

*Learning business  
by doing business*



## Gruppenprojekte

---

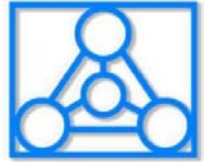
Die weichen Faktoren im Planspiel integrieren

Dr. Georg Fehling

Workshop  
TOPSIM – Anwendertreffen 2006

# Dabeisein ist alles

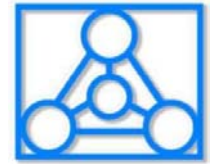




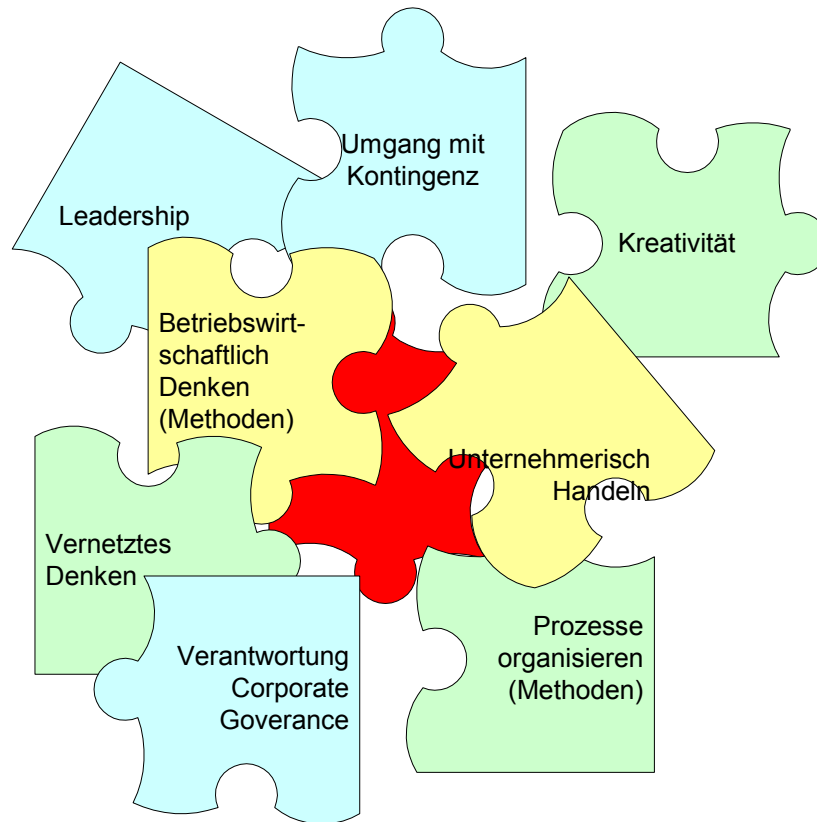
## Untertitel

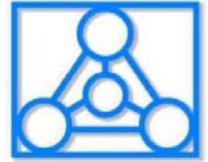
---

Welche qualitativen und auch quantitativen Gruppenarbeiten gibt es und wie lassen diese sich zu welchem Zeitpunkt sinnvoll einbinden?

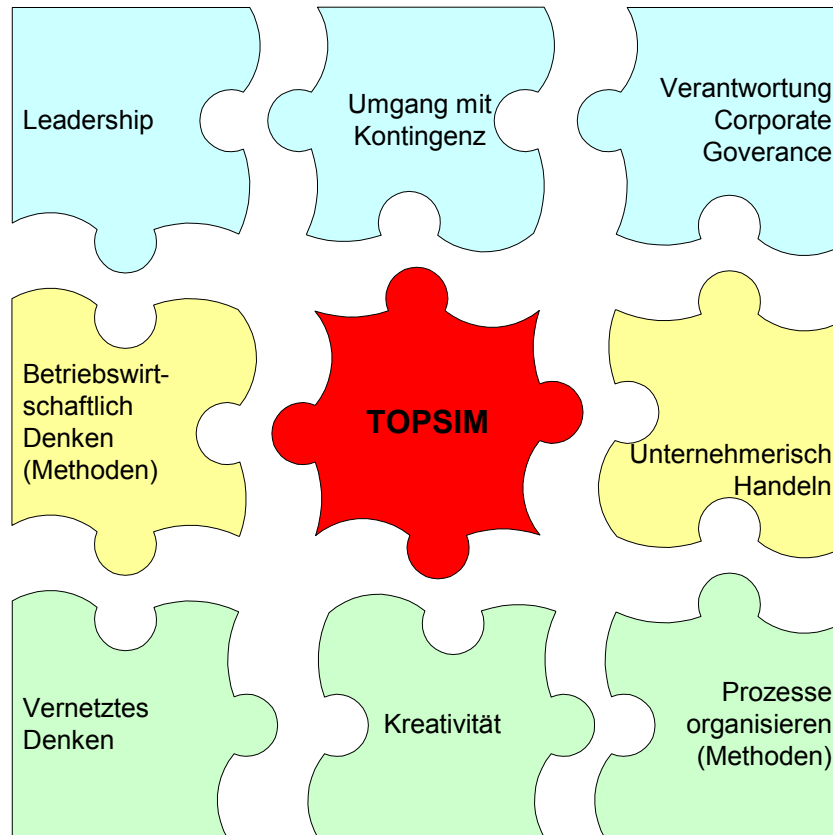


# Der Weg durch den Dschungel



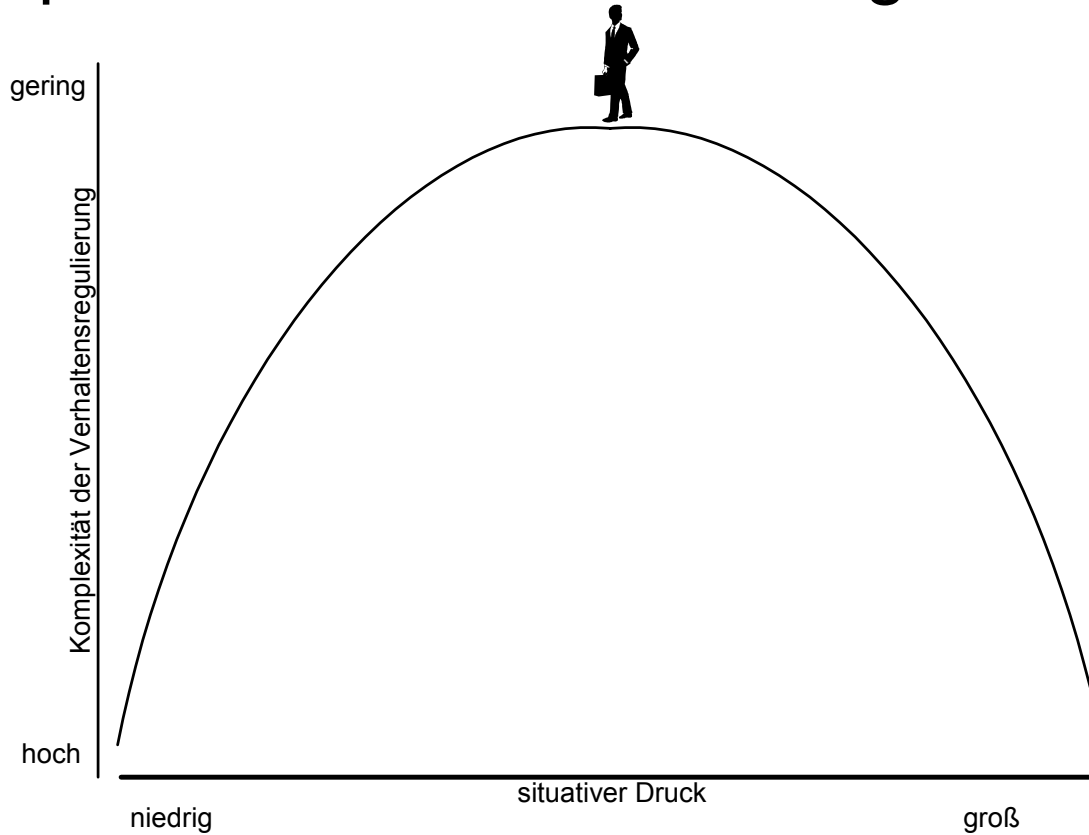


# Eine Art Landkarte

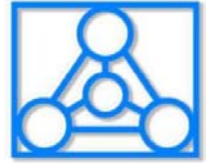




# Komplexität und Verhaltensregulierung

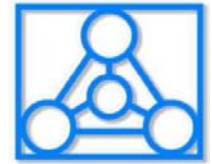


Spontaneität	spielerisches Ausprobieren	zielgerichtete Verhaltenssteuerung	ziellose Stressreaktionen	Aufgabe zielgerichteter Handlungen
--------------	----------------------------	------------------------------------	---------------------------	------------------------------------

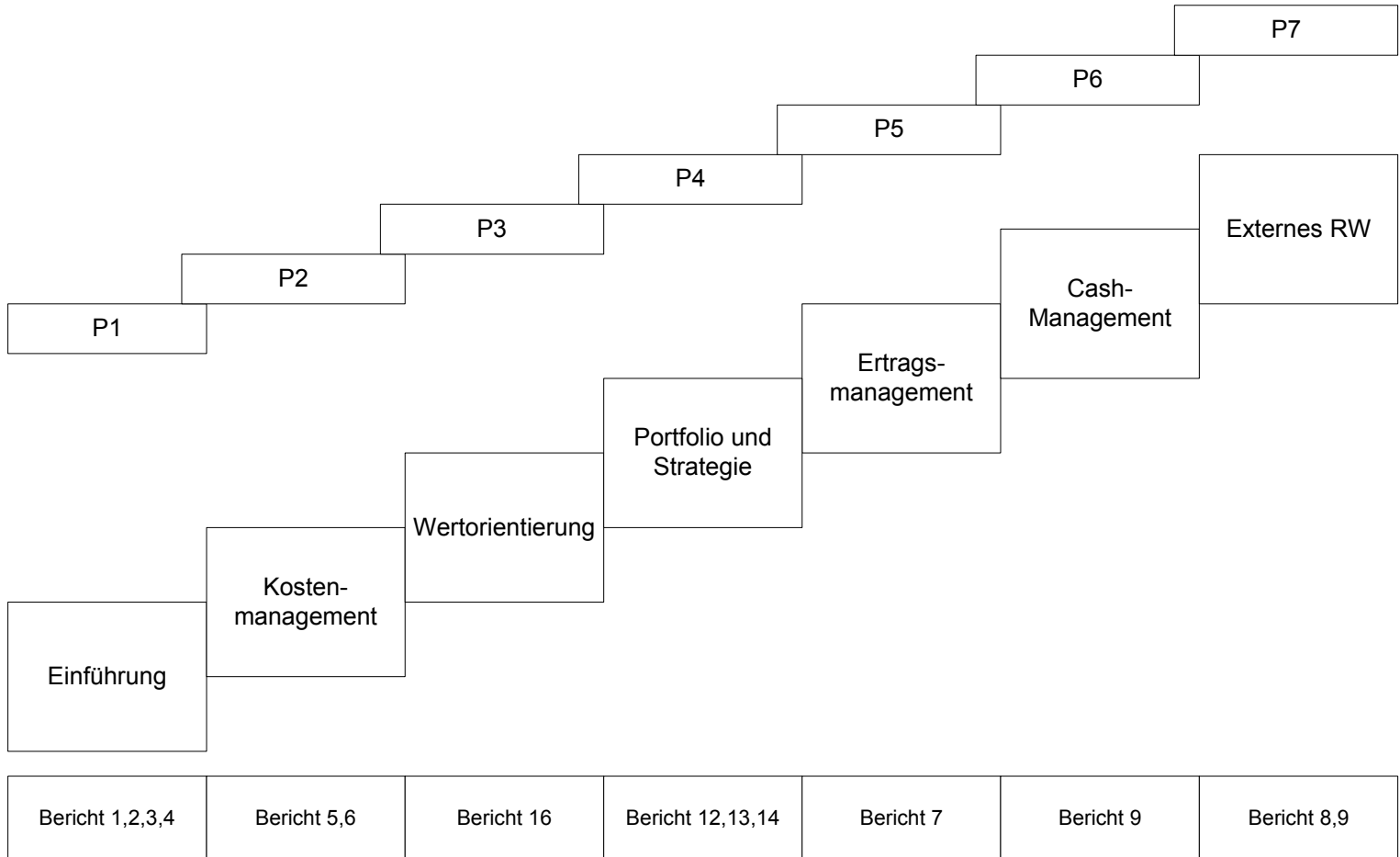


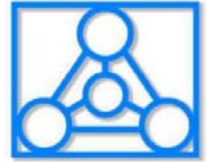
## Konzeptions-/Durchführungskompetenz

- Der gute alte „Seminarplan“
- Im Seminar geht es um Mischungen
  - Sorgfalt und Action
  - Rechnen und „Bauch“
  - BWL und Kreativität
  - Sitzen und Sport
  - Essen und Schlafen
- Der Rhythmus des Seminars ergibt sich
- Im Zweifelsfall: Plenum zur Sicherung des Prozess
- In längeren Seminaren immer: Zwischenfazit



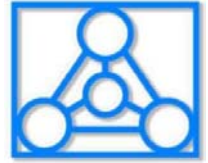
# Seminar als Lerntreppe





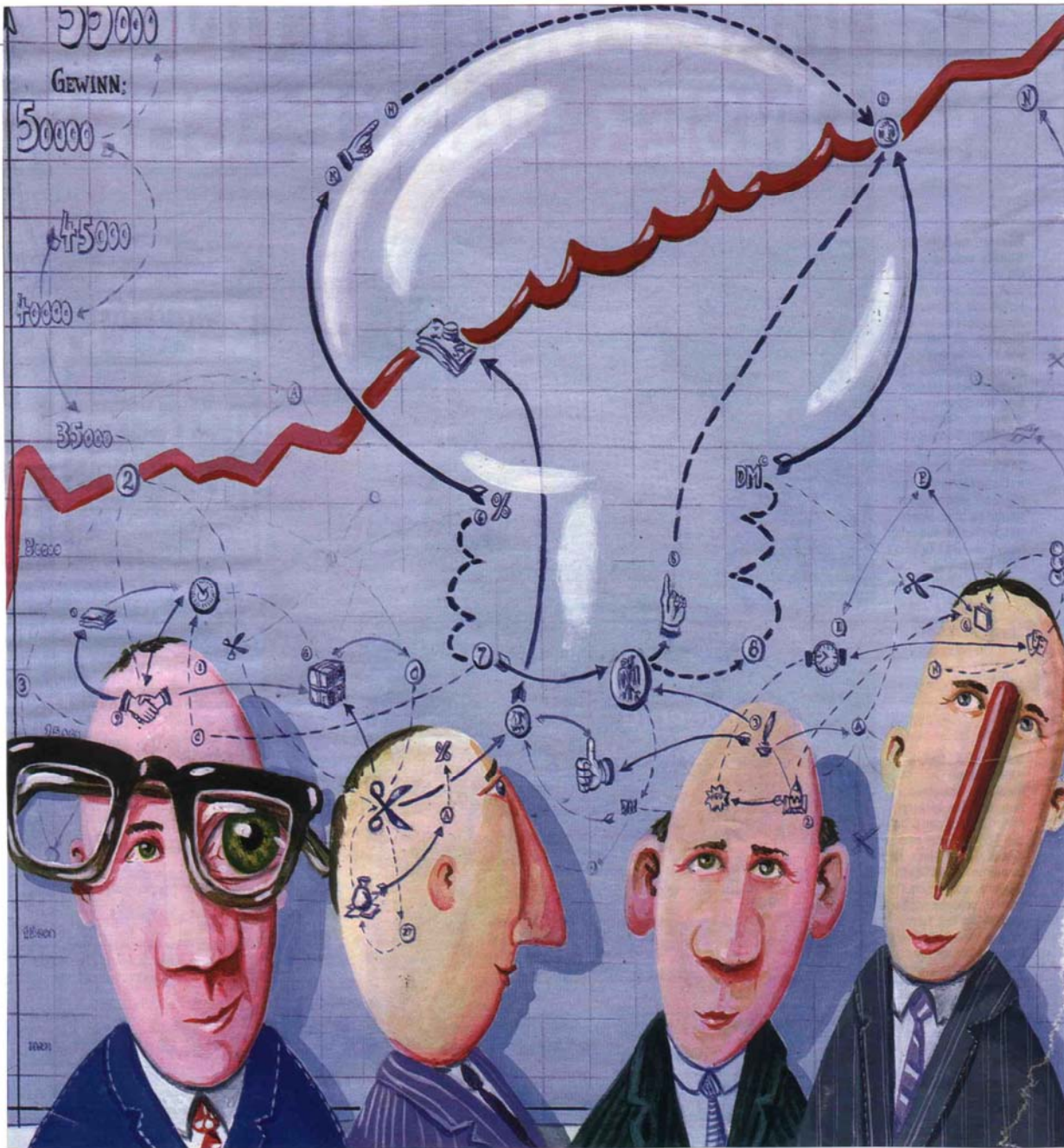
## Quantitative Gruppenarbeiten

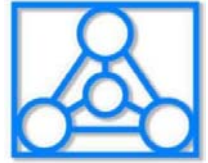
- Ergeben sich relativ direkt aus den Lernzielen und der Anordnung der Themen
- Planungsaufgaben
  - Zu jedem Thema, welche eingeführt wird (oder im Mittelpunkt steht) kann der Seminarleiter (bspw. als Aufsichtsrat) eine Umsetzung in Form einer **schriftlichen** Planung für die kommende Periode(n) verlangen. Empfiehlt sich bspw. für die Planung des Marketing-Mix (: Absatzzahlen), der Prozesse (: Auslastungen), der Kosten (: Herstellkosten), der kapitalmarktgerechten Unternehmensführung (: EVA), der Ertragsquellen (: Deckungsbeiträge), der Finanzen (: Finanzbedarf).
- Es ist vermutlich besser, die Teilnehmer dazu **nicht** mit Planungsrechnung sondern papiergebunden arbeiten zu lassen.
- Weiterführung: Szenarien / Risikoaspekte ggf. computerunterstützt
- Wer plant irrt. Wer nicht plant, weiß nicht warum er irrt.
- Bedeutung von Entscheidungsprämissen



## Quantitative Gruppenarbeiten / 2

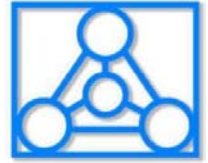
- Fortführung in Richtung Leitbild / Ziele / Strategie
- Nicht zu früh und nicht zu spät
- Ggf. auch Einstieg mitten im Spiel und eine due-diligence-Situation aus der Ausgangslösung machen
- Diese Planungsaufgaben lassen sich beliebig mit Präsentationsszenarien verbinden (Review, Kreditgespräch mit der Bank, Investorenpräsentation)
- Expertenteams zum Start und ggf. auch wieder einmal zwischendrin („man trifft sich immer zweimal“)
- Ggf. Videotechnik und Gruppenfeedback





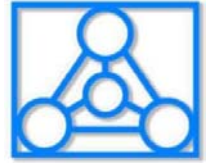
## Integration weicher Faktoren „light“

- **Briefing und Debriefing**
- **Leadership:** In jeder Periode ist ein (anderes) Teammitglied Vorstandsvorsitzender und in dieser Rolle verantwortlich für die fristgerechte Entscheidungsabgabe und die Qualität der Ergebnisse.
- Reporting und Szenario wird (dem neuen VV) erst ausgeteilt, wenn (dem alten VV) in der Gruppe Feedback gegeben wurde.
- Am Ende des Seminars erfolgt ein Teamfeedback.
- Schöne Übung für zwischendrin: Börsenprofi



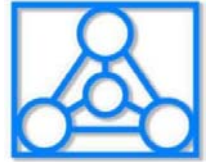
## Kleine Spiele

- Zur Erhöhung der Aktivität im Plenum für richtige Fragen kleine Prämie ausloben („Der Schlaumeier 2007“)
- Geschäftsbericht als Quiz aufbereiten
- Zwei Spiele mischen (bspw. TOPSIM – Marketing und TOPSIM – General Management)
- Elevator Pitch
- Ressourcen teilen (bspw. Planungsrechnung)
- Entscheidungsperiode im Blockseminar bis zum anderen Morgen „offen“ lassen



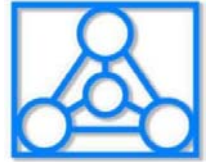
## Fragen zum Geschäftsbericht 2005

- Zu jeder Frage muss die richtige Antwort und die Seite im Geschäftsbericht 2005 genannt werden.
- Für eine richtige Antwort gibt es 40.000 EUR Kapitalerhöhung, für eine falsche Antwort werden 20.000 EUR abgezogen.
- Antworten bitte nur mit Meldung und dann in Reihenfolge der Meldungen



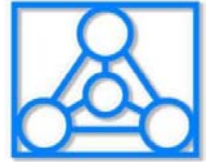
## Fragen

- Wie heißt der Vorstandsvorsitzende der E.ON-Ruhrgas AG ?
- Wie viele Mitglieder hat der Aufsichtsrat am 31.12.2005 ?
- Wie hoch ist die Veränderung der Bilanzsumme 2005 ggü. 2004 ?
- Wie viele Mitarbeiter beschäftigt die E.ON Ruhrgas AG am Jahresende 2005 ?
- Wie hoch ist das Eigenkapital am 31.12.2005 ?
- In welchem Monat 2005 war der höchste Tagesabsatz an Gas?
- Wie viel Prozent der deutschen Haushalte werden mit Erdgas beheizt ?
- Wie hoch war der Gewinn nach Steuern im Jahr 2005 ?
- Wer ist der größte europäische Erdgasförderer ?
- Wie hoch ist der Anteil der E.ON Ruhrgas an der MEGAL ?
- Wie hoch ist die Eigenkapitalquote am 31.12.2005 ?
- Wie viel Erdgas-/Stromsteuer hat die E.ON Ruhrgas 2005 abgeführt ?
- Wie viel fasst m<sup>3</sup> kann ein LNG-Tanker ?
- Wie lang ist das Leitungsnetz zum 31.12.2005 ?
- Wie hoch war der Umsatz 2005 ?



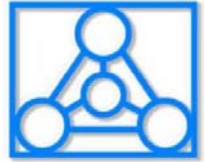
## Umgang mit Kontingenzen

- Gezielte zunehmende Entscheidungs-, Übungs- und Berichtskomplexität,
  - Integration einer Projektmanagement-Fallstudie (TOPSIM – Projectmanagement) in ein TOPSIM – General Management II – Seminar
  - Sprachversionen nutzen
  - Gezielte Informationsüberflutung (Schäbiges Tagblatt) und gezielte Informationsarmut (Brand im Rechenzentrum)
- Szenarioinformationen „stückweise“ preisgeben oder von den Teilnehmern „kaufen“ lassen
- Start in das Planspiel mit „Brief und Schachtel“
- Breaking News
- Wichtig: auf der Ergebnisseite **nie** mit Eigenschaften der Simulation argumentieren



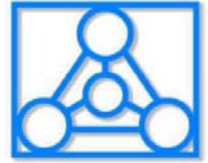
## Vernetztes Denken

- Warum wird GAMMA bzw. die Methodik des Vernetzten Denkens so wenig eingesetzt?
- In vielen Situationen geht es um Balancieren verschiedener Aspekte ohne deutlich beste Lösung
  - Kundenzufriedenheit vs. Profitabilität
  - Asset Management vs. Lieferfähigkeit
  - Qualität eines Produktes vs. Entwicklungskosten
  - Verantwortung ggü. verschiedenen Stakeholdergruppen
- Vorrang des Denkens vor dem Handeln
  - Was ist eigentlich das Problem?
  - Was steht zur Lösung eigentlich zur Verfügung?
  - Wie können wir es „für immer“ lösen? (Strukturen und Prozesse)
  - Wie können wir es besser lösen als die Wettbewerber?
- GAMMA Anwendertreffen 16.6.2007 FH Nürtingen ([www.hub-consulting.de](http://www.hub-consulting.de))



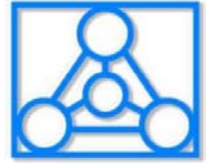
## Kreativität

- Klassiker: Werbekonzept
- Gute Varianten:
  - Messestand
  - Internetauftritt
  - Werbevideo
- Kleine Varianten:
  - Firmenname
  - Visitenkarte
  - Briefpapier



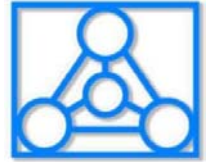
## Integration „weicher Faktoren“ hard

- Wenn ein speziell ausgebildeter zweiter Trainer dabei sein kann:
  - Erhöht die Verbindlichkeit des Themas (stark persönlichkeitsabhängig)
  - Ein gutes Angebot ist, einfach parallel einen Prozess aus Beobachtung, Einzelcoaching und Gruppenfeedbackprozess aufzusetzen
  - Nebeneffekt: Umgang mit Störungen im Betriebsablauf üben
  - Arbeiten mit provozierten Gruppenkonstellationen (Konflikte, Dominanzmuster, Typen)



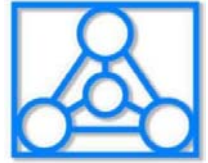
## Etwas straffere Übungen

- Vorstandswechsel
- Hidden Agenda
- Reflecting Team im Plenum
- In der Hauptversammlung jeweils ein Team dezidiert zu Aktionären eines anderen Teams machen und über die Entlastung der Vorstände (einzeln) abstimmen lassen



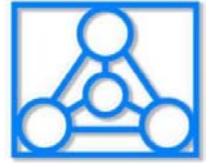
## Richtige Zeitpunkte

- Fachliche Grundorientierung schwerpunktmäßig zu Beginn:
  - Was für ein Unternehmen?
  - Welche Regeln?
  - Welcher Prozess?
  - Welche Situation / Ressourcen?
  - Welche Entscheidungen?
  - Welche Rolle?
- Zum Ende des Seminars unbedingt fachliches Debriefing („Warum haben wir [nicht] gewonnen ?!“)
- Die weiteren Themen und Ebenen ab dem zweiten Drittel hineinmischen
- Debriefing zu „weichen Themen“ nicht mit fachlichem Debriefing vermischen und am besten durch Zäsur abtrennen.



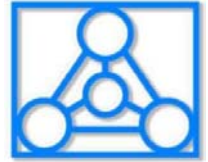
## TOPSIMOLOGIE zu diesem Thema

- TOPSIM - Macro Economics ist von vorneherein ein Verhandlungs- und damit Verhaltensplanspiel.
- Wir entwickeln derzeit für das ITW an der Hochschule Luzern ein Destinationsmanagementplanspiel, welches wie TOPSIM – Macro Economics eine starke Verhandlungs- und Verhaltensdynamik entfalten wird.
- TOPSIM – Change Management ist eine Simulation, in der vor allem die eigenen Wahrnehmungen und Reaktionen deutlich werden können.
- Alle Übungen sollen soweit möglich zielorientiert sein. Die einzelnen Ziele müssen aber nicht (vollständig) vorher bekannt gemacht werden. Jeder Spielzug sollte aber ein klares Briefing haben und im Debriefing mit den persönlichen Einsichten und Erfahrungen der Teilnehmer abgeglichen werden (Evaluation!).
- Der gefühlte Fortschritt ist nicht immer der „tatsächliche“!
- Eine gute Unterstützung des Lernens bei „weichen Themen“ ist ein Lerntagebuch, ggf. auch Lerntandems und natürlich Coaching.



## Zusammenfassung

- An den Hochschulen dürfte der natürliche Schwerpunkt zusätzlicher Gruppenprojekte / Übungen eher im Bereich Planung, Präsentation und Methodik liegen.
- Ein gutes Seminar „überlädt“ nicht.
- „Verhalten“ ist aus Mitarbeitersicht ein sehr sensibles Thema, d.h. Rollen und Verantwortlichkeiten der Seminarleitung müssen ganz klar definiert werden.
- Je komplexer die Zielsetzung, desto umfassender ist die Verantwortung der Seminarleitung.



# Diskussion / Ihre Erfahrungen

