

Fortgeschrittenentraining
Planspiel: So realistisch wie
möglich!
Materialien und
Möglichkeiten

Dr. Nils Högsdal
Jörg Glag
Yvonne Müller
Dominik Maier

- I. Begrüßung, Vorstellung, Überblick
- II. Einführung / Gruppeneinteilung
 - 2.1 Vorstellung und Ziele für das Training
 - 2.2 „Authentische Trainings“
 - 2.3 Arten von Zielen
 - 2.4 Sammlung von Zielen
- III. Gruppenaufgabe: Bedarfsanalyse
- IV. Ansätze nach Elementen
- V. Ergebnispräsentation
- VI. Fertigstellung eines Katalogs
- VII. Fazit

I. Begrüßung, Vorstellung, Überblick

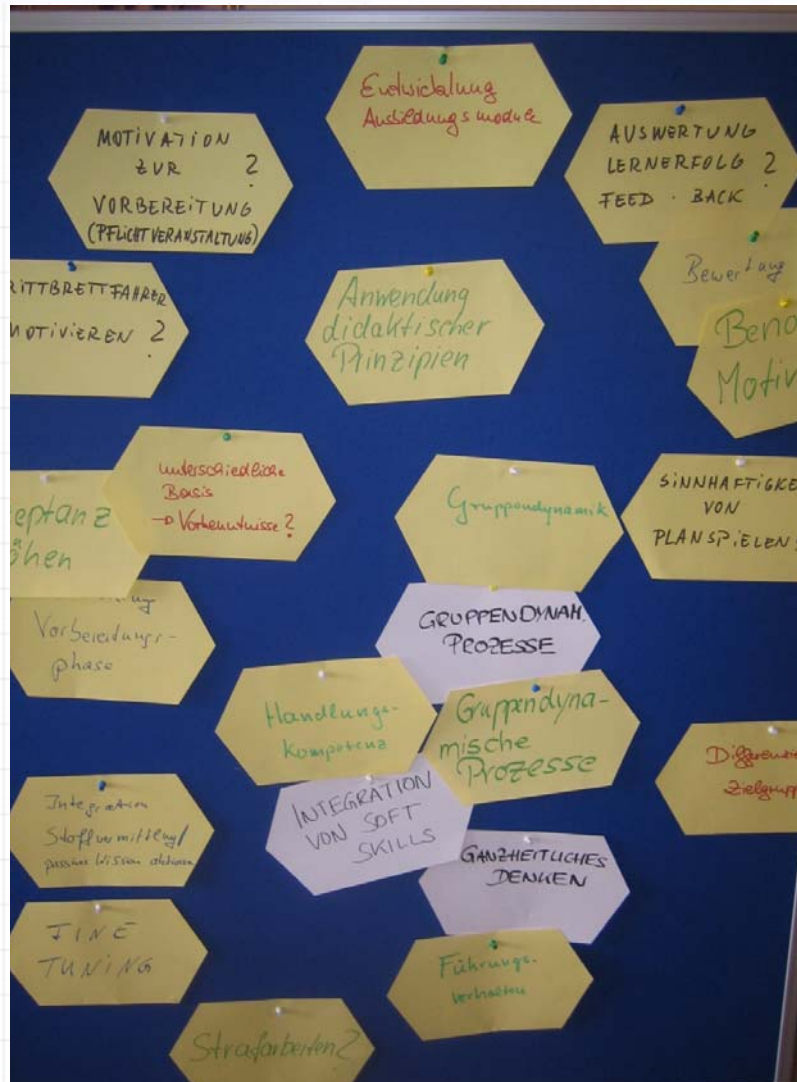
Programm

09:00 – 09:15	Begrüßung, Vorstellung, Überblick
09:15 – 10:30	Einführung, Gruppenarbeit Bedarfsanalyse Auswertung
10:30 – 10:45	Kaffeepause
10:45 – 12:30	Ansätze nach Elementen Gruppenarbeit nach Planspielen, Seminarphasen, Delivery-Modus und Themen
12:30 – 13:30	Mittagspause
13:30 – 14:30	Ergebnispräsentation Fertigstellung eines Katalogs Abschluss
14:30	Kaffeepause

II. Einführung / Gruppeneinteilung



Vorstellung und Ziele für das Training



„Authentische Trainings“

- Comics

Arten von Zielen

- **Fachlich didaktisch**
- **Motivatorisch affektiv**

Sammlung von Zielen

Sammlung von Zielen

- Immersive Training, „Reality Plus“
- „Noch realistischer“
- Aufzeigen der Praxisrelevanz, Erhöhung der Akzeptanz
- Training near the job
- Reduzierung des Transferaufwandes
- Abwechslung, Wechsel der Ansprache „Film ab“
- Weitere Ziele, z.B. Nutzung von Tools (Projekt-Management, Business-Plan aber auch im Bereich von Soft Skills wie Feedback)
- Weitere Nutzung bei der Arbeit

III. Gruppenaufgabe: Bedarfsanalyse

- Bei welchem Planspiel,
- In welchen Phasen,
- Und ggf. bei welchen Themen...

...wünschen Sie sich

- mehr Realitätsbezug
- Bessere Beispiele
- Interessiertere Teilnehmer?

■ TOPSIM - General Management II

- **Positionierung** der Produkte (Realitätsbezug)
 - (andere Branchen, etc.)
- **Make or buy**, Idee: Einkauf von Rohlingen
- **Lohntarifverhandlungen** (Idee: simuliertes Rollenspiel, unternehmensspezifisch, Soft-skill-erfahrung einbringen aus der Realität)
- **Motivation** (speziell P4/P5) der abstürzenden Teams (Idee: Sanierungsplan, Verhandlungsprozesse, Rückführung der Teams in das Planspiel)

■ TOPSIM - Logistic

- Anregung zum Einstieg: Geringere **Komplexität**
 - Idee: Einführung durch neue Variante „easy Logistic“

■ TOPSIM - Startup Produktion

- Anregung: Realistischere **Preisanpassungen**
- Kapitalbedarf zur Gründung sollte geringer sein (Idee: spielbar mit EUR 50.000 statt EUR 200.000)

■ Allgemein: Risikoanalyse

- Psychologische Komponente, als Hilfe für Entscheidungen

■ Allgemein: Begrifflichkeit „Spiel“

- Vorschlag: Konnotierten Begriff „Spiel“ umformulieren durch bspw. „Training“ / „Simulation“

- **Praxisbezogene Überlegungen zu den Phasen der TOPSIM - Planspiele**
 - **Eingangsphase**
 - Unterschiedliche Eingangskennntnisse
 - Vorbereitung der Teilnehmer (unterschiedl. Wissensstand)
 - Studiengangsspezifische Teams
 - **Im Spielverlauf**
 - Hilfestellung zu praxisrelevanten Fragen der Teilnehmer (Bspw. Finanzierungsmögl.)
 - **Abschlusspräsentation**
 - Motivation für die Präsentation
 - Einbau von Unterstützung schon während des Planspiels

■ TOPSIM - General Management II

- Idee: Individuelle **Ausgangssituation** / Vergangenheit der Teams; Strategievorgaben für die Teams
 - „Mechanistische“ **Entscheidungen**, Idee: Mehr Einbau von weichen Faktoren (HR-Entscheidungen sind bis dato Zahlen-entscheidungen)
 - **Marketing** (Werbekonzepte), Überlegungen zur realistischen Bewertung der Konzepte
 - Förderung der **Interaktion der Teams** (Idee: Übernahme insolventer Teams, Einkaufsverbände, etc.)
- Zielkonflikt: Realität / zu hohe Komplexität

■ Generelle Planspiel-überlegungen

- Komplexität vs. Realitätsbezug
- Schaffung des besseren Zugangs zur Realität
- Ergebnisse sollten reversibel sein (Motivation)
- Offenlegen exogener Risiken (speziell TOPSIM - Project Management)
- Wie geht man mit „Zockern“ um (Idee: Untergrenzen (bspw. Aktienkurs)) um ungeplantes „zocken“ zu verhindern
- Mehr Interaktion, Vorbereitung durch die Teams, ggf. dann Anpassung von Ergebnissen durch den Seminarleiter
- Mittlere Phase: Standardisierte Praxisbeispiele/Materialien (Bspw. DB-rechnung)

■ TOPSIM - General Management II

➤ Mittlere Phase:

- Standardisierte Praxisbeispiele, die ggf. von Zeit zu Zeit aktualisiert werden
 - Kosten- und Leistungsrechnung // DB- Rechnung // Business Case // evtl. für verschiedene Branchen
- Vorlage Business Case für Einführung Farbkopierer (Lehrgespräch) statt Planungsrechnung III
 - Hintergrund: Bei Durchführung von Planspielen in Industrie und Handel erwarten die Teilnehmer, dass sie die Inhalte in der nächsten Woche umsetzen können.
 - Bei mehrfacher Durchführung kann man U.daten – und – tools einsetzen, bei einfacher Durchführung ist dies unwirtschaftl., da die Vorbereitung dafür zu zeit- und kostenintensiv ist.

■ TOPSIM - General Management II

- Erfahrungen aus den Expertengruppen
 - 1) Guter Einstieg, Kennenlernen, etc. vs.
 - 2) Überforderung der Teilnehmer
 - Idee: In der Zwischenphase weitere Expertengruppe
- Überlegung: Formularwesen einführen (Kalkulations-sheets, etc.)
- Planungsrechnung abschalten, Teilnehmer sollen selber rechnen vs. Tools nutzen (Excel, etc.)
- Formulare/Standard-bögen zum Feedback für den Seminarleiter und zum „Finden“ der Hauptfehler
- Unbeschränkte Kreditaufnahme (Idee: neue Auffanggesellschaften)
- Anregung: Bilanz (HGB-Wortlaut begrifflich exakt abbilden)

Kaffeepause



Film: Ted Shermer

IV. Ansätze nach Elementen

- **Story-Telling**
 - Durch den Seminarleiter
 - Durch den Teilnehmer
- **Fallstudien**
- **Filme/Audio-Clips**
- **Printmaterialien**
- **Werkzeuge und Vorgehensmodelle**
- **Rollenspiele und Gruppenübungen**

Generell: fließender Übergang zwischen den Elementen

Storytelling: Methode

- **Storytelling (zu deutsch etwa "Geschichten-Erzählen") ist eine Erzählmethode, mit der Wissen versteckt manchmal auch explizit weitergegeben wird.**
- **Die Zuhörer werden in die erzählte Geschichte eingebunden, damit sie den Gehalt der Geschichte leichter verstehen.**
- **Das Storytelling an den Zweck gebunden, die Zuhörenden zu einer erwünschten Schlussfolgerung oder (Kauf-)Handlung zu führen.**
- **In Unternehmen dazu eingesetzt, um das Verhalten von Mitarbeitern zu steuern, oder den Kunden neue Produkte zu verkaufen.**
- **Mitarbeiterzählungen werden genutzt, um Auskunft über die Unternehmenskultur zu erhalten und um kostspielige Prozessschwächen aufzudecken.**

Story-based learning

- **Planspiele unterscheiden sich von reinen Simulationen u.a. durch diese „Story-Telling“-Elemente (Regel- und Rollenspielkomponente)**
- **Explizite Integration (z.B. Szenarien) und zusätzlich:**
 - Durch den Seminarleiter: vorbereitete Dinge, spontane Beispiele, Standard-Geschichten, Tagesgeschehen, dazu dann kleine Powerpointfolien zu einzelnen Themen (Micro-Learning)
 - Durch den Teilnehmer: Aktivierung des Wissens der Teilnehmer, eigenen Beispiele, Gelegenheit, sich und sein Wissen einzubringen

- Eine Fallstudie (Fall, case, case study) ist eine für Lernzwecke (didaktische) Aufbereitung einer realen oder fiktiven Entscheidungssituation mit entsprechenden Informationszusammenhängen, welche oft sehr umfangreich sind.
- Das Ziel besteht in der Ausarbeitung von Entscheidungs- und Lösungsalternativen und damit dem Erkennen von Bedeutung und Abhängigkeiten einzelner Einflussvariablen.

Fallstudien als Methode: Arten

- **Problemfindungsfall (case study method)**
- **Entscheidungsfall (case method)**
- **Beurteilungsfall (case problem method, stated problem method)**
- **Informationsfall (case incident method)**
- **Untersuchungsfall (stated problem method)**

Fallstudien als Methode: Eignung

- Fallstudien eignen sich für die Anwendung theoretischer Kenntnisse in praktischen Situationen, d.h. für den Transfer und die Vermittlung von Handlungskompetenz.
- Im Vordergrund stehen damit vor allem höhere kognitive und affektive Lernziele.
- Dem Lehrenden kommt dabei die Rolle eines Moderators zu.
- Die Fallstudie verfolgt ähnliche Ziele wie das Planspiel, ist aber einfacher in der Anwendung und benötigt weniger Zeit.

Abgrenzung zum Business Case

- Ein Business Case als ein Planungsinstrument, das eine klare Aussage zu Kosten und Nutzen eines Vorhabens macht
- Dient als Entscheidungsgrundlage, ob eine mögliche Lösung in einem Unternehmen schließlich umgesetzt werden soll
- Eng damit verwandt ist der Geschäftsplan, welcher dazu dient, mögliche Kapitalgeber für ein neues Unternehmen oder für ein Projekt zu gewinnen
- Business Case kann als Spezialfall der Fallstudie gesehen werden oder aber als authentisches Werkzeuge innerhalb von Planspielen

Filme-Audio-Clips

- Filme und Clips arbeiten multisensorisch
- Audios (z.B. Hörspiele) erfahren Renaissance
- Hohe affektive Wirkung
- Dokumentation – Fiktion – Reklame

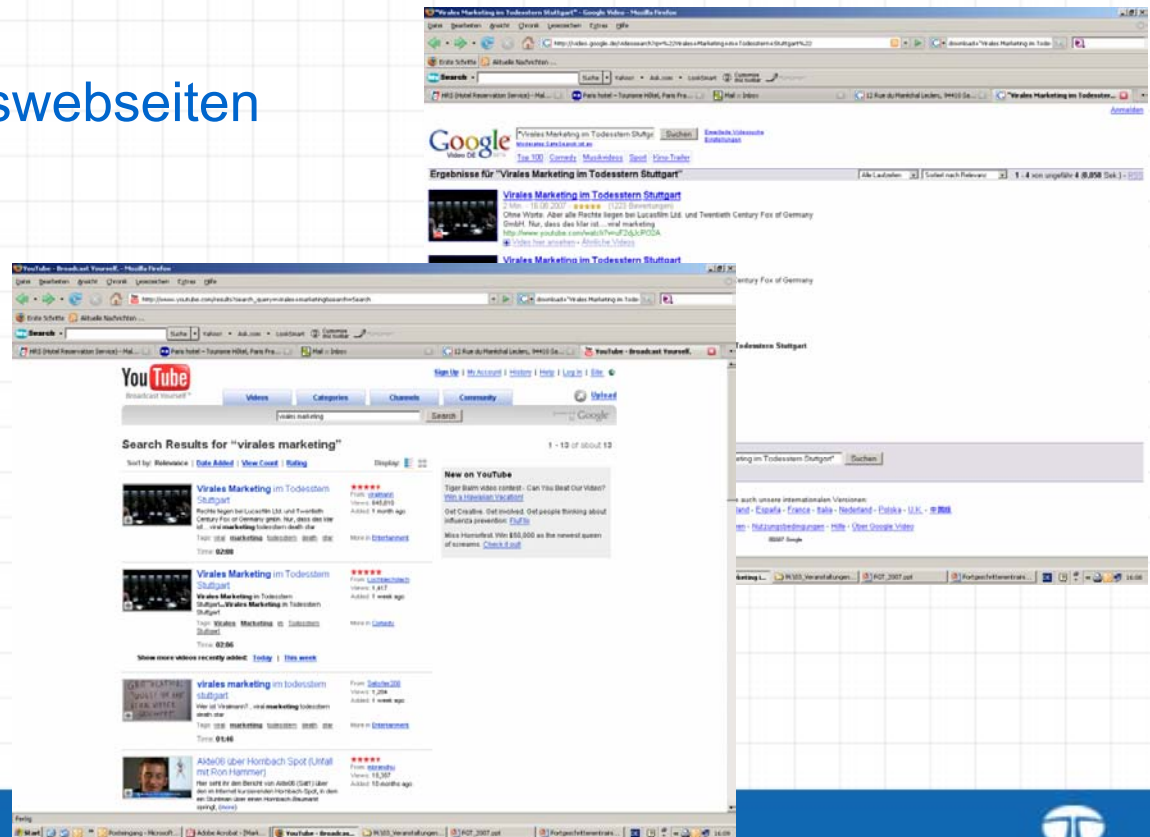
- Einbindung fällt immer leichter
- Problem der Rechte
- Interessant auch: Selbst produzierte Streams/Clips

Beispiele und Quellen

- Ein Klassiker: Werbespot, der in Verbindung mit TOPSIM - Marketing gezeigt wird.

- Quellen

- Unternehmenswebseiten
- Video-Google
- Youtube
- Spezielle Produktionen



Print-Materialien

- **Geschäftsbericht, Zeitung, Zeitschriften, Anzeigen**
- **Ergänzende Artikel,**
 - mit einem Bezug zum (eigenen) Unternehmen
 - aktuelle Entwicklungen oder Aspekte, welche einen besonderen Bezug zum Planspiel oder zu bestimmten Themen darin haben.
 - Beispiele: Bedeutung von Finanzkennzahlen, die Einführung neuer Strategien
- **Gute Quellen: Wirtschaftswoche, Manager Magazin, Brand eins, Capital, Harvard Business Manager, FAZ, Handelsblatt, Spiegel, Focus**

Werkzeuge und Vorgehensmodelle

- Bietet sich bei Planspielen wie Projekt- oder auch Change Management an, aber auch für eine Vielzahl von Aspekten und Themen, welche auch unternehmensspezifisch sein können.
- Beispiele sind MS Project, Formulare für die Einführung neuer Produkte, Investitionsanträge, Modelle für die Beurteilung von Risiken, aber auch die Möglichkeit der Anwendung von Konzepten wie BCG Matrix, Balanced Scorecard und Strategy Map, um nur ein paar zu nennen.

Def.: Methode, bei der die Spieler ihre alltägliche Identität aufgeben und in „eine andere Haut“ schlüpfen um eine bestimmte Rolle zu übernehmen

Zum Einsatz sollte diese Methode kommen wenn:

- **Handlungsaspekte gefördert werden sollen**
- **lebensnahe Beobachterpositionen eingenommen werden soll**

Besonders gefördert werden

- **Wahrnehmung**
- **Flexibilität**
- **Kooperations-, Kommunikations- und Problemlösefähigkeit**
- **Selbst- und Fremdbeobachtungsfähigkeiten**

Das Rollenspiel lässt sich in der Regel in vier Phasen unterteilen:

- 1) Aufwärmphase**
- 2) Spielphase**
- 3) Entlassungsphase**
- 4) Reflexionsphase**

Besonders folgende Wirkungen lassen sich durch das Rollenspiel erzielen:

- Fähigkeiten zum *Problemlösen* werden erweitert
- Die *Motivation* und das *Interesse* an Unterrichtsgegenständen wird verbessert
- Wissen wird erfahrbar
- *Einstellungsänderungen* werden bewirkt
- Die *Sprachtätigkeit* wird erweitert

Methodeninterdependenz

- **Feedback**
- **Blitzlicht**
- **Brainstorming**
- **Systemische Methode**

Rollenspiele

Beispiele

- **Allgemein:**
Kapitalverhandlungen, Rating etc.
Reviewsituation
- **Rollenwechsel:** Teilnehmer wird externer Berater in einer anderen Gruppe
- **TOPSIM – Macro Economics:** Verhandlungen zwischen Tarifpartnern
- **TOPSIM - Marketing:** Präsentation einer Kampagne vor Kunden
- **TOPSIM – eCommerce:** Konzeption und Präsentation von Internetseiten des Onlineshops
- **TOPSIM – Startup!:** Präsentieren des Business-Planes

V. Ergebnispräsentation

Rollen und Verantwortlichkeiten

Ergebnisse (1) – TOPSIM - Project Management

■ Risikoplanung / -steuerung

- Risikomatrix
- Detaillierte Begutachtung schwieriger Themen (high impact Risiken)
- Verantwortlichkeiten

■ Planungsphase

- Erarbeitung von Arbeitspaketen (exemplarisch)
- Erarbeitung Projektstrukturplan
- Vorstellung der Ergebnisse
- Diskussion der Ergebnisse

■ Material

- Story und Hintergrund, später Arbeitspakete

Ergebnisse (1) – TOPSIM - Project Management

■ Risikoplanung / -steuerung

- Risikomatrix
- Detaillierte Begutachtung schwieriger Themen (high impact Risiken)
- Verantwortlichkeiten

■ Planungsphase

- Erarbeitung von Arbeitspaketen (exemplarisch)
- Erarbeitung Projektstrukturplan
- Vorstellung der Ergebnisse
- Diskussion der Ergebnisse
- Lösung vor dem eigentlichen Planspiele, evtl. auf einzelne Aspekte konzentrieren

■ Material

- Story und Hintergrund, später Arbeitspakete

Ergebnisse (2) – Startup!

■ TOPSIM - Startup Produktion

- Anregung: Realistischere **Preisanpassungen**
- **Fazit: Herleitung der höheren Preise durch eine (reale) Gründerstory, z.B. eine bestimmte Nische und erklären warum Einstieg in Massenmarkt gefährlich oder unmöglich ist.**
- Kapitalbedarf zur Gründung sollte geringer sein (Idee: spielbar mit EUR 50.000 statt EUR 200.000)
Rahmen ist durch die weiteren Eckdaten (Maschinen etc) gegeben und bestimmt sich auch durch den höheren Preis (siehe oben) durch die Herleitung kann herausgestellt werden warum dieses Kapital nötig ist. → Alternativen aufzeigen, wie der Kapitalbedarf auch reduzierbar wäre

Ergebnisse (2)

■ Generelle Planspiel-überlegungen

- Wie geht man mit „Zockern“ um (Idee: Untergrenzen (bspw. Aktienkurs)) um ungeplantes „zocken“ zu verhindern
 - Entscheidungen auf Schienen (z.B. Preisabweichung nur 20% Unterschied zur Vorperiode)
 - Möglichst “reale” Begründungen.
- Mehr Interaktion, Vorbereitung durch die Teams, ggf. dann Anpassung von Ergebnissen durch den Seminarleiter
 - Leistungs- und Kapitalaustausch zwischen den Unternehmen
 - Gemeinsame Aktionen
- Mittlere Phase: Standardisierte Praxisbeispiele/Materialien (Bspw. DB-rechnung)
 - Beispiele aus Unternehmen

Ergebnisse (3) – TOPSIM - Marketing

- **Insgesamt gute bis sehr gute Akzeptanz**
- **Transparenz der Anleitung im Teilnehmerheft zur Einführung neuer Projekte**
- **Zum Einstieg wichtige „Stellschrauben“ trainieren und erläutern**
 - **z.B. Kostensenkungsmaßnahmen, > Material bereitstellen**
 - **z.B. Verantwortung nur für den Preis**
 - **z.B. Verantwortung nur das Werbebudget**
 - **z.B. Angebot eines Unternehmensberaters**
- **Zuschlagkalkulation als Werkzeug (d.h. ein Formular)**
- **Transparenz des Marktverhaltens erhöhen → Strömungen etc. erklären**
- **Informationsquellen für Datenmaterial aus der Praxis mit einbauen**
 - **Webseite bereit stellen (z.B. Branchenstrukturen)**
 - **Preisunterschiede bei Uhren deutlicher machen**
 - **Beispiele aus den Unternehmen der einzelnen Teilnehmer (auch Mittelstand) einbauen.**

- **Sammlung von Informationsmaterialien**
- **Interaktion zwischen den Unternehmen fördern durch Einsatz von Fallstudien**
- **Einrichtung eines Sammelpunktes für Hilfsmittel je Planspielprodukt (Volltext, Links...)**
 - Beiträge aus Zeitungen (z.B. Siemens-VDO / Conti):
Motivation für Unternehmensübernahmen und Unternehmensbewertung

■ Realitätsnäher durch

- Rollentausch / Austausch von Managern aus anderen Unternehmen (mit Vorsicht anwenden)
- Einsatz von Pressekonferenzen (Problem Zeitbedarf)
- Einsatz Audio/Videoaufzeichnung einer realen Hauptversammlung
- Recherche nach realen Marktinformationen (Branchenberichte Kopierer) durch die Teilnehmer

■ Marketing / Werbekonzepte

- Vorstellung / Analyse realer Werbekonzepte (artverwandte Produkte wie z.B. Beamer, Drucker, ...)

■ Themenbereich Insolvenz

- Bereitstellung eines realen Beispiels, z.B. Sanierungsplan
- Welche konkreten Maßnahmen gibt es dafür

■ HR-Entscheidungen

- Einsatz von Rollenspielen (z.B. Sozialplan, Verhandlungen mit Betriebsrat...)
- Aufzeigen der realen Situation, „Gespräch mit von der Entlassung betroffenen

- **Abschlussbesprechung**
 - Variationen nach Unternehmen
 1. Gespräch mit dem Kreditgeber
 2. Review (interne Kapitalgeber)
 3. Nachverhandlung mit den Kreditgebern
 4. Klassische Hauptversammlung
 5. Betriebsversammlung vor Mitarbeitern

Vorschläge zu TOPSIM - General Management II (5)

■ Positionierung

- Materialien zur Verfügung stellen (per Netz), die anhand eines Beispiels aus dem Investitionsgüterbereich die Marktsituation des Planspiels (Oligopol) abbilden.
- Systematische Dokumentation der strategischen Entscheidungen der Gruppe (durch standardisiertes Strategiepapier, welches auch die Konsequenzen für die einzelnen Bereiche benennt); ggf. Zwang zur Überarbeitung

■ Make or Buy-Entscheidung

- Heranziehung einer „realen“ (d.h. stückbasierten) Deckungsbeitragsrechnung auf Basis variabler Kosten (Problem hierbei: periodenbasierte Berechnung im Programm müsste angepasst werden)
- Zusätzlicher Bericht denkbar

■ Lohntarifverhandlungen

- Gruppenweise Festlegbarkeit der Lohnhöhe bzw. -veränderungen durch den Spielleiter.
- Rollenspiele / Lohn- und Gehaltsverhandlungen / Verhandlungen über sonstige Sozialleistungen (Lohnnebenkosten)
- Kennen lernen von Kriseninterventionstechniken (Streikdrohungen etc.)

■ Motivation

- Bewertung nicht nur der Gruppen-, sondern auch der Einzelleistungen.
- Vorgabe individueller Ziele (z.B. für den Finanzvorstand)
- Einstieg eines Risikoinvestors (gegen Vorlage eines Sanierungskonzepts).

■ Rückführung abstürzender Teams

➤ Eskalationsstufen

- < 10 Mio. neg. EK: Staatl. Zinssubvention (a.o. Erträge)
- 10 – 30 Mio.: Kapitalerhöhung
- > 30 Mio.: Ursache i.d.R. Planungschaos im Team
neuer Vorstandsvorsitzender aus stärkstem Team,
Sanierungsplan vor Aufsichtsrat (1h Vorbereitung)

➤ Tutoren aus Vorseмester

➤ Neues Ziel an das abgestürzte Unternehmen

➤ Erfolgreiches Unternehmen beteiligt sich am abgestürzten Unternehmen

- Wertpapiere als Beteiligung einbuchen
- Diese werden dann entsprechend verzinst

➤ Wiederholung der Periode

➤ Externe Hilfe / Beratung durch die Seminarleitung

■ Rückführung abstürzender Teams

➤ Beratung durch andere Unternehmen

- Periode unter ceteris paribus Bedingungen wiederholen
- „schwaches“ Unternehmen darf neue Daten eingeben
- Daten werden durch „Berater“ aus anderen Unternehmen entwickelt
- Simulationslauf mit Aufzeigen der Auswirkungen => Lerneffekt für „schwaches“ Unternehmen
- Ursprungsperiode mit ursprünglichen Daten wiederherstellen
- Berater der anderen Unternehmen erhalten ein Honorar durch die Spielleitung (Finanzierung: Förderprogramm des Bundes „Unternehmer helfen Unternehmen“)

VI. Fertigstellung eines Katalogs

Rollen und Verantwortlichkeiten

VII. Fazit

**authentische Materialien können produziert werden
... oder sie kommen einfach zu einem!**