden Beschäftigungsverhältnisse setzte.

Am Ende der sechsten Periode konnten die Unternehmen 2 und 3 ihre Marktanteile halten bzw. leicht ausbauen. Während AG 2 die Ausgaben für freiwillige Sozialleistungen und übertarifliche Zulagen an ihre Mitarbeiter erhöhte und die Dividenden der Aktionäre gegenüber dem Vorjahr beschnitt, suchte Unternehmen 3 letzteres zu umgehen, wobei die Überlegung im Vordergrund stand, daß auch die Aktionäre durch ihre Investitionen in Geschäftsanteile ein nicht geringes Risiko eingegangen waren, das belohnt werden müsse, um zu weiteren Investitionen Anreiz zu schaffen.

Von Vorteil erwiesen sich für Unternehmen 2 im weiteren Spielverlauf vor allem seine recht großzügigen Zuwächse der Ausgaben für Ausbildung, Forschung und Entwicklung sowie Werbung – AG 3 war hier zunächst sehr viel zurückhaltender –, was sich am Anstieg des Marktbearbeitungsindex ablesen ließ. Standen im sechsten Geschäftsjahr noch die wirtschaftlichen Überlegungen im Vordergrund, so wurde in den kommenden Perioden in beiden »Vorständen« verstärkt auch den ethischen Diskussionen Raum gegeben.

Unternehmen 2 legte auch im weiteren Verlauf sein Schwergewicht auf die Schaffung bzw. Sicherung von Arbeitsplätzen. Ein stets durch intensive Forschung verbessertes, d.h. vor allem auch umweltfreundlicheres Produkt (so die nicht dem Computer mitteilbare Intention der relativ hohen Ausgaben in diesem Bereich) sollte zu einem für die Konsumenten akzeptablen Preis angeboten werden.

Die dritte AG konzentrierte ihre Aktivitäten darauf, Arbeitnehmern, Kunden und Aktionären gleichzeitig gerecht zu werden, was keine sprunghaften Entwicklungen, sondern im Vergleich zu Unternehmen 2 nur einen langsameren Prozeß ermöglichte, der aber dennoch in den folgenden Jahren zu relativ stetig ansteigenden Zuwächsen führte.

Am Ende der siebten Geschäftsperiode waren beide Gesellschaften soweit gefestigt, daß sie, wohl auch aufgrund der guten Marktpflege und des Bemühens um qualitativ hochwertige Produkte, die plötzliche Konkurrenz eines japanischen Billiganbieters im folgenden Geschäftsjahr gut überstanden. Im weiteren Verlauf zeigte sich, daß beide Unternehmen zunehmend auf die Aktivitäten auch der inländischen Konkurrenten achteten. Hierbei fiel auf, daß der nur nebenbei angezielte Effekt eines

größeren Marktanteils für die zweite und dritte AG dazu führte, daß Unternehmen 1 in wirtschaftliche Schwierigkeiten geriet.

Am Spielende standen dessen zwei Konkurrenten gemessen an den eingangs erwähnten Unternehmenszielen erfolgreich da. Die Arbeitnehmer besaßen gesicherte Arbeitsplätze und erhielten durch die Zulagen auch Anteil an der positiven Geschäftslage, was bei Unternehmen 3 auch für die Aktionäre zutraf. Die Kundenansprüche wurden von beiden Gesellschaften durch eine erhöhte Qualität und akzeptable Preise erfüllt.

## 2. Unternehmen 1

Im folgenden ist von jener Gruppe zu berichten, die, gemessen am Bilanzgewinn, als Verlierer des Planspiels zu bezeichnen ist. Die Tatsache, daß das Unternehmen 1 zeitweise »rote Zahlen« schrieb, führte im Vergleich zu den beiden übrigen Unternehmen stärker zu einem Ringen um die Existenz am Markt und erzwang im »temporären Management« andere Diskussionsschwerpunkte und Entscheidungen.

Dabei stellte sich die Lage der AG nach Ablauf des sechsten Geschäftsjahres keineswegs ungünstig dar: Mit einem Preis, der nur geringfügig über der Kundenerwartung lag, konnte das Unternehmen am Ende der ersten Periode sogar den höchsten Bilanzgewinn verbuchen. Allerdings mußte es einen schrumpfenden Marktanteil hinnehmen.

Die Sorge um diesen Marktanteil führte im siebten Geschäftsjahr zu einer strategischen Fehlentscheidung, die das weitere Schicksal des Unternehmens bis zum Spielende beherrschen sollte. Die Gruppe verpaßte es, den vorherigen Gewinn zukunftsfruchtig in Ausbildung, Forschung und Entwicklung, Werbung sowie den Ausbau der Vertreterzahl zu investieren. Am Ende des siebten Geschäftsjahres zeichnete sich eine nur unzureichende Pflege des Marktes ab, was dazu führte, daß der eigene Marktanteil weiter zurückging. Aus dem noch erzielten, aber knappen Bilanzgewinn der siebten Periode wurde dann im achten Geschäftsjahr unter dem Druck des Billiganbieters aus Japan ein Bilanzverlust. Die Gruppe sah sich vor eine doppelte Aufgabe gestellt. Einerseits mußten die Qualität des Produktes und seine Akzeptanz am Markt dringend gesteigert werden. Das ging nur mit Hilfe verstärkter Investitionen. Andererseits schlugen im Vergleich zur Konkurrenz diese Ausgaben aufgrund der weitaus niedrigeren Stückzahl produzierter Elektrozahnbürsten massiv auf die Herstellkosten pro Stück durch. Der eigentlich notwendige Umfang an Investitionen hätte einen Preis für das Produkt erfordert, der sich am Markt kaum hätte realisieren lassen. Die Entscheidungsfindung in der Gruppe lief also zwangsläufig darauf hinaus, hier durch Kalkulation

einen tragfähigen Mittelweg zu ermitteln. Erst gegen Ende des Planspiels war der Nachteil in der Marktgestaltung aufgefangen und das Ziel der Unternehmenskonsolidierung in greifbare Nähe gerückt.

Nach Ablauf des siebten Geschäftsjahres sah sich der Vorstand von Unternehmen 1 mit dem weitgehenden Verlust von Handlungsspielräumen und mit der schwierigen Aufgabe konfrontiert, diese Gestaltungsmöglichkeiten, die ja bei den beiden expandierenden Konkurrenzunternehmen gegeben waren und genutzt wurden, wiederzugewinnen. Das ethische Kernanliegen der Gruppe bestand darin, trotz der schwierigen wirtschaftlichen Lage den vom Konsens der Gruppenmitglieder getragenen Grundsatz der katholischen Soziallehre »Arbeit vor Kapital« in den eigenen Entscheidungen zu verwirklichen: Keiner der Mitarbeiter wurde im Spielverlauf entlassen.

### III. MOTIVATION, ERWARTUNGEN UND ERFAHRUNGEN DER TEILNEHMER

In der vorbereitenden Sitzung wurden die Teilnehmer/innen nach ihrer Motivations- und Erwartungshaltung gegenüber dem Seminar befragt.

Einen ersten Interessenschwerpunkt bildete die mehrfach genannte Erwartung, einen Einblick in die – wenn auch simulierte – Praxis gesamt- und betriebswirtschaftlicher Abläufe zu erhalten. Aber auch in bezug auf die christliche Sozialethik war die Hoffnung auf einen praxisorientierten Einstieg in das Fach eine Motivation zur Teilnahme. Von dieser Disziplin wurde auch die Vermittlung der notwendigen ethischen Maßstäbe zur Beurteilung der ökonomischen Realitäten und Möglichkeiten erwartet. Die Praxisrelevanz dieser Kriterien, ihre Anwendbarkeit in Unternehmens- und Betriebsprozessen war ein Punkt, der im Seminarverlauf (soweit in diesem Rahmen überhaupt möglich) einer gewissen Prüfung unterzogen werden sollte.

Im Zentrum stand jedoch die Fragestellung, inwieweit ethischen Überlegungen in betriebswirtschaftlichen Entscheidungsabläufen Bedeutung zuzukommen vermag:

- Können Unternehmensentscheidungen unter ethischen Gesichtspunkten getroffen werden, oder bleiben sie letztlich immer primär von wirtschaftlich-kalkulatorischen Erwägungen geleitet, m. a. W., sind in der Praxis Ethik-Fragen wirtschaftlichen Überlegungen untergeordnet? Spielen bei als ethisch deklarierten Entscheidungen wirklich ethische Vorstellungen eine Rolle?
- Was passiert, wenn ökonomische Entscheidungen getroffen werden, die außerhalb des gesteckten Ordnungsrahmens liegen? Ist innerhalb



dieser für das einzelne Unternehmen vorgegebenen makroökonomischen Strukturen überhaupt ein über Schönheitskorrekturen hinausgehendes, an ethischen Kriterien orientiertes Handeln möglich?

Eine weitere Motivation bildete das Interesse an EDV, Informatik und dem technischen Ablauf des Planspiels. Hier läßt sich im weitesten Sinne auch die Erwartung ansiedeln, die in das Planspiel notwendig mit einfließenden Implikationen zu thematisieren, um in der Auswertung zu einer reflektierteren Bewertung der Planspielergebnisse zu gelangen. Obwohl über den Rahmen dieses Seminars hinausgehend, wurde auch die Frage diskutiert, ob z. B. eine Preis- bzw. Lohnfestsetzung unter anderen Kriterien als Angebot und Nachfrage möglich sei oder ob es einen »gerechten« Preis bzw. Lohn gebe. Vor allem aber wurde das Verhältnis Theologie/Ethik – Ökonomie angesprochen und in die Fragestellung umgesetzt, ob die Mitwirkung von Ethiker/inne/n auf Unternehmensebene tatsächlich notwendig zum Konkurs führe, wie ein weitverbreitetes Vorurteil meint.

Gut zwei Wochen nach dem Planspielblock kamen die Teilnehmer/innen zu einem auswertenden Treffen zusammen und wurden erneut um ihre Stellungnahmen gebeten, diesmal zu den Stichworten »Praxisbezug«, »Ethik im Unternehmen« und »Beitrag der EDV«.

Als ein Positivum wurde die durch das Spiel erleichterte Rollenübernahme unterstrichen, die ein Kennenlernen der unternehmerischen Perspektive sowie der wirtschaftlichen Entscheidungen und Prozesse ermöglichte. Besonders hervorgehoben wurde die Erfahrung enger Spielräume: die enorme Zeitknappheit (bedingt durch den zeitintensiven Kalkulationsvorgang) und vor allem die geltenden Marktgesetze, die bei einer angezielten soliden Unternehmenspolitik ethischem Handeln schnell Grenzen setzten. Auf dieser Linie lag die bittere Erfahrung der ersten Gruppe, daß nur *diejenigen* Unternehmen ethisch gestaltend wirken konnten, deren Geschäftslage ausreichend konsolidiert war; sie selbst konnte nur noch defensiv reagieren. Trotzdem wurde die eingebaute Krisensituation, die – so die vertretene Auffassung – erst die wirklich interessanten Fragen und Entscheidungskonflikte aufwerfen sollte, angesichts der Realität z. T. als zu schwach empfunden.

Der erwähnte enorme Rechenaufwand, der ein Von-einander-Lernen innerhalb der Gruppe behinderte, drohte auch – so die durchgängige Erfahrung – immer wieder die Diskussion ethischer Zielvorstellungen und entsprechender Strategien auf ein unzureichendes Maß einzuengen. Die starke Mathematisierung, zum Teil erst bedingt, zum Teil aber auch erleichtert durch den Computereinsatz (dessen stärkere Einbeziehung als

Rechenhilfe als Desiderat angemeldet wurde), mit ihrer Verführung zur Zahlenspielerlei brachte eine gewisse Ausgrenzung von Gruppenmitgliedern und eine Einseitigkeit der Kommunikationsprozesse mit sich. Dennoch wurde immer wieder betont, daß vor allem die gefällten ethischen Optionen wirkliche *Gruppenentscheidungen* darstellten. Über die meisten ethischen Ziele kam es durchweg zum Konsens bei häufig gleichzeitig anzutreffender Uneinigkeit über Situationseinschätzungen, Prognosen und Strategien, die durch den Entscheidungszwang dennoch immer wieder gebündelt werden mußten, wobei das Verfahren selbst kaum thematisiert werden konnte.

Immer wieder kam die Erfahrung von der »teuren Ethik« zur Sprache, von dem hohen Preis, den ethische Entscheidungen, wie z. B. das Halten und – unter dem Eindruck der herrschenden Massenarbeitslosigkeit – der bestmögliche Ausbau des Mitarbeiterstabes, den einzelnen Unternehmen abverlangten. Gleichwohl bestätigte sich auf der Spielebene das Vorurteil, ethisches Verhalten führe notwendig zum Konkurs, nicht. Des weiteren wurde die Unzufriedenheit darüber zum Ausdruck gebracht, daß die Unternehmensleitung keinen Einfluß auf die Wahl des herzustellenden Artikels nehmen konnte, ja daß es aus der Sicht des Spiels im Grunde völlig indifferent war, was produziert wurde, denn – so die Erfahrung – mit einem hohen Werbeetat und intensiver Marktbearbeitung läßt sich eine entsprechend hohe Menge von Erzeugnissen absetzen, auch wenn deren »Sinn« und »Wert« mit Gründen bestritten werden kann.

Als weiterer ethisch interessanter Aspekt wurde die Interdependenz zwischen den Konkurrenten angesprochen. Dabei wurde als problematisch empfunden, daß durch die eigenen Entscheidungen die anderen Unternehmen und deren Arbeitsplätze gefährdet werden konnten.

Auch wenn von Beginn an klar war, daß sich das Planspiel auf den mikroökonomischen Bereich konzentrierte, wurde gerade die weitgehende Ausblendung makroökonomischer Gesichtspunkte bemängelt. Die Spielvorgaben selbst konnten nicht hinterfragt werden, ohne das Spiel zu sprengen bzw. vorzeitig abubrechen. Mit der Verpflichtung zur Akzeptanz des gesetzten Ordnungsrahmens mußte die zentrale Frage nach seiner Veränderbarkeit in Richtung größerer Verwirklichungschancen für ein Handeln nach ethischen Kriterien zurückgestellt werden. Schließlich sei die aus der Spielerfahrung sich herauskristallisierende Anfrage an den Realitätsbezug angeführt: Inwieweit stellen die Verkürzungen des Planspiels eine legitime »Verwesentlichung« dar, inwieweit sind also die Modellvorgaben wirklichkeitsnah und die Spielergebnisse sozialetisch brauchbar?

Insgesamt jedoch – so läßt sich zusammenfassend das Meinungsbild wiedergeben – wurde die Seminarteilnahme trotz aller kritischen Anmerkungen als ein Gewinn angesehen und eine Wiederholung unter der Voraussetzung einer weitestgehenden Berücksichtigung der Verbesserungsvorschläge für das Spiel selbst wie für die begleitende didaktische Aufbereitung als wünschenswert erachtet.