

## Planspiel: Grabenkriege im Management!?

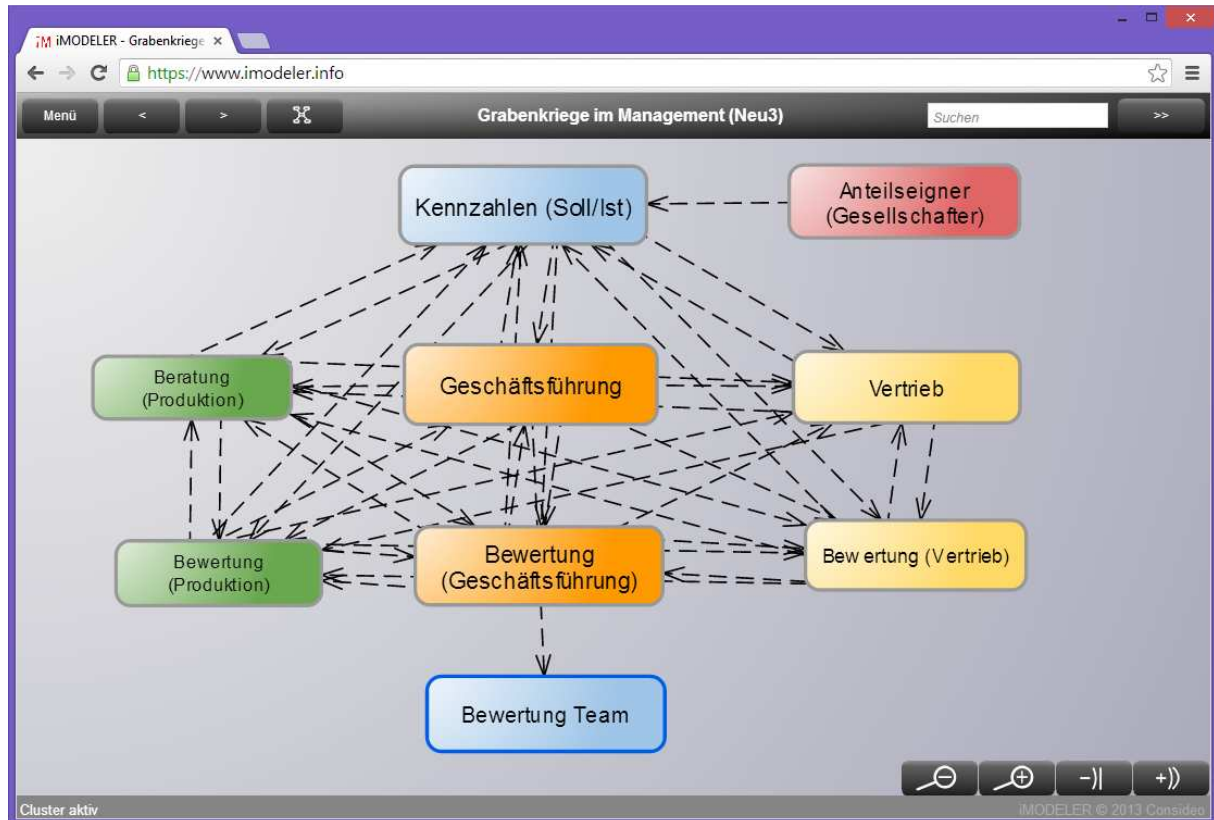


Abb. 1: Clusteransicht Planspiel

### 1. Hintergrund:

Das Planspiel „Grabenkriege im Management“ adressiert ein in der Praxis weitverbreitetes Phänomen: die fehlende bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

Grundsätzlich gilt: Je größer das Unternehmen (bzw. die Organisation oder die Verwaltung) und je schwieriger die Zeiten, desto ausgeprägter sind Abteilungsdenken (Silodenken) und Bereichsegoismen. Gibt es Probleme oder gar Sparwellen, wird nicht nach Lösungen gesucht, sondern nach Opfern: Jeder zeigt mit dem Finger auf seine Kollegen, das gemeinsame Ziel geht in den Verteilungskämpfen unter. Revierverhalten und Machtspiele dominieren – scheinbar verursacht durch Schnittstellenprobleme, die strikte Arbeitsteilung und ein falsch-verstandenes, starres Lenken nach ausschließlich monetären Kennzahlen – sogenannten Key Performance Indikatoren (KPI).

Das Planspiel bildet eine derartige Situation ab. Es ist auf Anregung eines langjährigen Unternehmensberaters entstanden, der die dargestellte Situation immer wieder selbst im eigenen Unternehmen aber auch bei diversen Großkunden miterleben musste. Es ist ein Rollenspiel, in dem die Teilnehmer die verschiedenen Rollen „Geschäftsführer (GF), Produktionsleiter (PL) sowie Vertriebsleiter (VL)“ (siehe Grafik oben) eines fiktiven Beratungsunternehmens einnehmen.

Jede Rolle verfolgt dabei die Erreichung individueller Zielvorgaben, um über eine gute Einzelbewertung Sonderprämien und/oder einen Karriereschub zu erhalten und um einen Arbeitsplatzverlust zu vermeiden. Letzteres tritt automatisch nach dem 3. und somit letzten Krisengespräch ein. Ein Krisengespräch wird immer dann einberufen, wenn die monatliche Zielvorgabe um mehr als 20 % verfehlt wurde. Drei schlechte Monate reichen

somit aus, um die Rolle des Geschäftsführers, des Produktionsleiters oder des Vertriebsleiters unwiderruflich zu verlieren und um aus dem Spiel auszuschneiden. Die „freigewordene“ Rolle wird dann dem Spieler mit der zu diesem Zeitpunkt besten Einzelperson übertragen. Durch diesen „Karrieresprung“ erhält dieser Spieler die Möglichkeit, zusätzliche Punkte zur Steigerung der individuellen Einzelperson über die weitere Rolle zu sammeln. Nicht selten kommt es daher vor, dass Versuche unternommen werden, alle Rollen im Unternehmen einzunehmen, um die internen Konkurrenten auszuschalten und die Geschicke im Unternehmen alleinverantwortlich zu leiten.

## 2. „Sieger des Spiels“

Das o.g. Vorgehen ist auch deshalb interessant, da der Spieler mit der höchsten Punktzahl (der besten Einzelperson) das Planspiel nicht nur „intern“ gewinnt, sondern zudem auch noch als **Manager des Jahres** ausgezeichnet wird, sofern er auch unternehmensübergreifend über die höchste Punktzahl (Einzelperson) verfügt.

Da Beratungsunternehmen in der Realität im Wettbewerb mit anderen Beratungsunternehmen stehen, wird das Planspiel üblicherweise parallel von mehreren Teams ebenfalls im Rahmen eines Wettbewerbs gespielt. Jedes Team übernimmt dabei ein Konkurrenz-Unternehmen. Das Planspiel gewinnt somit auch das Team mit der höchsten Gesamtperson, das ebenfalls als **Unternehmen des Jahres** ausgezeichnet wird.

## 3. Übliche Spielverläufe:

Grundsätzlich steht jeder Spieler vor dem folgenden Dilemma:

- spielt er kooperativ, in dem er sein Eigeninteresse den gemeinsamen Zielen (Auszeichnung als Unternehmen des Jahres) unterwirft und systemisch abwägt & handelt, was gut für die nachhaltige Unternehmensentwicklung ist?
- Oder spielt er defekt, in dem er primär die individuellen Ziele (Karriere; Auszeichnung als Manager des Jahres) verfolgt und dafür auch „über Leichen“ geht, d.h. Konkurrenten durch taktische Manöver aus dem Weg räumt?

Da jeder Spieler vor der gleichen Entscheidungssituation (defekt oder kooperativ?) steht, ist der Erfolg der eigenen Strategie auch von der Strategiewahl der anderen Spieler maßgeblich abhängig. Bei 3 Rollen ergeben sich hieraus insgesamt 9 mögliche Strategiekombinationen (z.B. spielen alle kooperativ oder defekt, oder es spielen nur einer oder jeweils 2 von ihnen defekt oder kooperativ etc.). Dieses (Gefangenen)-Dilemma ist bekannt aus der **Spieltheorie**. Es besagt u.a., dass die defekte Spielweise die dominante Strategie und die rein defekte Strategiekombination (alle Spieler spielen defekt) ein Nash- Gleichgewicht darstellt, denn jeder Spieler, der davon abweicht, stellt sich schlechter. Die rein kooperative Strategiekombination (alle Spieler spielen kooperativ) ist hingegen nicht stabil, da sich jeder einzelne besser stellen kann, wenn er hiervon abweicht!

Diese spieltheoretischen Erkenntnisse erklären die üblichen Spielverläufe, die meist in Grabenkriege enden. Machtspiele, Abteilungsdenken (Silodenken) & gegenseitige Schuldzuweisungen verhindern dabei eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und führen zudem zu einer hohen Fluktuation bei den Führungskräften (Job-Verluste). Es entstehen Verhaltensmuster, die in der Praxis leider weit verbreitet sind.

#### 4. Übersicht Spielregeln:

- 1 Spielleiter
- 3 Spieler & Rollen (Geschäftsführer, Produktionsleiter & Vertriebsleiter)
- Ein Spiel besteht aus 36 Simulationsschritten (36 Monate)
- Gesamtspieldauer: 1-2 Spiele (ca. 2 Unterrichtsstunden)
- Die Spieler dürfen nicht miteinander kommunizieren.
- Bewertung Rolle: Pro Simulationsschritt (Monat) werden die Spieler bewertet. Die erreichte Punktzahl pro Rolle ergibt sich dabei direkt aus dem jeweiligen Zielerfüllungsgrad. Sofern ein Spieler seine Ziele z.B. zu 120 % erfüllen konnte, erhält er hierfür 120 Punkte. Die pro Simulationsschritt erreichten Punkte werden im Spielverlauf aufsummiert, um den Spieler mit der höchsten Punktzahl als Sieger (Manager des Jahres) zu ermitteln.
- Bewertung Unternehmen: Die Gesamtpunkte aller Spieler eines Unternehmens werden aufsummiert, um den Gesamtsieger (Unternehmen des Jahres) zu ermitteln.

Die Rollen des Spielleiters und der 3 Parteien (Geschäftsführer, Produktionsleiter & Vertriebsleiter) werden nachfolgend kurz beschrieben:

##### ***Spielleiter (SL):***

- Funktion: Der Spielleiter übernimmt die Rolle der Gesellschafter (Anteilseigner) des fiktiven Beratungsunternehmens
- Zielvorgaben: keine – der Spielleiter wird nicht bewertet
- Eingriffsmöglichkeiten: Der Spielleiter kann bei Bedarf die bereits hinterlegte Gewinn- und Umsatzerwartung für die nächsten 3 Jahre verändern, um die Problemsituation im Spielverlauf zusätzlich zu verschärfen. Zudem besetzt er „freigewordene Stellen“ und startet die monatlichen Simulationsläufe.

##### ***Geschäftsführer (GF):***

- Funktion: Der GF übernimmt die eigenverantwortliche Unternehmensführung
- Zielvorgaben: Gewinn- und Umsatzerwartung – festgesetzt durch die Gesellschafter (Anteilseigner)
- Eingriffsmöglichkeiten: Der GF definiert die monatlichen Vorgaben (Ziele & Budgets) für den Vertriebsleiter und für den Produktionsleiter anhand von monetären Kennzahlen! Diese können monatlich durch den Geschäftsführer verändert werden! Hierzu können der Vertriebs- und der Produktionsleiter Änderungswünsche im Rahmen von monatlichen „Calls“ unverbindlich äußern und somit geringfügig Einfluss auf den GF nehmen. Ob der GF die Änderungswünsche überhaupt wahrnimmt oder gar hierauf eingeht, bleibt ihm völlig frei überlassen. Die Gesellschafter (Anteilseigner) hingegen lassen nicht mit sich reden, sondern fordern die gewünschte Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals! Aus diesem Grunde ist im Planspiel keine Kontaktmöglichkeit zu den Gesellschaftern vorgesehen.
- Zielkonflikte mit Gesellschaftern: Die Gesellschafter fordern kurzfristige Gewinne, die nur einen geringen Spielraum für die benötigten Investitionen für das ebenfalls geforderte Unternehmenswachstum lassen.
- Eigener Zielkonflikt: Der GF kann primär eigene Interessen verfolgen (Karriere; Manager des Jahres) und z.B. über eine Festlegung nicht erreichbarer Zielgrößen die anderen Spieler in die Knie zwingen. Mit jeder Rollenübernahme erhöht der GF automatisch die Chance auf eine eigene Auszeichnung als Manager des Jahres, da er mit allen übernommenen Rollen zusätzliche Punkte erspielen kann. Durch diese

„defekte“ Vorgehensweise würde er jedoch gleichzeitig die nachhaltige Unternehmensentwicklung und somit auch die Auszeichnung als „Unternehmen des Jahres“ als gemeinsames Ziel gefährden, da dies eine „kooperative“ Spielweise erfordert!

### **Vertriebsleiter (VL):**

- Funktion: Der VL leitet den Vertrieb und ist somit für die Projektakquise zuständig
- Zielvorgaben: Budget & Anzahl Neu-Projekte pro Monat (festgesetzt durch GF)
- Eingriffsmöglichkeiten: Der VL entscheidet eigenverantwortlich über die Mitarbeiterentwicklung<sup>2</sup> (Anzahl Vertriebler: Einstellungen und Kündigungen) und kann jeweils max. 6mal pro Jahr eine Urlaubssperre verhängen<sup>3</sup> und Überstunden<sup>4</sup> verordnen. Zudem legt der VL fest, wie viele Berater er maximal zur Vertriebsunterstützung<sup>5</sup> von der Produktion anfordern möchte. Die Produktion, die ihrerseits ein maximales Kontingent an Beratern für die Vertriebsunterstützung festlegt (siehe unten), muss diese Forderung mind. 3mal pro Halbjahr voll erfüllen.
- Zielkonflikte mit GF: Einerseits muss der VL die kurzfristigen Budget-Vorgaben erfüllen und andererseits auch das mittel- und langfristige Wachstum durch Investitionen in „Neue Mitarbeiter“ sicherstellen!
- Zielkonflikte mit PL: Der VL benötigt Vertriebsunterstützung durch Berater, um hierüber die Erfolgs- und Abschlussquote und somit die Anzahl an Neu-Projekten zu erhöhen. Der PL wird hingegen an der Nettoproduktivität der Berater gemessen und versucht daher, so wenig wie möglich an Unterstützung zu leisten, obwohl er mittelfristig auch von den Vertriebsaktivitäten abhängt (die Nettoproduktivität sinkt automatisch bei einer zu geringen Auftragslage/Auslastung!)
- Eigener Zielkonflikt: defekt oder kooperativ (siehe oben)? Möglichkeiten einer defekten Spielweise: permanent eine zu hohe Vertriebsunterstützung einfordern, damit der PL seine Nettoproduktivitätsziele nicht mehr erreichen kann. Oder: Over- oder Under-Investment betreiben, um die Gewinn- oder Umsatzziele des GF zu gefährden.

### **Produktionsleiter (PL):**

- Funktion: Der PL leitet die Beratungsabteilung und ist somit für die Durchführung und Abwicklung der Beratungsaufträge zuständig
- Zielvorgaben: Budget, Nettoproduktivität<sup>1</sup>, Anzahl Fertige Projekte (festgesetzt durch GF)
- Eingriffsmöglichkeiten: Der PL entscheidet eigenverantwortlich über die Mitarbeiterentwicklung<sup>2</sup> (Anzahl Berater: Einstellungen und Kündigungen) und kann jeweils max. 6mal pro Jahr eine Urlaubssperre verhängen<sup>3</sup> sowie Überstunden<sup>4</sup> verordnen. Zudem legt der PL monatlich fest, wie viele Berater er maximal zur Vertriebsunterstützung<sup>5</sup> abstellen möchte. Hierüber kann er max. 3mal pro Halbjahr eine höhere Nachfrage verweigern.
- Zielkonflikt mit GF: Die kurzfristigen Budget-Vorgaben und die geforderten Nettoproduktivitäten erschweren Investitionen in zusätzliche Kapazitäten (Neue Mitarbeiter), die jedoch für die mittel- und langfristige Umsatzziele dringend notwendig sind.
- Zielkonflikt mit VL: siehe oben
- Eigener Zielkonflikt: defekt oder kooperativ (siehe oben)? Möglichkeiten einer defekten Spielweise: Over- oder Under-Investment gegenüber dem GF (siehe oben) oder durch Begrenzung der Vertriebsunterstützung (siehe oben).

<sup>1</sup> Die Nettoproduktivität beschreibt den Anteil an wertschöpfender Tätigkeit, z.B. die reine Arbeitszeit für Projektakquise oder Projektbearbeitung. Nicht-wertschöpfende Tätigkeiten wie z.B. Administration verringern die Nettoproduktivität ebenso wie Fehlzeiten durch Urlaub und Krankheit.

<sup>2</sup> Bei Neueinstellungen und Entlassungen muss jeweils eine Verzögerung (3 Monate) aufgrund von aufwändigen Mitarbeiterakquise-Prozessen bzw. gesetzlichen Kündigungsfristen berücksichtigt werden.

<sup>3</sup> Durch die Urlaubssperre erhöhen sich die Fehlzeiten aufgrund eines erhöhten Urlaubsanspruchs in den Folgemonaten. Dabei dürfen max. 30 % der Mitarbeiter Urlaub nehmen!

<sup>4</sup> Durch verordnete Überstunden (max. Wert: 20 %, d.h. 20 % mehr Arbeitszeit pro Monat) verringert sich die Nettoproduktivität im Folgemonat aufgrund von erhöhten Fehlzeiten (Krankmeldungen) und einer geringeren Produktivität der Mitarbeiter (Erschöpfung) – und zwar in Form einer S-Kurve. Bei einer einmaligen Aktion pro Jahr verringert sich die Nettoproduktivität lediglich einmalig um 10 % der verordneten Überstunden im Folgemonat und bei einer einmaligen Wiederholung um 25 %. Sofern in 3 Monaten pro Jahr Überstunden verordnet wurden, liegt der Wert bei 50 %, bei 4 Monaten bei 100 %, bei 5 Monaten bei 125 % und bei 6 Monaten bei 150 %!

<sup>5</sup> Berater erhöhen durch ihr Spezial- und Anwendungswissen die Erfolgs- bzw. Abschlussquote der Vertriebsaktivitäten. Je höher der Anteil an unterstützenden Beratern ist, desto höher fällt die Erfolgsquote aus. Bei einem 50 %-igen Anteil liegt die Erfolgsquote bei 100 %, bei einem 25 %-igen Anteil bei 75 % und bei einem 10 %-igen Anteil bei 50 %. Sofern keine Vertriebsunterstützung geleistet wird, liegt die Erfolgsquote bei 25 %. Zwischen diesen Werten wird linear interpoliert!

## 5. Einrichtung des Planspiels:

Zur Einrichtung des Planspiels braucht es erst einmal nicht viel:

- Sie als Spielleiter benötigen das Modell
- und einen eigenen iMODELER+ (Service) Account (<http://www.consideo-shop.de/software/service-cloud/imodeler-10.html>; die Desktop-Version reicht nicht aus!).
- Zudem müssen die Spieler und der Planspiel-Manager im Internet (stabile & performante Internetverbindung) sein,
- und auf dem Rechner/Tablet/Smartphone einen aktuellen Browser haben.

Das Planspiel selbst kann mit etwas Übung in einer Unterrichtsstunde gespielt werden - besser natürlich im Rahmen einer Doppelstunde. Der Planspiel-Manager benötigt die .imm-Datei des Planspiels, das Modell selbst. Nach Aufruf von [www.iMODELER.info](http://www.iMODELER.info) und Login oben rechts kann das Modell über das Menü importiert werden. Dann aktivieren Sie die Planspiel-Funktionalität über das Menü in Einstellungen (Zeige Planspiel-Funktionalität) und öffnen den Planspiel-Manager über das Menü.

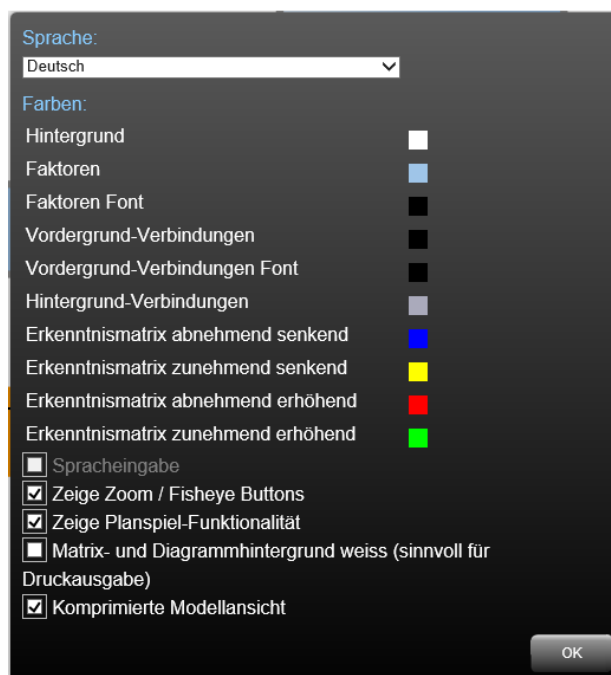


Abb. 2: Zeige Planspiel-Funktionalität (unter Menu – Einstellungen)

Im Planspiel-Manager finden sich die folgenden 3 Rollen, die dieses Spiel bietet: Geschäftsführer, Produktionsleiter & Vertriebsleiter. Diese Rollen können von 3 Parteien bestehend aus 3 Einzelpersonen oder 3 Teams (Gruppen) übernommen werden.

Natürlich können Sie das Planspiel auch mit einer sehr großen Teilnehmeranzahl spielen. Legen Sie hierfür unterschiedliche Unternehmen an, in dem Sie das Planspielmodell erneut importieren und anschließend jeweils umbenennen z.B. in Unternehmen A, Unternehmen B, Unternehmen C, etc. Grundsätzlich können Sie beliebig viele Spiele parallel starten und spielen. Jedoch müssen Sie für jedes Spiel ein neues Browserfenster öffnen und hierüber das Spiel starten.

Wenn an Ihrem Spiel weniger als 3 Spieler teilnehmen, können Sie als Spielleiter die fehlenden Rollen im Hintergrund spielen oder diese einem anderen Spieler zusätzlich übertragen (siehe unten – Rollenübertragung).

Die jeweiligen Rollen sind im Planspiel-Manager voreingestellt und sollten möglichst nicht verändert werden. Sofern Sie zu einem späteren Zeitpunkt dennoch das Planspiel inhaltlich erweitern und die Rollen verändern möchten, empfiehlt es sich, das veränderte Planspiel unter einem anderen Namen abzuspeichern (durch Veränderung des Modellnamens und/oder Export der Datei).

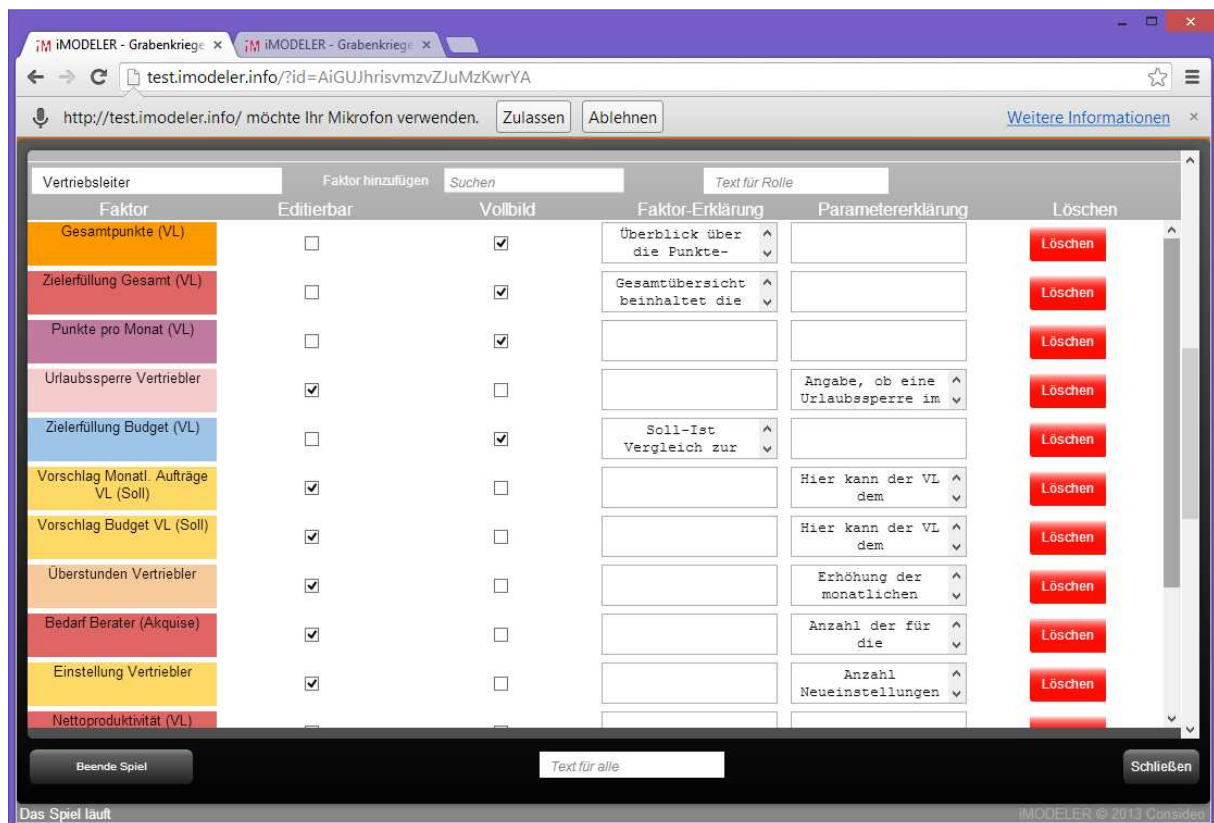


Abb. 3: Planspiel-Manager (unter Menu – Ansicht)

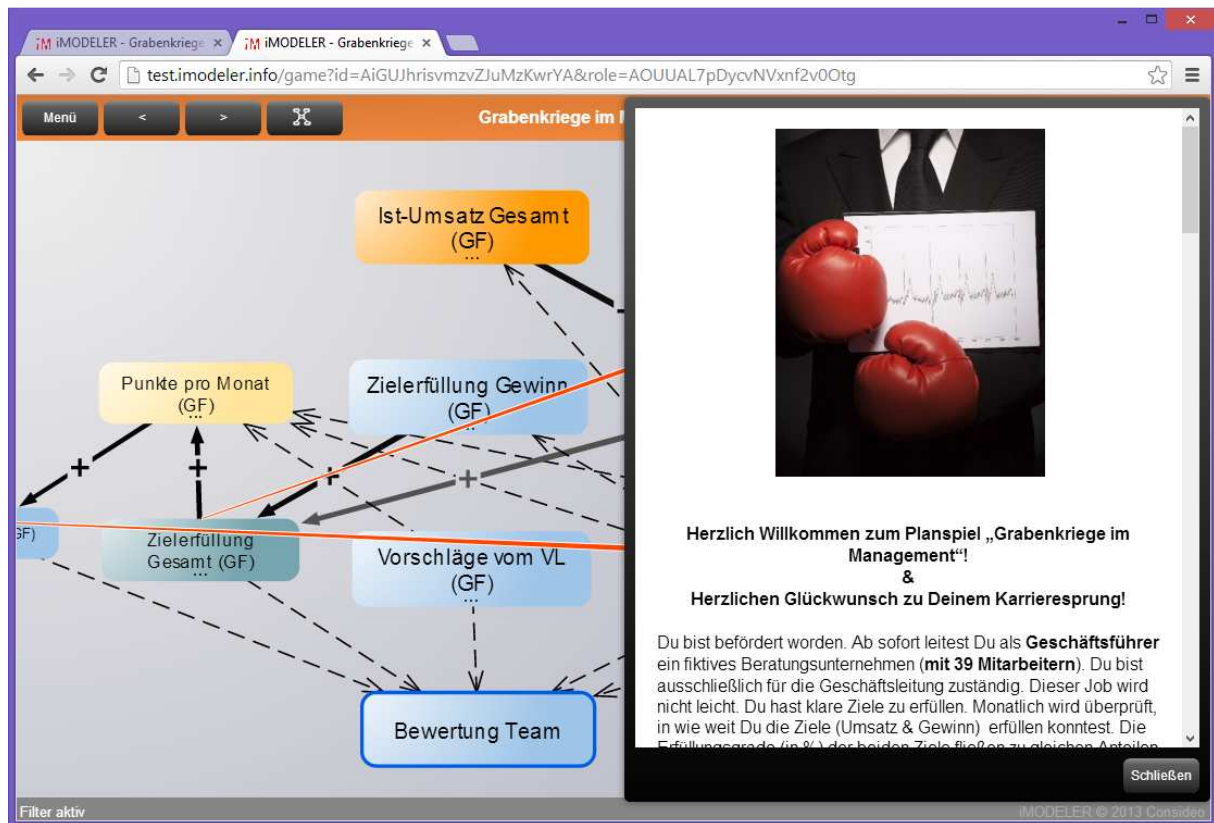
Für Neueinsteiger empfiehlt es sich, vorerst keine Veränderungen vorzunehmen. Für die Vorbereitung des Spiels müssten Sie dann lediglich den 3 Rollen (Geschäftsführer, Produktionsleiter und Vertriebsleiter) den Link für das Spiel senden und zuvor das Spiel (unten links in der Grafik oben) durch einen einfachen Klick starten.

Die 3 Rollen/Spieler erhalten anschließend den Link per E-Mail. Durch Klick auf den jeweiligen Link öffnet sich direkt der iMODELER+ mit dem Planspiel. Somit müssen die Spieler sich vorab weder registrieren noch einen eigenen iMODELER-Account einrichten. Zudem muss nichts installiert werden. Lediglich ein aktueller Browser muss auf dem



jeweiligen Rechner/Tablet/Smartphone vorhanden sein – ebenso eine stabile & möglichst performante Internetverbindung!

Nachdem sich das Modell geöffnet hat, erhalten die Spieler einen Willkommenstext mit einer allgemeinen Kurzbeschreibung des Planspiels (siehe Grafik unten). Diese sollte sorgfältig von den Spielern gelesen werden. Unabhängigkeit hiervon sollte der Spielleiter die Regeln und den Ablauf zusätzlich verbal erläutern, damit wirklich alle Spieler optimal vorbereitet in das Spiel gehen können.



The screenshot shows a web browser window with the URL `test.imodeler.info/game?id=AiGUJhrismzvZJuMzKwrYA&role=AOUUAL7pDycvNVxnf2v0Otg`. The browser tabs are labeled 'iMODELER - Grabenkriege'. The page title is 'Grabenkriege im Management!'. On the left, a causal loop diagram (CLD) is displayed with nodes: 'Ist-Umsatz Gesamt (GF)', 'Punkte pro Monat (GF)', 'Zielerfüllung Gewinn (GF)', 'Zielerfüllung Gesamt (GF)', 'Vorschläge vom VL (GF)', and 'Bewertung Team'. Arrows indicate causal links, with '+' signs for positive and '-' signs for negative links. A red diagonal line is drawn across the diagram. On the right, a welcome window is open, featuring a photo of a person in a suit holding a document with red boxing gloves. The text in the window reads: 'Herzlich Willkommen zum Planspiel „Grabenkriege im Management!“ & Herzlichen Glückwunsch zu Deinem Karrieresprung! Du bist befördert worden. Ab sofort leitest Du als **Geschäftsführer** ein fiktives Beratungsunternehmen (mit **39 Mitarbeitern**). Du bist ausschließlich für die Geschäftsleitung zuständig. Dieser Job wird nicht leicht. Du hast klare Ziele zu erfüllen. Monatlich wird überprüft, in wie weit Du die Ziele (Umsatz & Gewinn) erfüllen konntest. Die Erfüllungsergebnisse (in %) der beiden Ziele fließen zu gleichen Anteilen...'. A 'Schließen' button is at the bottom right of the window. The bottom of the browser window shows 'Filter aktiv' on the left and 'iMODELER © 2013 Consideo' on the right.

Abb. 4: Willkommenstext und Kurzbeschreibung der Rolle „Geschäftsführer“

Durch Schließen des Willkommensfensters erhalten die Spieler ihren individuellen Modellausschnitt mit den für Ihre Rolle relevanten Einflussfaktoren und den Hinweistexten (siehe Grafiken unten).

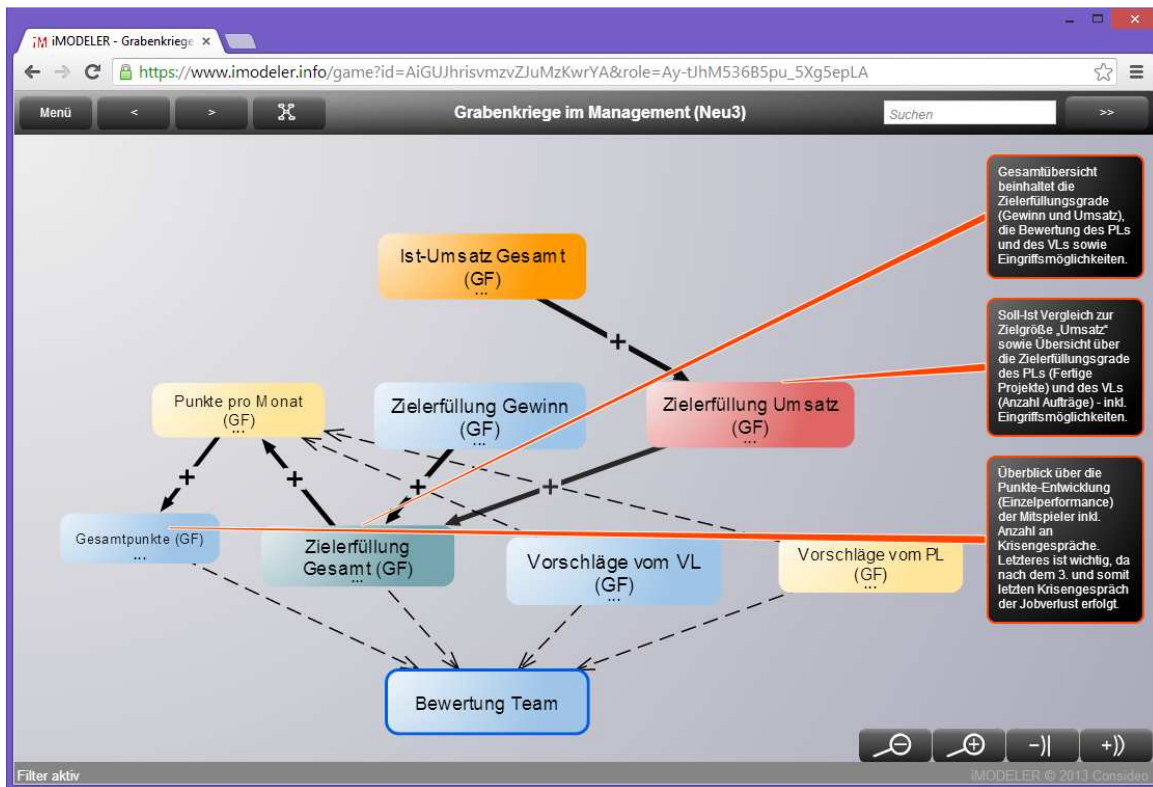


Abb. 5: Modellausschnitt der Rolle „Geschäftsführer (GF)“

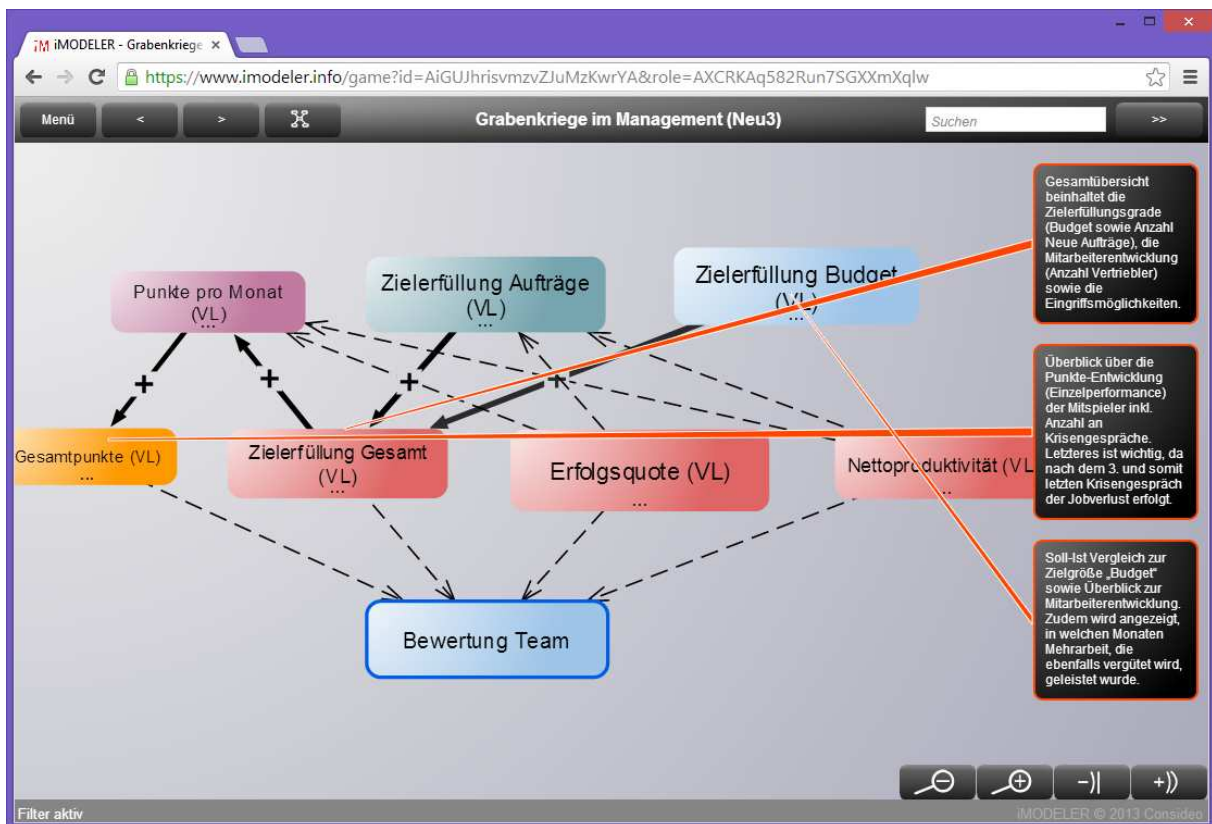


Abb. 6: Modellausschnitt der Rolle „Vertriebsleiter (VL)“



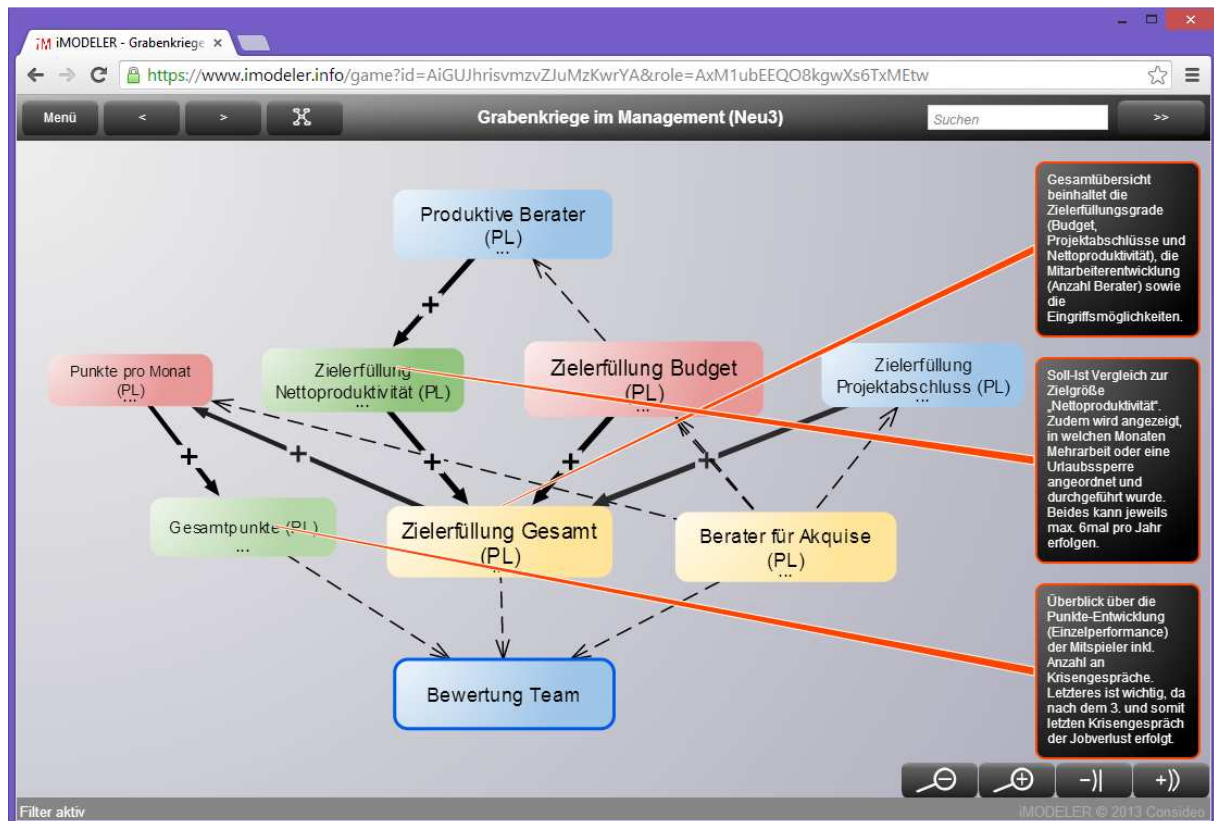


Abb. 7: Modellausschnitt der Rolle „Produktionsleiter (PL)“

Der Modellausschnitt wird zu Beginn des Spiels ganz bewusst kleingehalten, um das Spiel möglichst realitätsnah zu gestalten. Wie in der Praxis oft üblich

- sollen sich die Spieler komplett auf die Erreichung der eigenen rollen- bzw. abteilungsspezifischen Zielgrößen (Kennzahlen) konzentrieren und ihre Prozesse hiernach ausrichten
- liegen nicht alle rollen- bzw. abteilungsspezifischen Informationen vor, sondern lediglich Soll-Ist-Werte zu rein monetären Kennzahlen
- sind die Zusammenhänge zwischen den Bereichen unklar
- wurden lediglich monetäre Kennzahlen ohne Berücksichtigung der nicht monetären Faktoren, Zusammenhänge und Zielkonflikte festgelegt
- sind weder die Mission, die Vision noch die Strategie des Unternehmens bekannt - lediglich Umsatz- und Gewinnerwartungen wurden kommuniziert!

Durch diese Vorgehensweise können die Spieler sich vorerst nur auf die eigene Rolle konzentrieren und auch den gewollten Lernprozess inkl. Erkenntnisgewinn durchlaufen. Erst zu einem späteren Zeitpunkt gewährt der Spielleiter einen detaillierten Einblick in das Modell durch Einblenden weiterer Faktoren und Verbindungen.

Hinter jedem Faktor befindet sich ein voreingestelltes Management-Cockpit. Durch einfachen Klick auf den Faktor öffnet sich das Cockpit im Vollbildmodus mit allen relevanten Informationen (Ergebniskurven) und mit sämtlichen Eingriffsmöglichkeiten (siehe Grafik unten). Über Letzteres können die Spieler ihre Eingaben pro Simulationsschritt vornehmen – sofern sie dazu berechtigt sind (aktivierte Fenster sind weiß hinterlegt und editierbar). Dabei können Sie jederzeit zwischen der Tabellen- oder der Diagrammansicht wechseln (durch Klick auf Tabelle oder Diagramm links unten).

Die Hinweistexte (siehe Grafik oben) beschreiben den Informationsgehalt der wichtigsten Management-Cockpits, die die Spieler bei der Entscheidungsfindung mindestens

berücksichtigen sollten. Es steht den Spielern jedoch völlig frei, wie viele und welche Cockpits und somit Informationen sie für die Entscheidungsfindung tatsächlich nutzen.

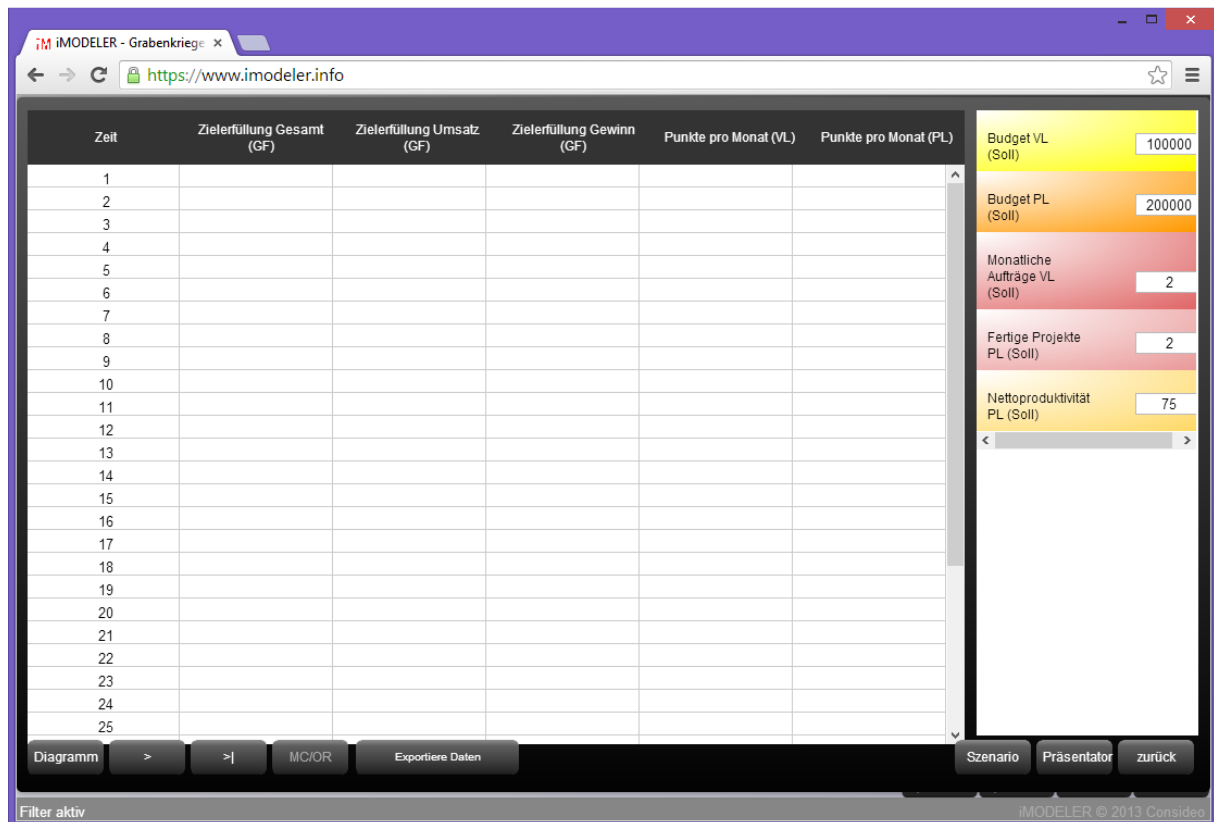


Abb. 8: Cockpit des Faktors „Zielerfüllung Gesamt“ der Rolle „Geschäftsführer (GF)“

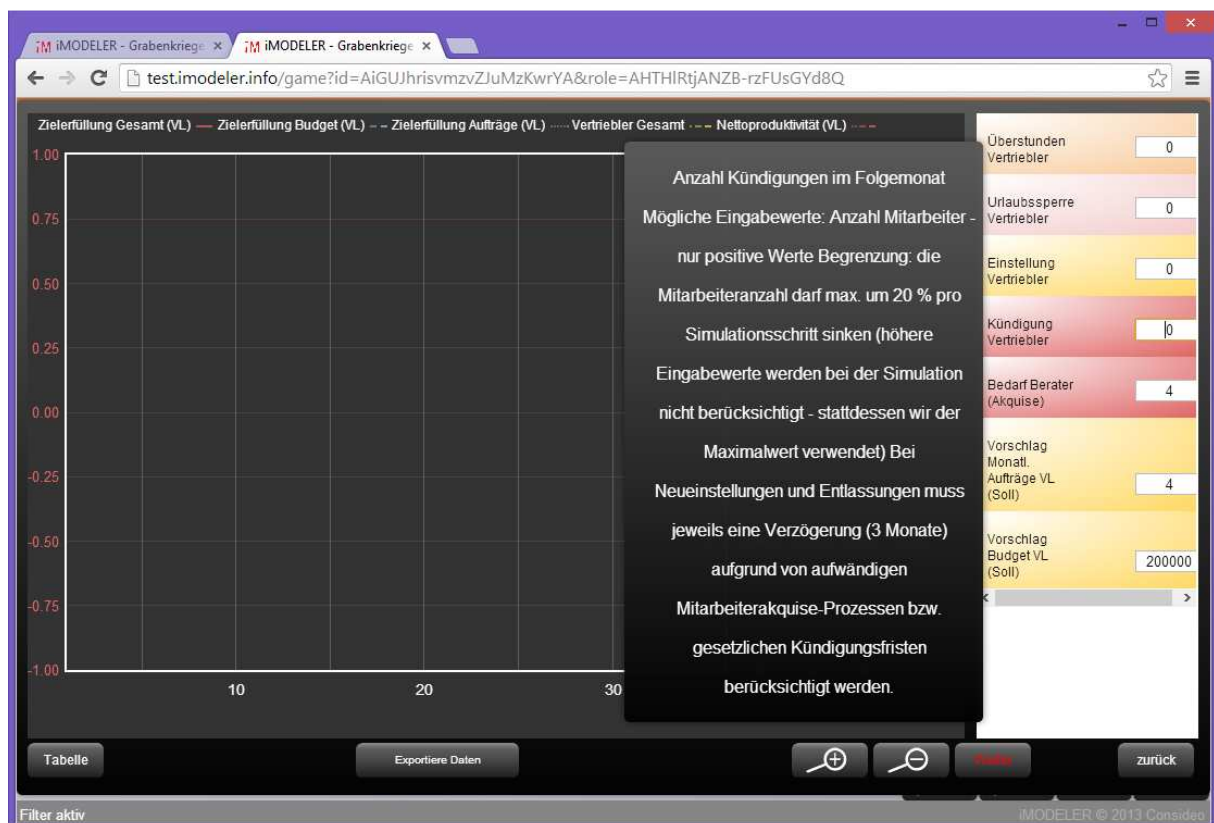


Abb. 9: Cockpit des Faktors „Zielerfüllung Gesamt“ der Rolle „Vertriebsleiter (VL)“. Der Erläuterungstext erscheint nach erfolgtem Klick in das Eingabefeld „Einstellung Vertriebler“.

In den Cockpits finden die Spieler auch einige Erläuterungstexte (sofern diese hinterlegt wurden) zu den Eingriffsmöglichkeiten. Diese erscheinen automatisch nach erfolgtem Klick in das jeweilige Eingabefeld (siehe Grafik oben).

Nun sollten auch Sie als Spielleiter das eigene Cockpit im Vollbildmodus öffnen. Klicken Sie hierfür (durch einfachen Klick) auf den Faktor „Team Bewertung“, dann auf das „I“, dann auf „Tabelle“ und schließlich auf „Vollbild“). Dort finden Sie Ihr ebenfalls voreingestelltes Cockpit mit Ihren Eingriffsmöglichkeiten, den aktuellen Bewertungen und Parametern der Spieler (siehe Grafik unten).

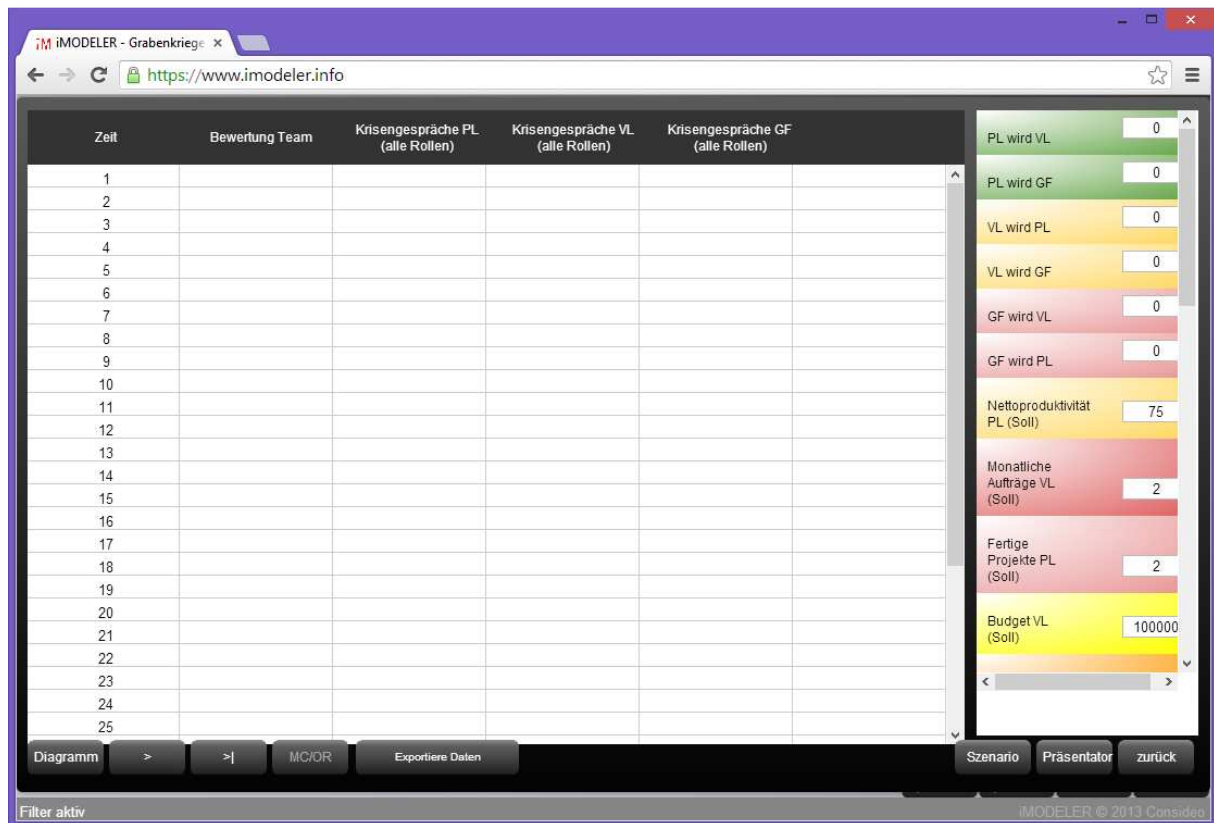


Abb. 10: Cockpit des Spielleiters / des Faktors „Bewertung Team“

Nachdem alle Spieler und der Spielleiter die jeweiligen Cockpits geöffnet haben und keine offenen Fragen mehr bestehen, startet das Spiel.

## 6. Ablauf des Planspiels

### **Simulationsschritte (Monate) 1-2**

Nachdem der Spielleiter die Grundzüge des Spiels vermittelt hat, verkündet er die von den Gesellschaftern / Anteilseignern des fiktiven Beratungsunternehmens festgelegten Ziele für die kommenden 36 Monate (3 Jahre):

- 1. Jahr: 4 Mio. EUR Jahresumsatz; 1 Mio. EUR Gewinn
- 2. Jahr: 6 Mio. EUR Jahresumsatz; 1,5 Mio. EUR Gewinn
- 3. Jahr: 8 Mio. EUR Jahresumsatz; 2 Mio. EUR Gewinn

Das Spiel startet anschließend mit voreingestellten Parametern. Hierdurch müssen die Spieler nicht aktiv werden, sondern können sich innerhalb der ersten 2 Simulationsschritte vorerst lediglich auf das Beobachten beschränken. Hierdurch sollen die Spieler erst einmal mit dem Mechanismus des Planspiels vertraut werden.

Der Spielleiter hingegen muss die Berechnung / Simulation der ersten 2 Simulationsschritte starten. Hierfür klicken Sie als Spielleiter zweimal (mit einer kurzen zeitlichen Verzögerung) hintereinander auf das folgende Symbol für die schrittweise Simulation in Ihrem Management-Cockpit unten links: >I

Anschließend erhält jeder Spieler die folgenden, generellen Simulationsergebnisse der ersten 2 Simulationsschritte (siehe Beispielgrafik unten) als Information für die Planung der nächsten Schritte:

- Eigene Bewertung & Punkte pro Monat sowie Gesamtpunkte
- Eigene Zielerfüllungsgrade (Soll-Ist-Vergleiche)
- Verläufe der eigenen Eingriffe
- Performance der anderen Spieler / Rollen
- Team-Bewertung (Performance des Gesamtunternehmens)

Wie in der Praxis müssen auch die Spieler die für die Entscheidung benötigten Informationen aus der verfügbaren Informationsfülle herausfiltern (durch Klick auf die unterschiedlichsten Faktoren) und hieraus anschließend die „richtigen“ Schlüsse ziehen. Und auch sonst ergeht es ihnen nicht anders als ihren „Kollegen“ in der Praxis: einige Informationen fehlen, es liegen lediglich Vergangenheitsdaten und „nackte“ Kennzahlendaten ohne Erläuterungen vor.

Nachfolgend wird jeweils ein Cockpit pro Rolle kurz vorgestellt.

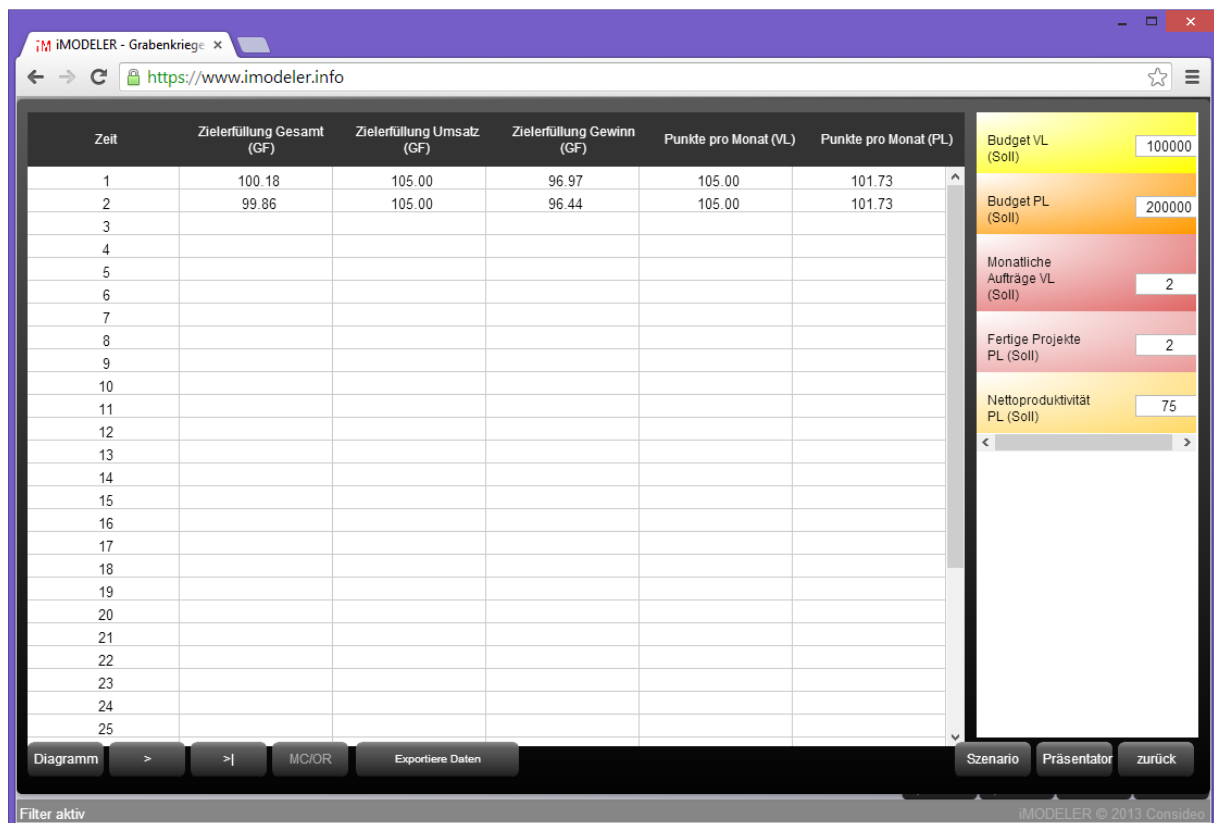


Abb. 11: Cockpit des Faktors „Zielerfüllung Gesamt“ der Rolle „Geschäftsführer (GF)“

In dem Cockpit oben erhält der Geschäftsführer einen Überblick über seine eigene Performance (Zielerfüllungsgrade) sowie über die durch den Vertriebs- und Produktionsleiter erreichten Punkte. Im 2. Monat drückt die „Verfehlung“ des Gewinnziels die „Zielerfüllung Gesamt“ auf unter 100 %. Hierdurch entsteht ein akuter Handlungsdruck, da ein weiteres Absinken den eigenen Job gefährden würde. In das Geschehen eingreifen kann der Geschäftsführer lediglich über die Anpassung der

folgenden Sollwerte (Ziele) für die Produktions- (PL) und Vertriebsleiter (VL) (siehe Liste Eingriffsmöglichkeiten / Parameter auf der rechten Seite der Grafik oben), die selbstverständlich auch auf eigene Verantwortung des Produktions- oder Vertriebsleiters über- oder unterschritten werden können:

- Budget VL/PL (Soll): monatlicher EUR-Betrag zur Deckung der Personalkosten (max. mögliche Veränderung des Sollwertes pro Monat: 20 %\*)
- Monatliche Aufträge VL (Soll): Anzahl Neu-Aufträge pro Monat (max. mögliche Veränderung des Sollwertes pro Monat: 25 %\*)
- Fertige Projekte PL (Soll): Anzahl abgeschlossener Projekte pro Monat (max. mögliche Veränderung des Sollwertes pro Monat: 25 %\*)
- Nettoproduktivität PL (Soll): Anteil Arbeitszeit für Projektarbeit in % (max. mögliche Veränderung des Sollwertes pro Monat: 10 %\*)

\*höhere Eingabewerte werden bei der Simulation nicht berücksichtigt - stattdessen wird der Maximalwert verwendet. Zudem werden nicht erlaubte negative Eingabewerte in der Berechnung mit 0 gewertet.

Eine Maßnahme zur kurzfristigen Erhöhung des oben dargestellten Gewinns (und somit auch des Zielerfüllungsgrades) könnte z.B. darin liegen, der Produktion einen höheren Nettoproduktivitätswert vorzugeben, damit hierüber die Aufträge schneller abgewickelt und in Rechnung gestellt werden könnten. Eine andere Maßnahme könnte Budgetkürzungen vorsehen.

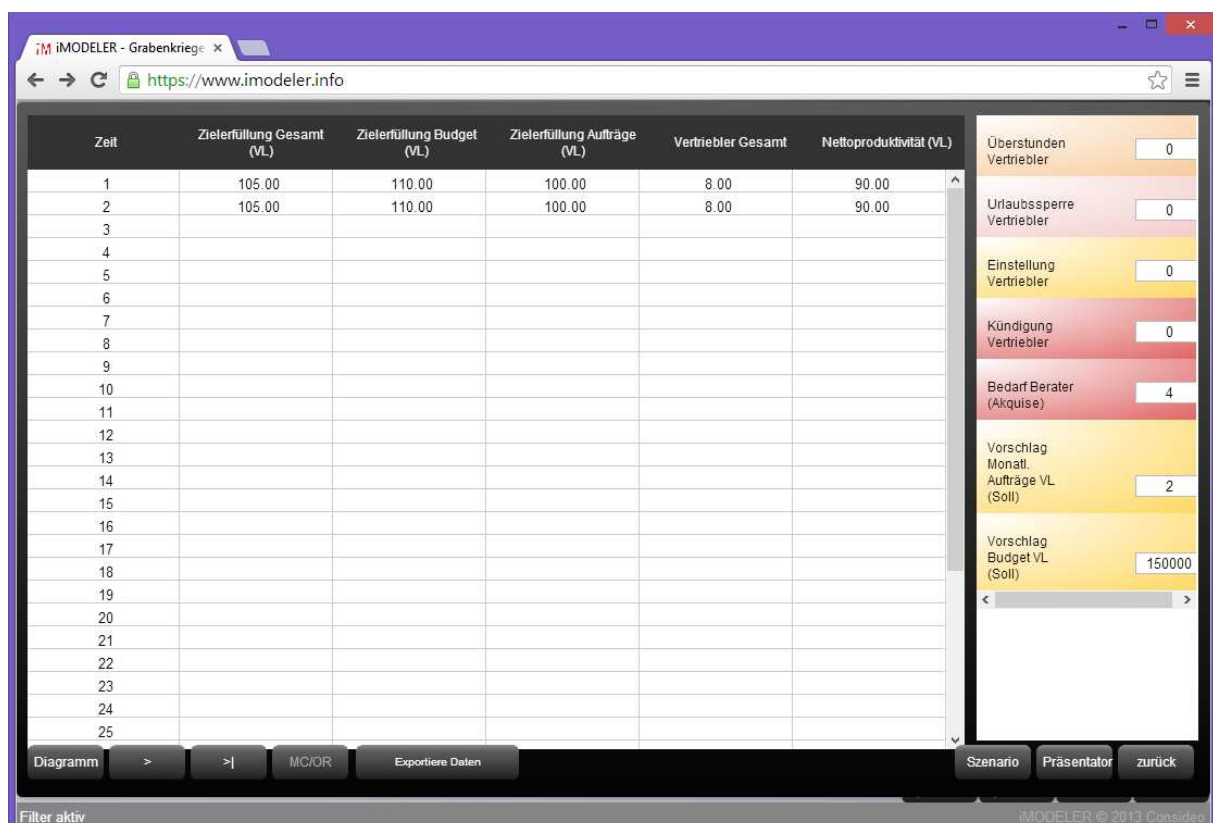


Abb. 12: Cockpit des Faktors „Zielerfüllung Gesamt“ der Rolle „Vertriebsleiter (VL)“

Beim Vertriebsleiter scheint hingegen noch kein unmittelbarer Handlungsdruck zu bestehen, da alle Ziele bisher mehr als erfüllt werden konnten. Grundsätzlich stehen dem Vertriebsleiter folgende Eingriffsmöglichkeiten zur Verfügung:

- Überstunden Vertriebler: Erhöhung der monatlichen Arbeitszeit - Angabe in % (maximal 20 %\*)
- Urlaubssperre Vertriebler: Angabe, ob eine Urlaubssperre im Folgemonat erfolgen soll (ja = 1\*) oder nicht (nein = 0)



- Einstellung Vertriebler: Anzahl Neueinstellungen im Folgemonat (max. Veränderung der Mitarbeiteranzahl pro Monat: 20 %\*)
- Kündigung Vertriebler: Anzahl Kündigungen im Folgemonat (max. Veränderung der Mitarbeiteranzahl pro Monat: 20 %\*)
- Bedarf Berater (Akquise): Anzahl der für die Akquiseprozesse benötigten Berater (es können max. 25 %\* der Berater für Akquise abgestellt werden)

\*höhere Eingabewerte werden bei der Simulation nicht berücksichtigt - stattdessen wird der Maximalwert verwendet. Zudem werden nicht erlaubte negative Eingabewerte in der Berechnung mit 0 gewertet. Zudem kann der Vertriebsleiter dem Geschäftsführer eine Anpassung der folgenden Zielvorgaben unverbindlich vorschlagen, um auf Zielkonflikte oder überhöhte Werte hinzuweisen:

- Vorschlag Monatl. Aufträge VL (Soll): Anzahl Neu-Aufträge pro Monat
- Vorschlag Budget VL (Soll): monatlicher EUR-Betrag zur Deckung der Personalkosten

Beim Produktionsleiter sind die Eingriffsmöglichkeiten fast identisch (siehe Grafik unten). Die ersten 4 Parameter beziehen sich ebenfalls auf die gewünschte Mitarbeiterentwicklung. Der Parameter „Angebot Berater (Akquise)“ beschreibt zudem die maximale Anzahl an Beratern, die pro Monat für Akquiseaktivitäten angeboten werden. Die restlichen 3 Parameter sind ebenfalls unverbindliche Vorschläge zur Anpassung der jeweiligen Zielvorgaben.

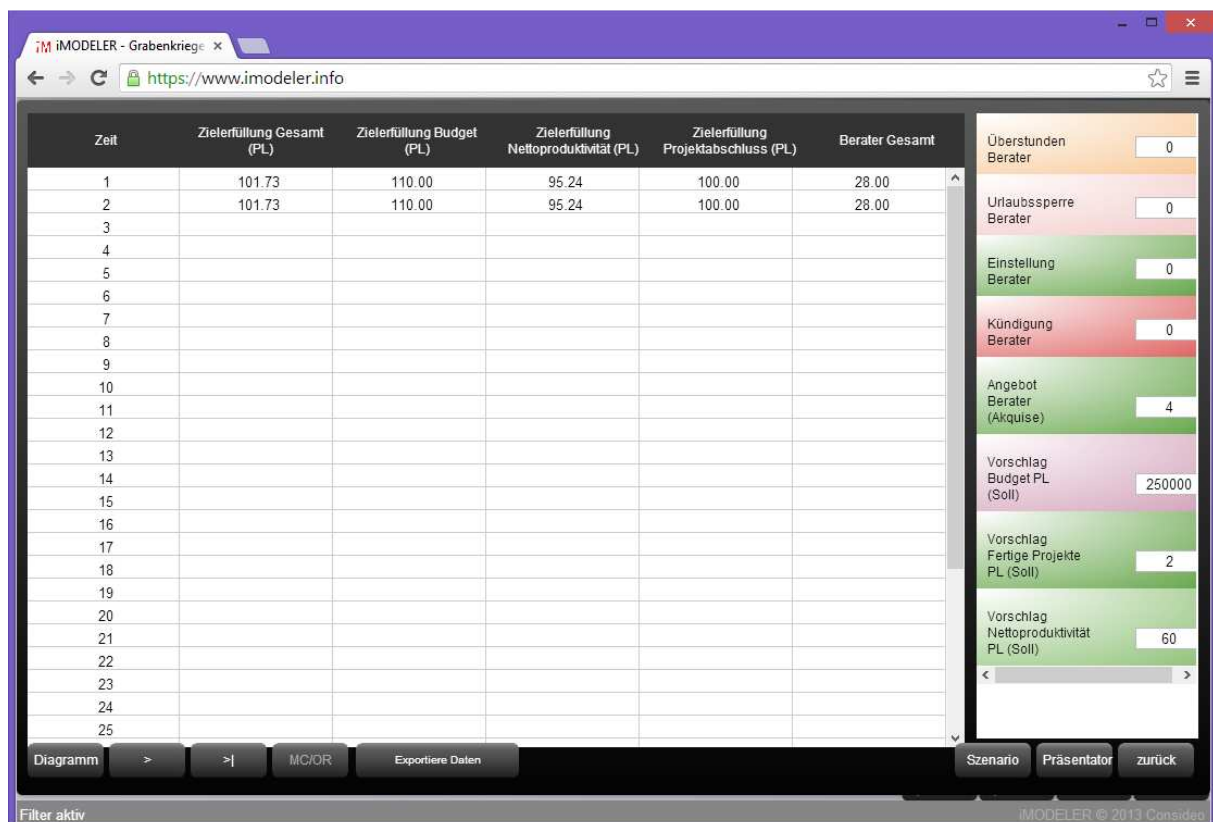


Abb. 13: Cockpit des Faktors „Zielerfüllung Gesamt“ der Rolle „Produktionsleiter (PL)“

Da jedem Spieler verschiedene Management-Cockpits zur detaillierten Analyse des eigenen Bereichs zur Verfügung stehen, variieren die Ansichten entsprechend. Die Eingriffsmöglichkeiten auf der rechten Seite des Cockpits bleiben dabei jedoch immer pro Rolle einheitlich, so dass in jedem Cockpit alle Einstellungen vorgenommen werden können.

Nach der erfolgten Eingabe muss diese anschließend pro Rolle durch den jeweiligen Spieler im Cockpit freigegeben werden (mit Klick auf „Weiter“ bzw. „Go“ – unten rechts im Cockpit).

Der Spielleiter erhält die folgenden Simulationsergebnisse im Cockpit (siehe Grafik unten) angezeigt:

- Bewertung Team (Gesamtpunkte)
- Anzahl Krisengespräche pro Rolle

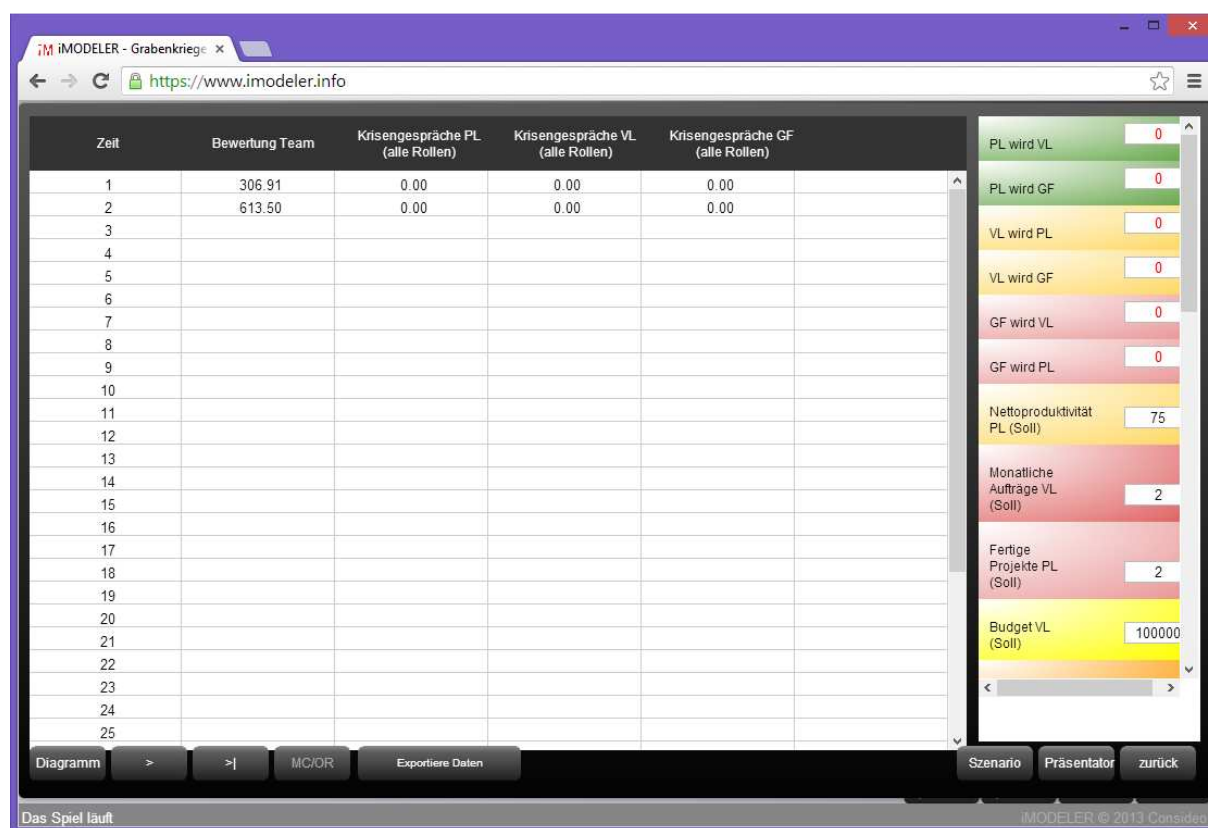


Abb. 14: Cockpit des Faktors „Bewertung Team“ des Spielleiters

Über die Anzahl Krisengespräche pro Rolle kann der Spielleiter direkt ablesen, welcher Spieler kurz vor der Entlassung steht bzw. bereits entlassen wurde. Letzteres geschieht nach dem 3. Krisengespräch. Nach der Entlassung muss der Spielleiter die freigewordene Rolle einem anderen Spieler zuweisen. Hierfür sind die ersten 6 Eingriffsmöglichkeiten auf der rechten Seite im Cockpit vorgesehen. Die Rolle erhält der Spieler mit der bis dahin besten Einzelperformance (Gesamtpunkte). Die **Rollenübertragung** geschieht durch eine Eingabe (1 = ja; 0 = nein) in dem jeweiligen Feld. Der Eintrag muss solange bestehen bleiben, bis die Rolle neu vergeben wird. Um die Rollenübertragung abzuschließen, erhält der neue Rolleninhaber den Link zur übertragenden Rolle und muss diese Rolle parallel zur bereits bestehenden Rolle in einem zweiten Browserfenster bearbeitet. Zuvor muss der vorherige Rolleninhaber jedoch das Spiel verlassen, d.h. das Browserfenster schließen, damit der neue Rolleninhaber die Rolle öffnen kann.

Zudem kann der Spielleiter die aktuellen Eingaben der Spieler auf der rechten Seite des Cockpits (siehe Parameter) live beobachten. Bereits bestätigte Eingaben erscheinen in schwarzer und die noch nicht bestätigten Eingaben in roter Farbe (siehe Grafik oben).

**Wichtig:** Der Spielleiter sollte selbst nicht in das Spiel eingreifen (bis auf die Vergabe freigewordener Stellen), sondern sich lediglich auf die Beobachterrolle beschränken. Da

die Gewinn- und Umsatzerwartungen der Gesellschafter für den gesamten Spielverlauf voreingestellt sind, muss der Spielleiter selbst keine Eingaben oder Veränderungen an dem Modell vornehmen! Auch sollten keine Fehlinformationen (z.B. über den aktuellen Gemütszustand der Gesellschafter oder zu sonstigen Ereignissen) gestreut werden. Einige Spielleiter nutzen dies bewusst, um eine noch größere Dynamik und Unsicherheit zu erreichen. Dies sollte unbedingt vermieden werden. Die Dynamik im Spiel entsteht von ganz alleine. Zudem erschwert dies die nachfolgende Interpretation der Spielergebnisse.

### ***Simulationsschritte (Woche) 3 - 36***

Der weitere Ablauf ist recht simpel: Die Spieler geben pro weiteren Simulationsschritt (Monat) ihre Eingaben ein und bestätigen die Eingaben durch einen einfachen Klick auf „Weiter“ bzw. „Go“ (unten rechts). Der Spielleiter sollte für die Eingabe ein Zeitfenster von max. 1-2 Minuten zur Verfügung stellen (am Anfang ein wenig mehr – später weniger). Hierdurch entsteht – wie in der Praxis – Zeitdruck für die Entscheidungsfindung. Zudem stellen Sie hierüber sicher, dass Sie das Spiel auch innerhalb der verfügbaren Zeit schaffen.

Nach Bestätigung aller Eingaben betätigt der Spielleiter erneut die schrittweise Simulation - durch einen (!) einfachen Klick auf das o.g. Symbol pro Simulationsschritt.

Anschließend erhält jeder Spieler die o.g. Informationen für die weitere Planung, gibt daraufhin die Eingaben für den aktuellen Monat ein und der Spielleiter startet erneut die Simulation und so weiter und so fort. Diesen Prozess durchlaufen Sie in Summe 36mal.

Für Chaos und Panik im System (bzw. bei den Spielern) sorgt die kontinuierliche Steigerung der Gewinn- und Umsatzerwartung der Gesellschafter. Diese ist den Spielern zwar von Beginn an bekannt, jedoch scheint diese schwierig erreichbar aufgrund der bestehenden Zielkonflikte.

### ***7. Dokumentation der Ergebnisse***

Nachdem Sie alle Simulationsschritte durchlaufen haben, sollten Sie die Ergebnisse vorerst gut dokumentieren, bevor Sie ein neues Spiel starten! Eine Dokumentation ist notwendig, damit Sie die Spielergebnisse auswerten & interpretieren können. Verzichten Sie darauf, werden alle Ergebnisse überschrieben und somit endgültig gelöscht. Um dies zu vermeiden, erhalten Sie einen entsprechenden Hinweis über ein Dialog-Fenster, bevor Sie das neue Spiel starten können.

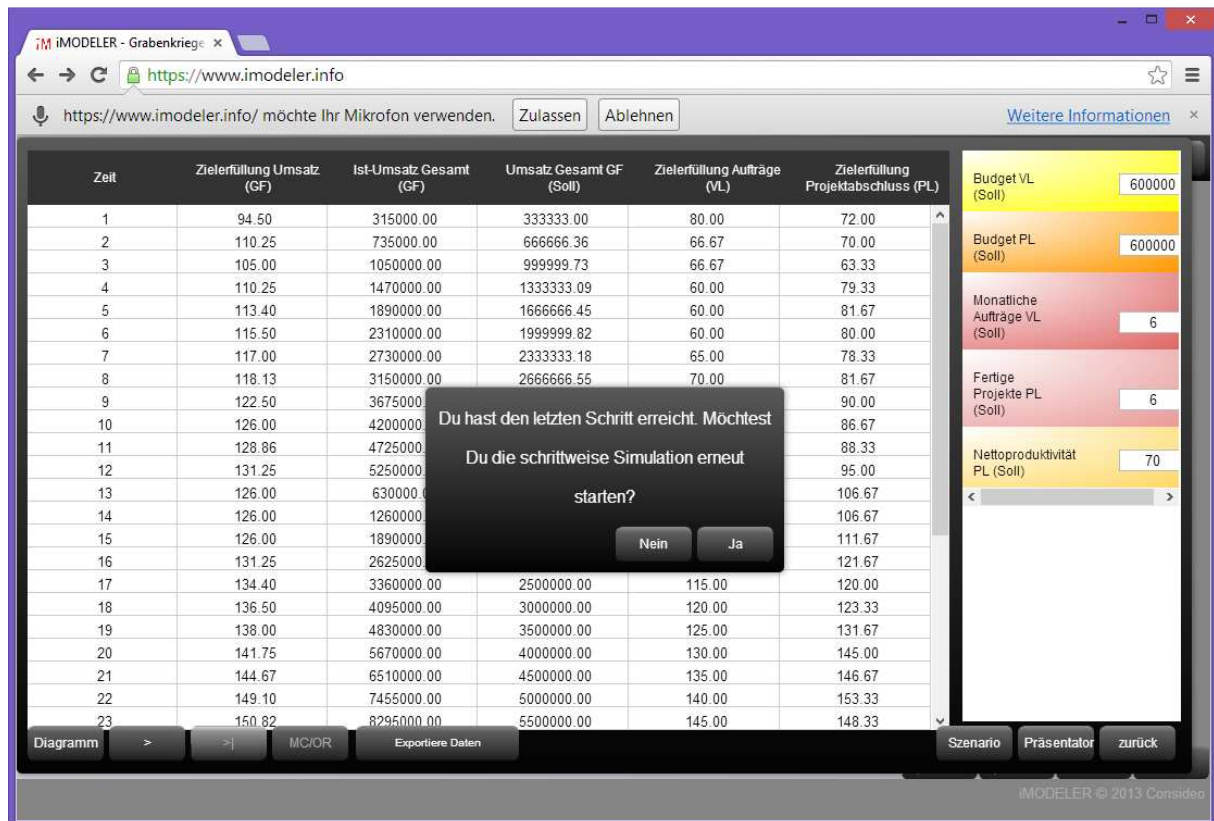


Abb. 15: Hinweis auf Start einer neuen Simulationsrunde

Speichern Sie als Spielleiter daher nach einem gesamten Durchlauf die Ergebnisse. Hierfür ist der folgende Schritt zu empfehlen: Erstellen Sie eine Dokumentation, die sowohl die Gesamtbewertung des Unternehmens (Bewertung Team) als auch die Einzelergebnisse der Spieler (Punkte und Zielerfüllungsgrade pro Monat und Gesamt) beinhaltet, damit das Verhalten der einzelnen Spieler auch später noch nachvollzogen werden kann. Öffnen Sie hierfür die Cockpits der o.g. Faktoren im Vollbildmodus nacheinander und klicken Sie dabei jeweils auf „Präsentator“ im Vollbildmodus der Tabelle und (!) des Diagramms. Gehen Sie dann in den Präsentator (durch Klick auf Menü & Präsentator) und beschreiben Sie die Spielergebnisse, in dem Sie die einzelnen Screenshots dort im Beschreibungstext erläutern (siehe Grafiken unten). Anschließend können Sie die zusammengestellte Präsentation in Form eines PDF-Berichtes exportieren (durch Klick auf „PDF“ im Präsentator). Als Alternative stehen auch CSV- und Excel-Exportmöglichkeiten zur Verfügung.

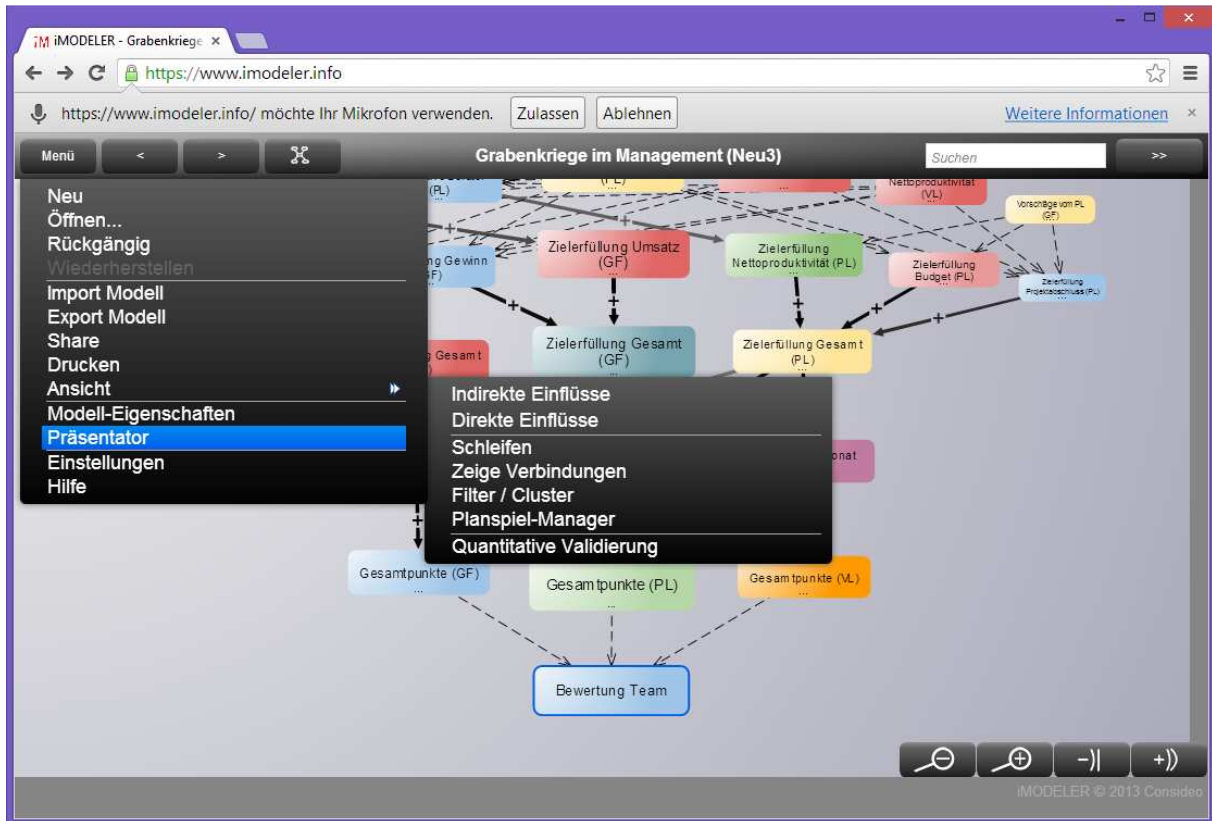


Abb. 16: Öffnen des Präsentators unter Menu

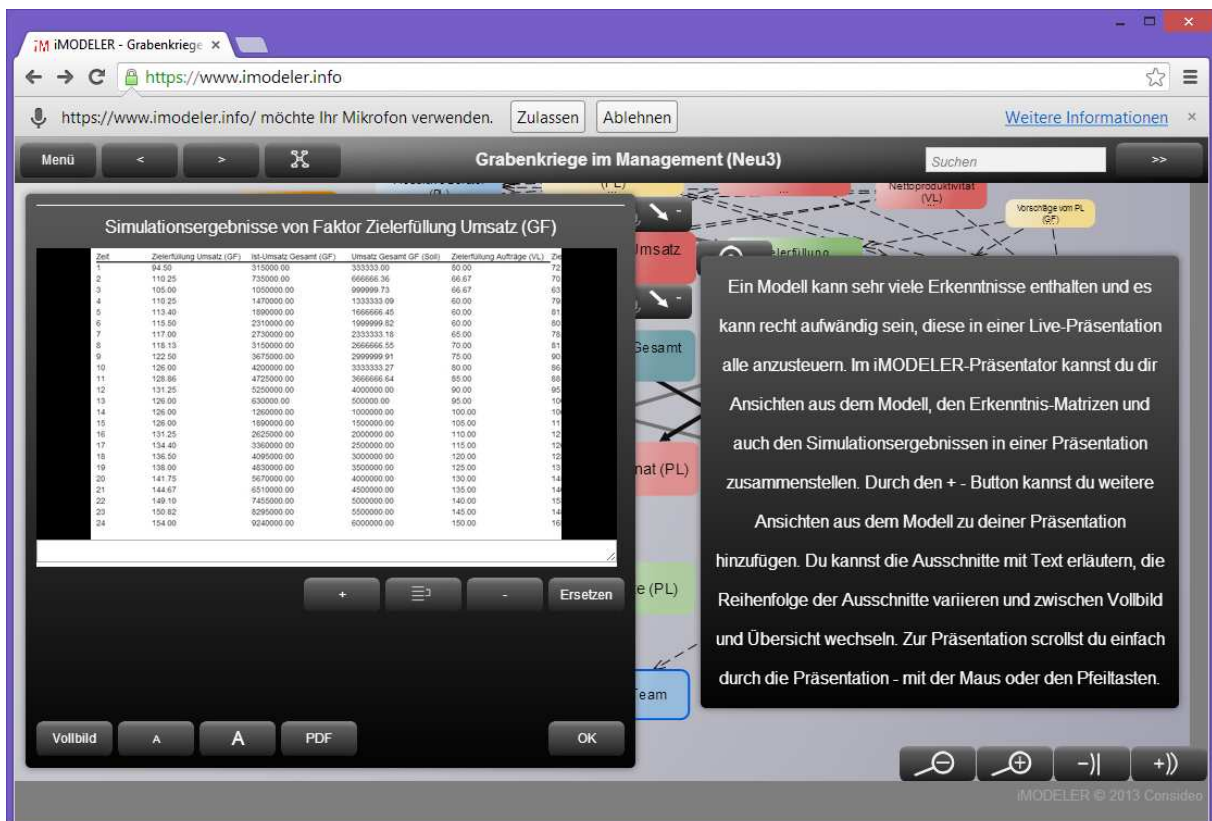


Abb. 17: Ansicht Präsentator mit Erläuterungstext



## 8. Ergebnis-Auswertung / Interpretation

Das Planspiel stellt eine stark vereinfachte Entscheidungssituation dar. Es müssen weder projektspezifische Rahmenbedingungen (z.B. Deadlines), Ereignisse (Projekteskalation aufgrund von Störeignissen), Mitarbeiterausfälle/-verluste (z.B. durch Krankheit, Elternmonat oder Jobwechsel) oder Abhängigkeiten zwischen den Projekten noch individuelle Urlaubsplanungen oder sonstige Rahmenbedingungen (wie z.B. die jeweils aktuelle Liquiditätssituation des Unternehmens) berücksichtigt werden. Und obwohl das Planspiel denkbar simpel ist im Vergleich zur Realität, scheint das Spiel selbst in der vereinfachten Umgebung die Spieler als Entscheidungsträger zu überfordern.

Und obwohl jedes Spiel mit unterschiedlichsten Spielern & Charakteren individuell verläuft und alle Spieler in ihrer Entscheidung (defekte oder kooperative Spielweise) grundsätzlich frei sind, können trotzdem immer wieder ähnliche Verhaltensmuster und Abläufe identifiziert werden. Die üblichen Abläufe wurden bereits unter Punkt 3 beschrieben – jedoch ohne Screenshot.

Letzteres wollen wir nun an dieser Stelle nachholen und dabei einen von vielen möglichen Spielverläufen skizzieren.

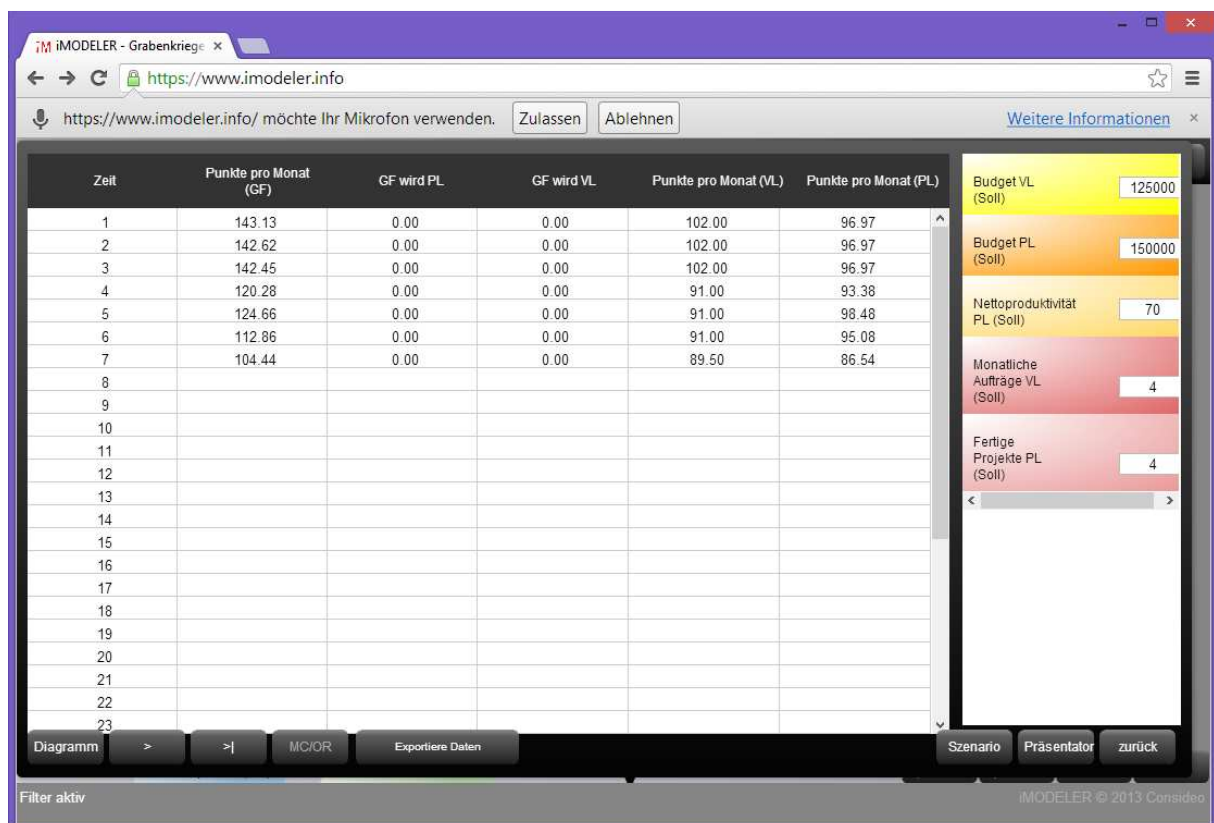


Abb. 18: Cockpit des Faktors „Punkte pro Monat (GF)“

Die Grafik oben zeigt die Ergebnisse der ersten 7 Simulationsschritte (Monate). Hierbei fällt auf, dass der Vertriebsleiter eine geringere Bewertung aufgrund einer Investition in 2 neue Mitarbeiter erreicht hat. Diese Investition wurde getätigt, um die mittelfristigen Unternehmensziele (Umsatz & Gewinn) erreichen zu können. Der Vertriebsleiter scheint somit die kooperative Spielweise eingeschlagen zu haben.

Mit Blick auf die Grafik unten wird deutlich, dass der Produktionsleiter sich hingegen für die defekte Spielweise entschieden hat. Er verweigert dem Vertriebsleiter die benötigte Vertriebsunterstützung und zwar maximal (pro Halbjahr darf der Bedarf grundsätzlich max. 3mal verweigert werden).

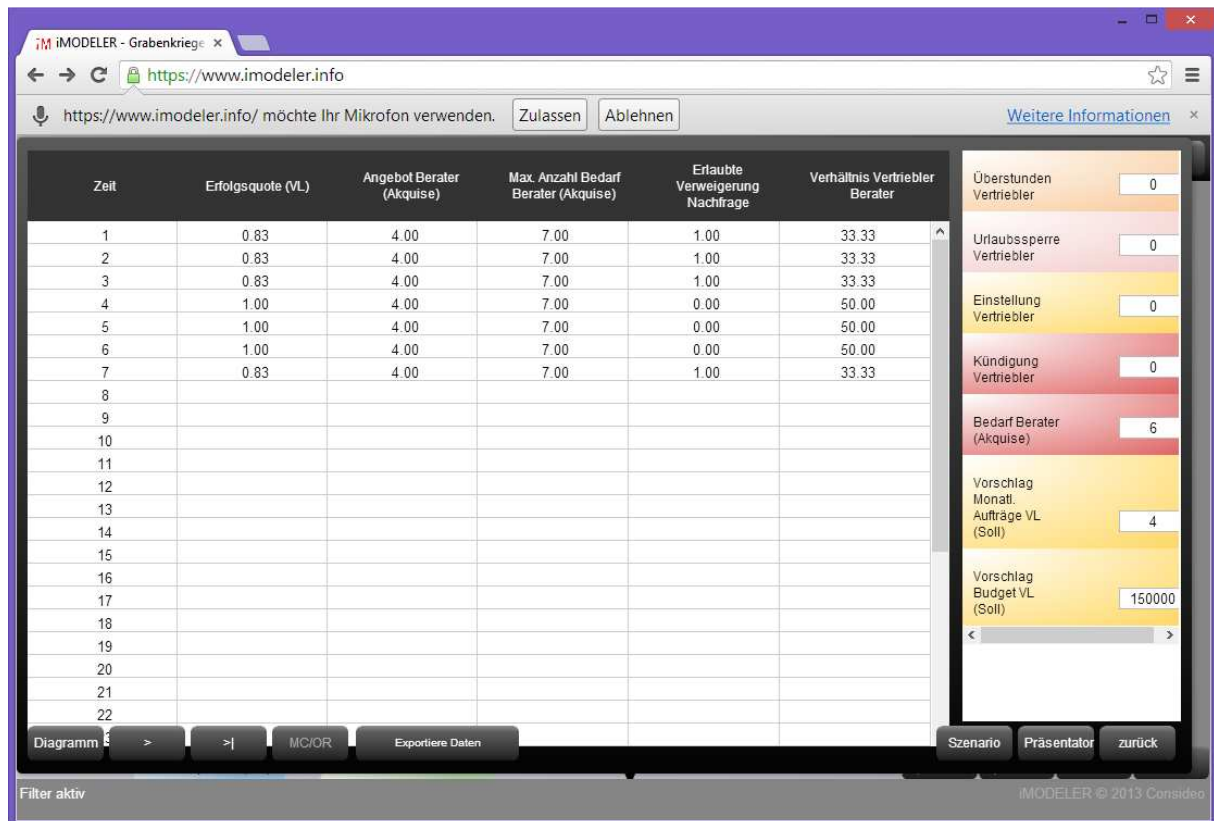


Abb. 19: Cockpit des Faktors „Erfolgsquote (VL)“

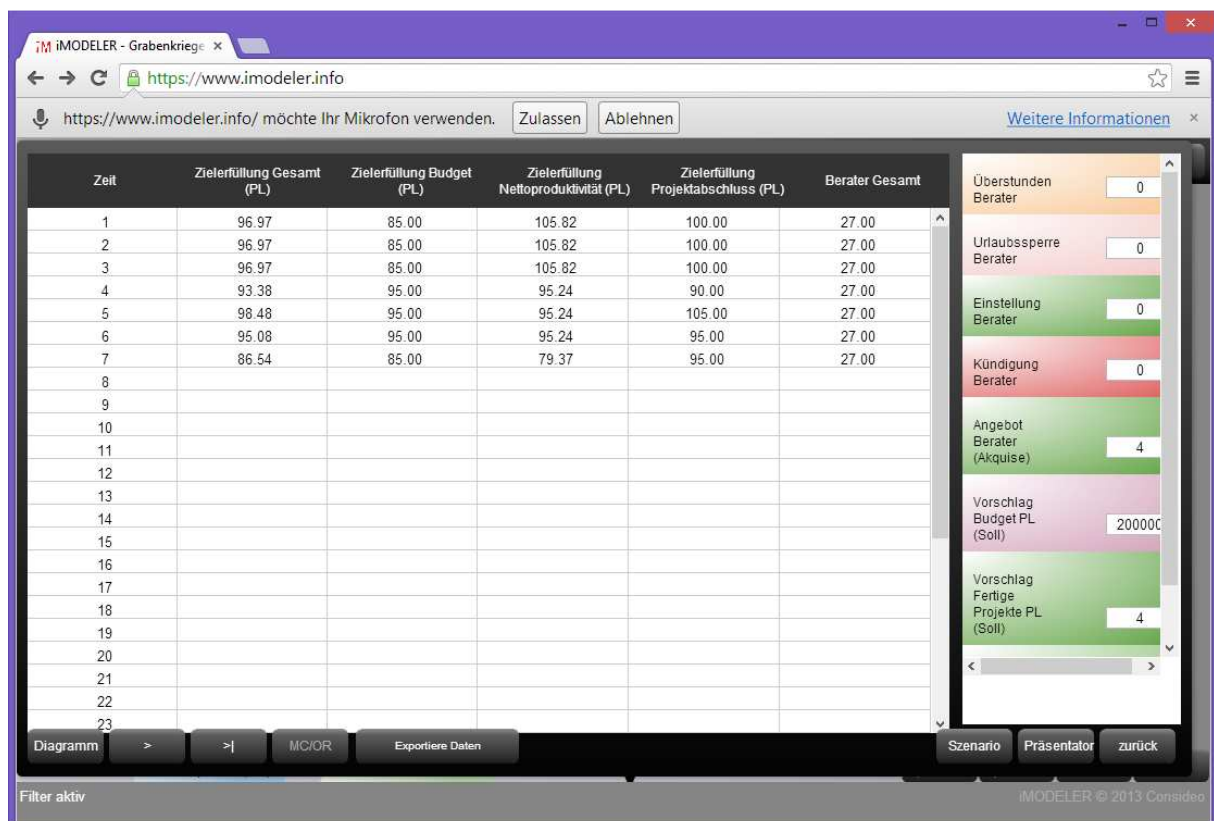


Abb. 20: Cockpit des Faktors „Zielerfüllung Gesamt (PL)“

Diese defekte Spielweise zahlt sich bis Ende des 6. Simulationsschrittes (Monats) aus. Bis dahin kann er seine geforderte Nettoproduktivität und die anderen kurzfristigen Ziele Planspiel Grabenkriege im Management!?

ausreichend gut erfüllen (siehe Grafik oben). Um die Budgetziele nicht zu gefährden, wurden bisher auch keine Investitionen in die Zukunft getätigt.

Im 7. Simulationsschritt (Monat) muss der Produktionsleiter jedoch plötzlich feststellen, dass seine Nettoproduktivität aufgrund eines Auftragsmangels sinkt. Die Pipeline mit neuen Aufträgen ist leer und sein Job in Gefahr. Daraufhin erhöht er die Vertriebsunterstützung schlagartig (siehe Grafik unten auf der rechten Seite).

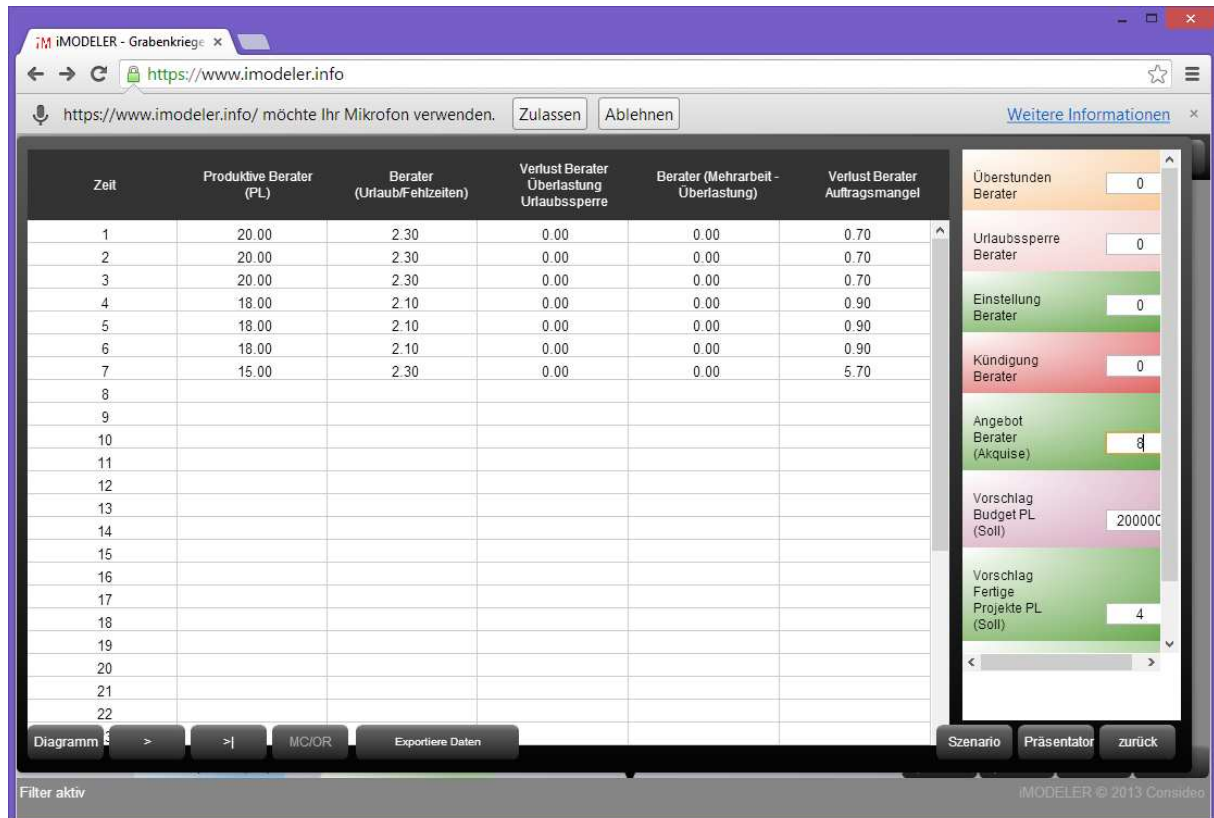


Abb. 21: Cockpit des Faktors „Produktive Berater (PL)“

Durch dieses kurzfristige Gegenlenken, steigt seine Einzelperformance im Folgemonat (siehe Grafik unten).

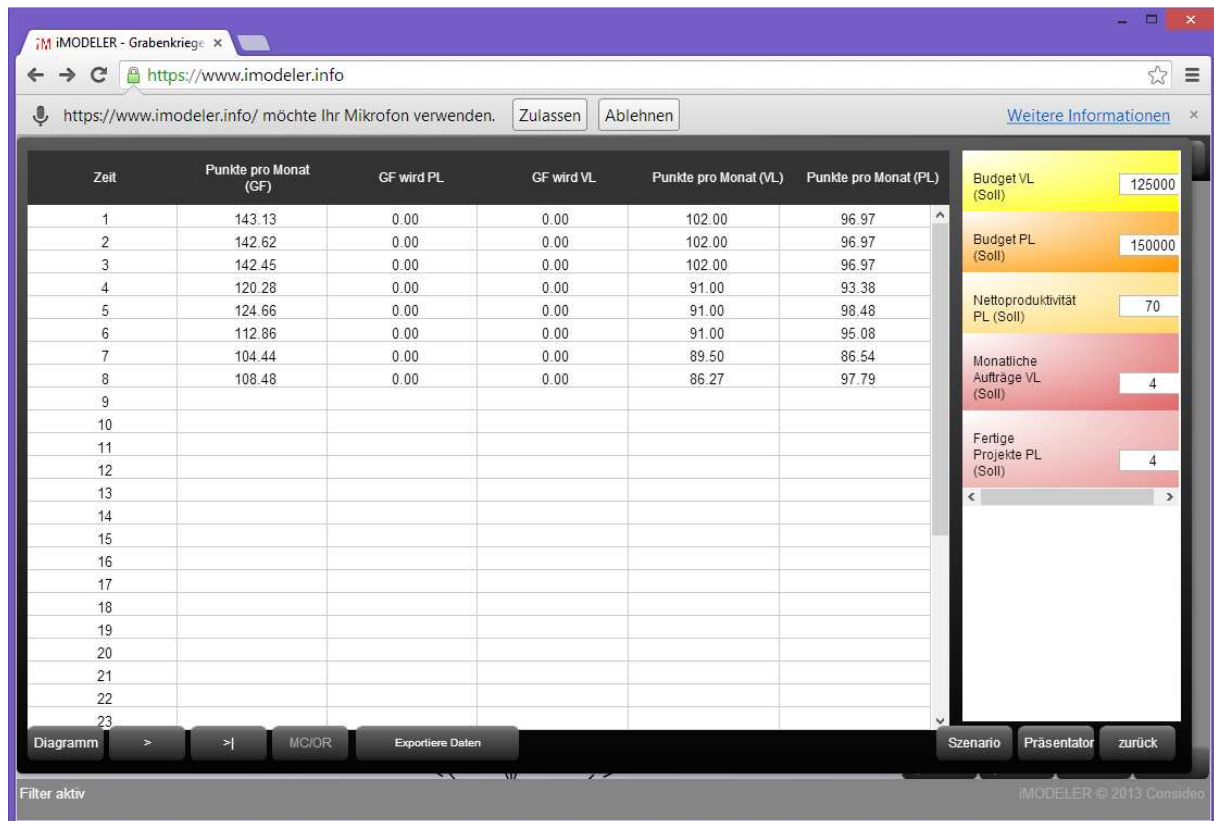


Abb. 22: Cockpit des Faktors „Punkte pro Monat (GF)“

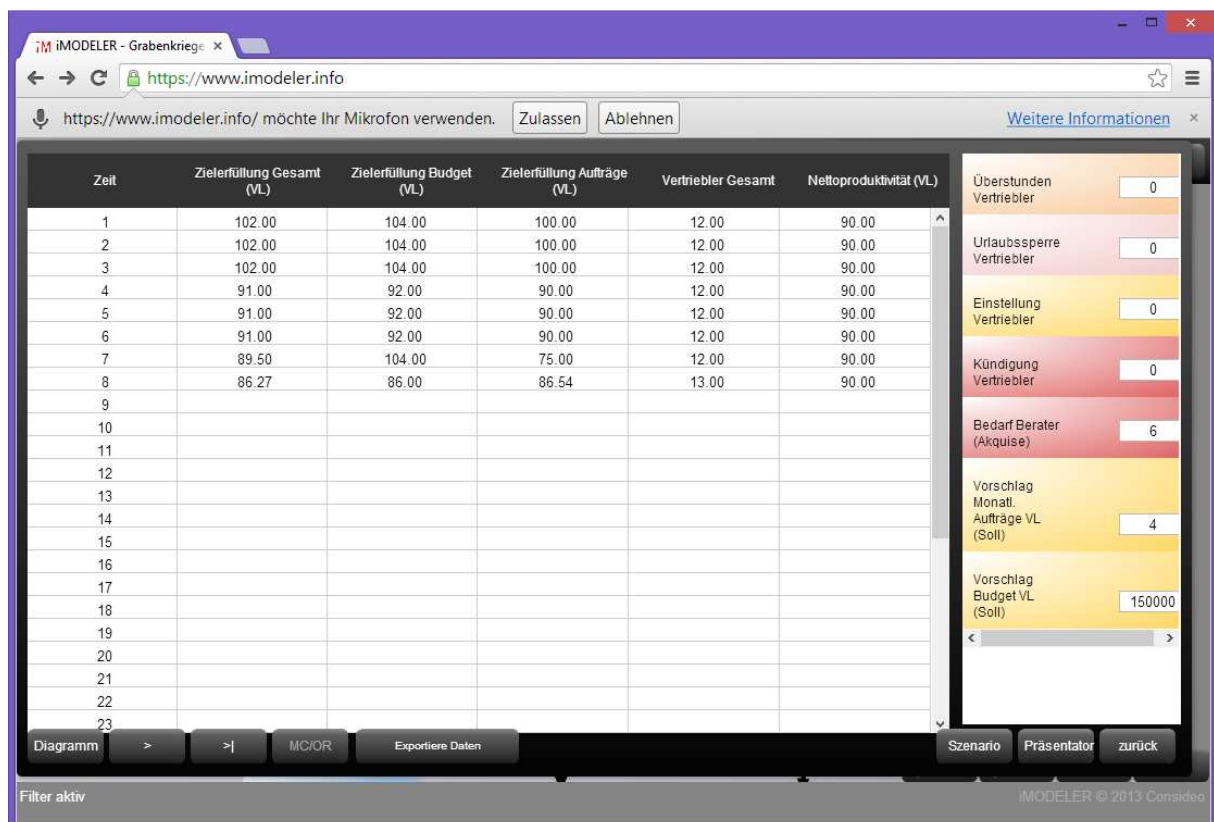


Abb. 23: Cockpit des Faktors „Zielerfüllung Gesamt (VL)“

Im Gegenzug sinkt die Einzelperformance des Vertriebsleiters durch steigende Kosten, da der Vertriebsleiter, die Kosten der zur Verfügung gestellten Berater alleine tragen muss (siehe Grafik oben).

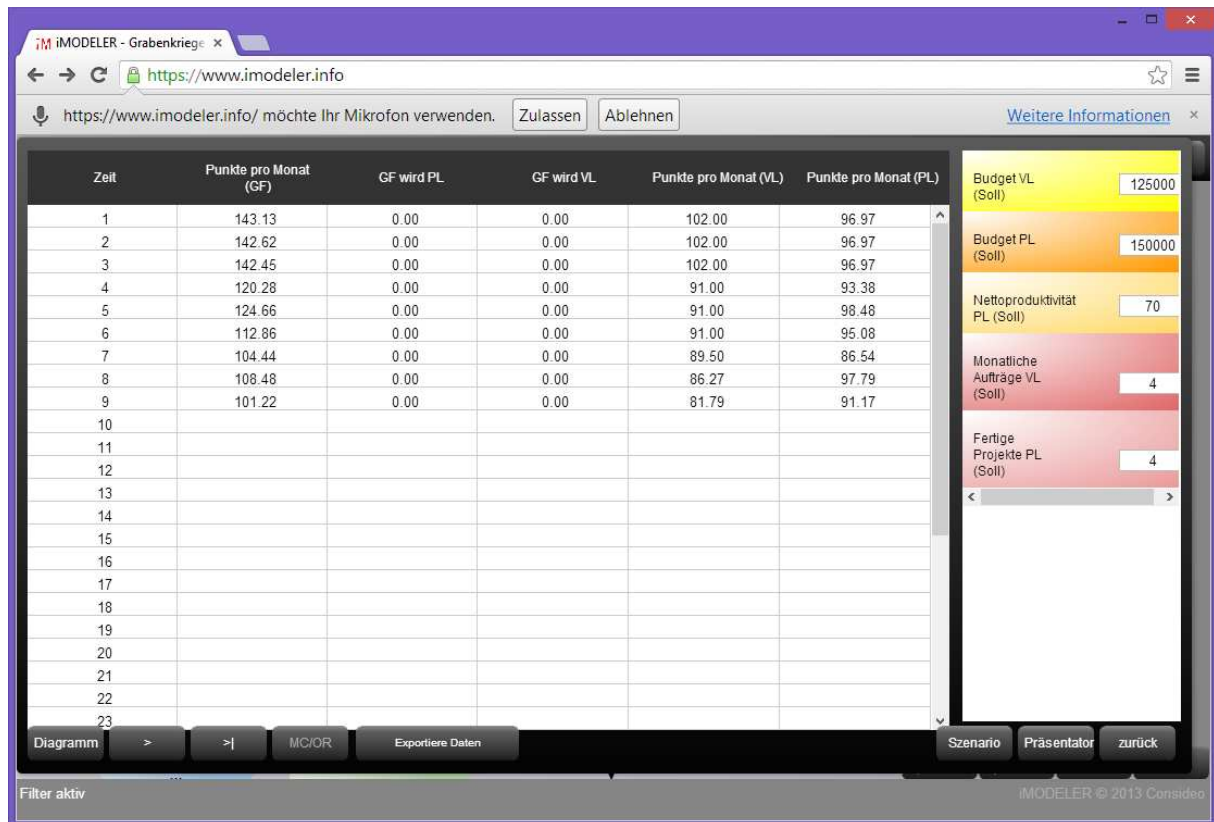


Abb. 24: Cockpit des Faktors „Punkte pro Monat (GF)“

Diese Entwicklung verschärft sich zunehmend durch die getätigten Investitionen in die 2 neuen Vertriebsmitarbeiter, deren Einstellungen sich jeweils um 3 Monate verzögert haben und sich nun auf die Kostensituation voll auswirken (siehe Grafik unten).



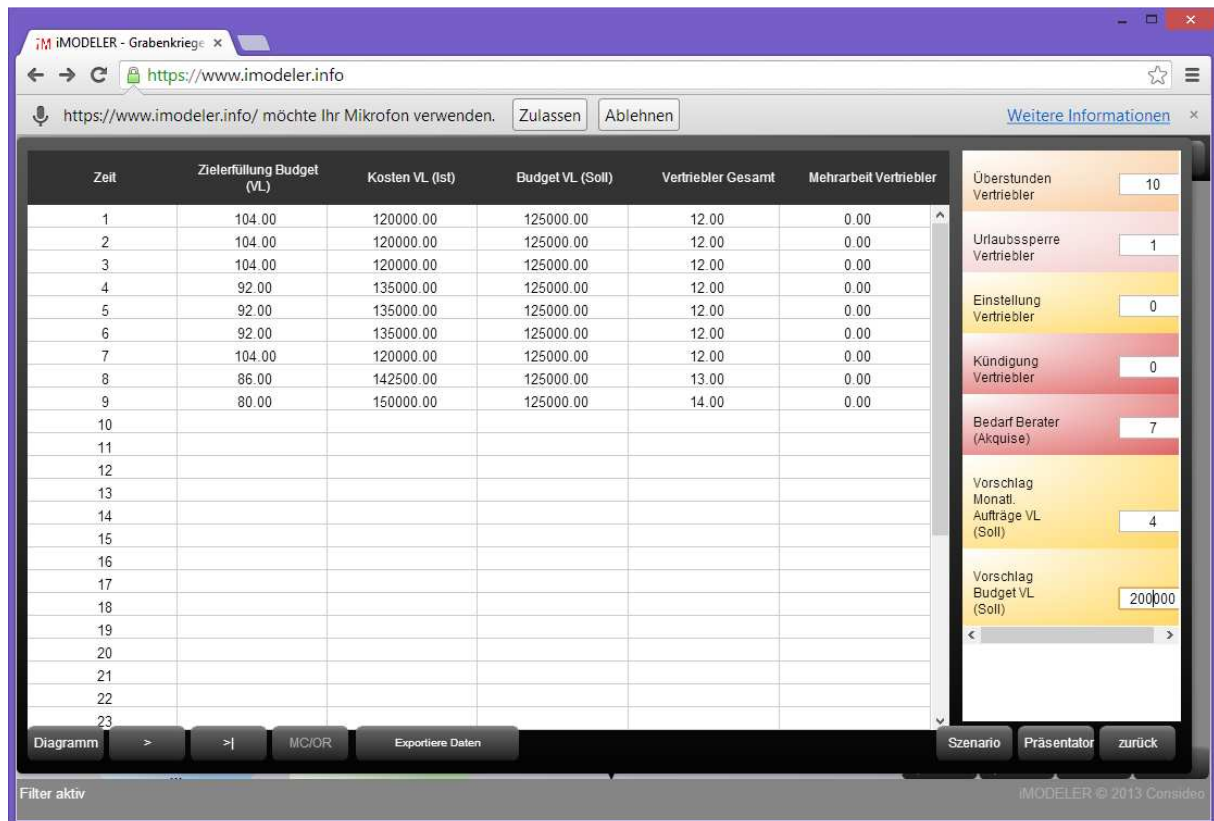


Abb. 25: Cockpit des Faktors „Punkte pro Monat (GF)“

Da der Geschäftsführer nicht auf den dringenden Appell des Vertriebsleiters bzgl. der Erhöhung des Budgets reagiert (siehe Grafik oben auf der rechten Seite unten), sinkt der Zielerfüllungsgrad des Vertriebsleiters kontinuierlich weiter ab. Da sein Job in Gefahr gerät, reagiert der Vertriebsleiter nun mit der Verhängung einer Urlaubssperre und mit der Verordnung von Überstunden und übersieht dabei, dass diese Maßnahmen im weiteren Zeitverlauf kontraproduktiv wirken, da die permanente Überlastung der Mitarbeiter zu zusätzlichen Fehlzeiten etc. führt.

Zudem bleibt dieser Versuch erfolglos, da der Geschäftsführer die Notsituation des Vertriebsleiters als Chance erkennt. Er entscheidet sich ebenfalls für die defekte Spielweise und erhöht deutlich den Zielwert „Monatliche Aufträge VL (Soll)“ für den Vertriebsleiter.

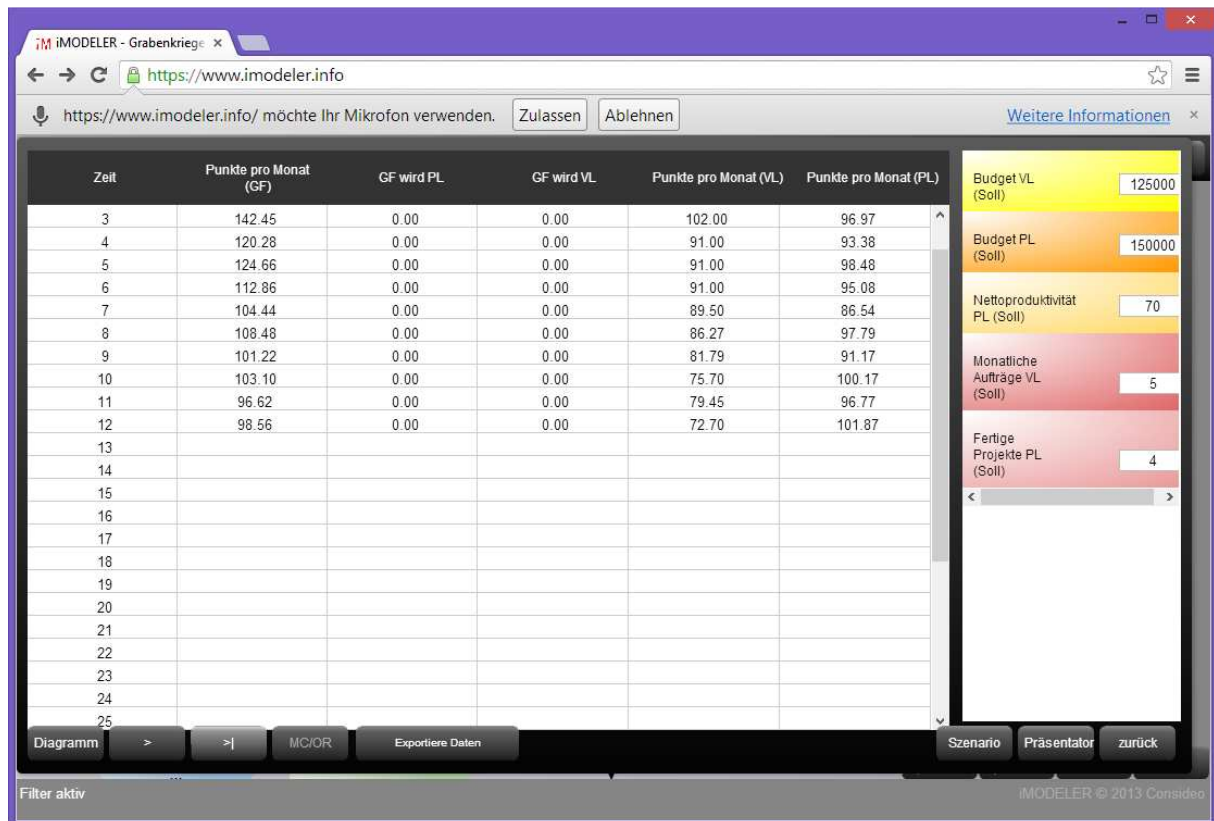


Abb. 26: Cockpit des Faktors „Punkte pro Monat (GF)“

Daraufhin kann der Vertriebsleiter seine Ziele in den Folgemonaten nicht mehr halten und verliert seinen Posten an den Geschäftsführer.

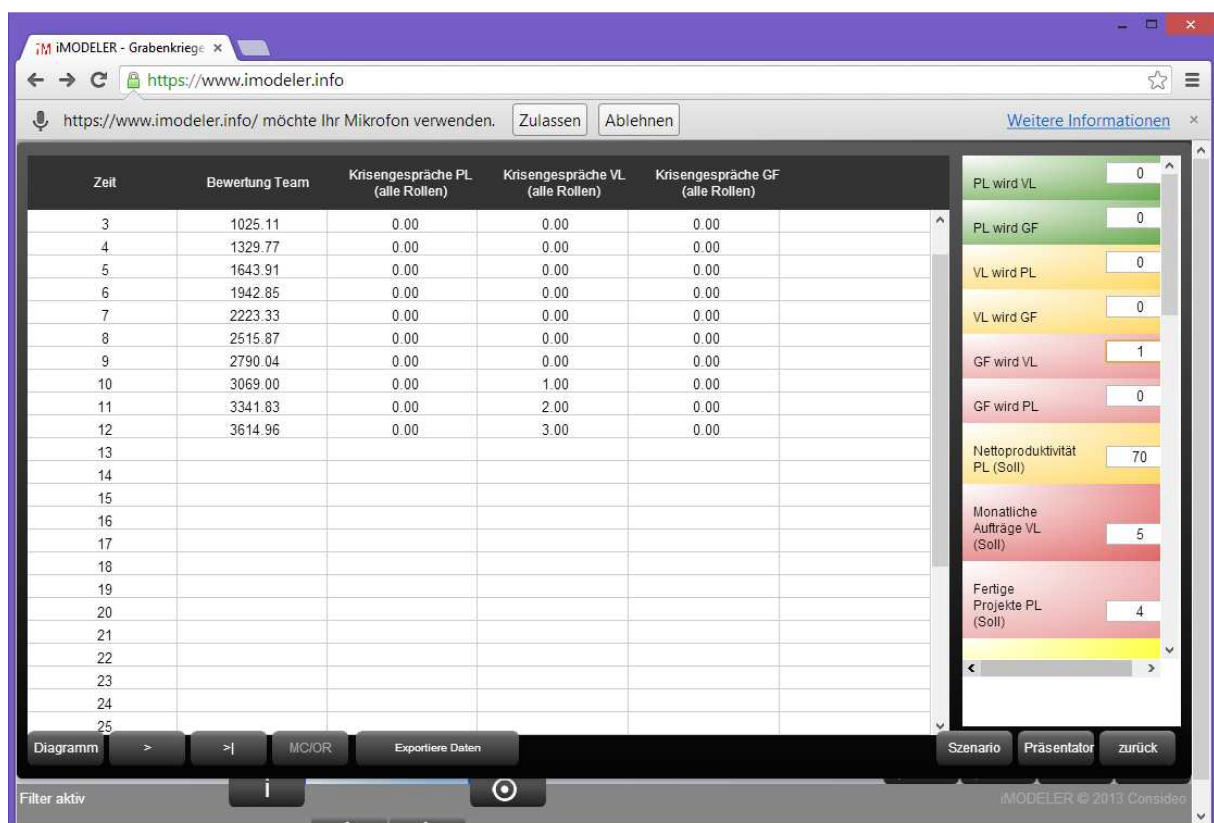


Abb. 27: Cockpit des Faktors „Bewertung Team“

Wie der weitere Kampf zwischen den beiden defekt-spielenden Entscheidern ausgeht, überlassen wir gerne Ihrer Phantasie.

## 9. Neues Spiel, neues Glück?

Auch Ihre Spieler werden mit den erzielten Ergebnissen nicht zufrieden sein. Die Ursache für das schlechte Abschneiden werden sie jedoch schnell gefunden haben: das Kommunikationsverbot. Bei ausreichenden Kommunikationsmöglichkeiten würden sie selbstverständlich viel besser abschneiden.

Um zu demonstrieren, dass dies nicht der Fall ist, spielen Sie ein zweites Spiel. Dabei dürfen die Spieler diesmal direkt miteinander kommunizieren.

Im Verlauf des Spiels wird sich dann jedoch zeigen, dass sich die Leistung des Teams nicht signifikant verbessern wird und dass die Muster in abgeschwächter Form erneut auftreten werden. Ein Hinweis darauf, dass eine verbesserte Kommunikation allein das Problem nicht lösen kann.

## 10. Ursachen & Auswege

Wie sich gezeigt hat, stellen der Kommunikationsmangel und der Zeitdruck nicht die entscheidenden Ursachen für das schlechte Abschneiden der Spieler dar.

Eine der Hauptursachen ist vielmehr, dass die Spieler primär mit der Optimierung der eigenen Ergebnisse beschäftigt sind. Dabei verlieren sie den Blick für das Ganze und verhindern dadurch eine Optimierung der Unternehmensergebnisse. Nicht zu unterschätzen sind in diesem Zusammenhang die bereits beschriebenen spieltheoretischen Erkenntnisse. Das (Gefangenen)-Dilemma mit der defekten Spielweise als dominierende Strategie ist in der Praxis oft zu beobachten.

Darüber hinaus können sich die Spieler oftmals die Auswirkungen ihres eigenen Handelns auf das ganze System nicht vorstellen. Sie verfügen über kein Systemverständnis und können weder Wechselwirkungen noch Zeitverzögerungen richtig abschätzen. Um dies zu verdeutlichen, lassen Sie Ihre Teilnehmer grob abschätzen, wie lange es braucht, bis ein neuer Vertriebsmitarbeiter eingestellt werden und dann seinen ersten Auftrag akquirieren kann. Kaum jemand wird erkannt haben, dass ein Vertragsabschluss nur mit einer zeitlichen Verzögerung (3 Monate) zustande kommt und ein neuer Vertriebsmitarbeiter ebenfalls erst akquiriert werden muss (Dauer: 3 Monate). Es vergehen also mind. 6 Monate, bis eine getroffene Entscheidung (Einstellung eines neuen Mitarbeiters) hinsichtlich der Zielerreichung (Neu-Aufträge pro Monat) wirksam wird!

Da die wenigsten Teilnehmer systemisches Denken erlernt haben, greifen sie stattdessen auf ein relativ einfaches Spielschema zurück. Sie reagieren statt zu agieren und greifen erst dann signifikant in das System ein, wenn erste Ziele nicht mehr erreicht werden können. Sie erkennen dabei nicht, dass sie selbst Teil eines Systems sind, sehen sich nur als ein Spielball im System an und beschuldigen andere für die mittelfristigen Folgen ihrer kurzfristigen Entscheidungen. Dabei wird gerne der Vertrieb als Sündenbock abgestempelt, der die Pipeline mit Neu-Aufträgen nicht ausreichend füllen konnte.

Das Planspiel demonstriert, wie durch kurzfristiges, lineares Denken und scheinbar rationales Handeln ungewollte Folgewirkungen entstehen können. Durch das Bekämpfen der Symptome (z.B. Nettoproduktivität) werden die Probleme weder gelöst noch gelindert – sondern eher noch zusätzlich verstärkt.

Das Planspiel zeigt zudem, wie schwierig sich selbst das Optimieren einer stark vereinfachten Problemstellung gestaltet, obwohl die Herausforderung alles andere als komplex sondern höchstens ein wenig kompliziert ist (das Problem könnte sehr schnell gelöst werden – durch eine einfache Berechnung des Gesamtsystems). In der Praxis, sei es in der Politik, Wirtschaft, Wissenschaft etc., haben wir es nahezu täglich mit sehr komplexen Herausforderungen zu tun. Weltweit stehen Menschen vor der Herausforderung, das Zusammenspiel vieler Faktoren zu beherrschen. Die Herausforderungen (Problemstellungen) werden immer komplexer und dynamischer. Wer die Zusammenhänge nicht richtig erkennt, macht teure Fehler und vergibt wichtige Chancen. Renommierte Studien (z.B. der Boston Consulting Group – siehe Grafik unten; PISA-Studien der OECD) warnen daher bereits vor entscheidenden Wettbewerbsnachteilen, da es auf allen Ebenen der Unternehmen, Wissenschaft, Gesellschaft und der Politik an der Fähigkeit mangelt, vernetzt zu denken. Die Studien belegen: Vernetztes Denken ist die wichtigste Schlüsselkompetenz der Zukunft. Das Lösen komplexer Probleme erfordert das Erkennen und Berücksichtigen der relevanten Einflussfaktoren sowie deren Wechselwirkungen und Dynamik.

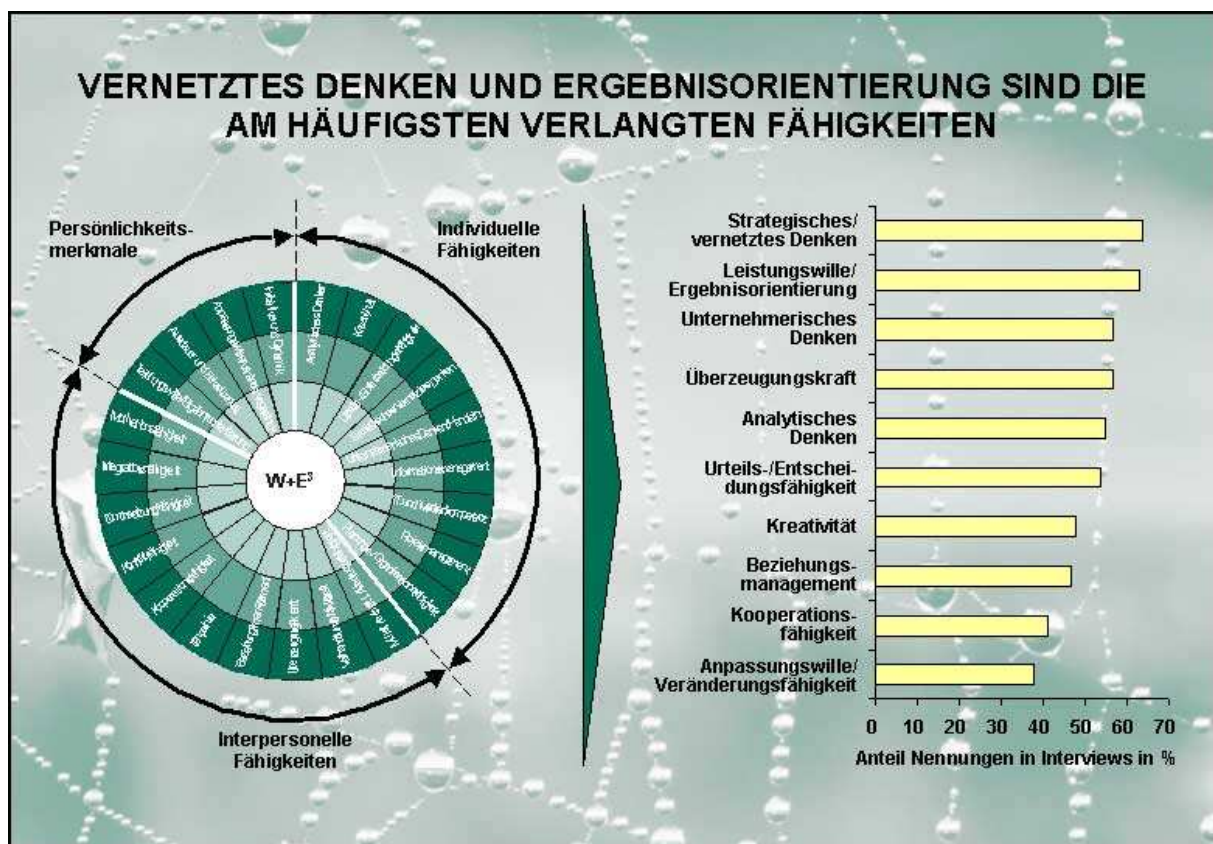


Abb. 28: Vernetztes Denken als Schlüsselkompetenz der Zukunft (Quelle: Business@School - eine Initiative der Boston Consulting Group - <http://www.business-at-school.de>)

Der Ausgang aus dem in unserem Planspiel dargestellten Dilemma lautet also: vernetztes statt lineares Denken!

## 11. Beispiel einer erfolgreichen Vorgehensweise

Um den Spielern zu verdeutlichen, wie einfach Erfolg durch Vernetztes Denken und einer rein kooperativen Spielweise produziert werden kann, starten Sie erneut eine neue Simulationsrunde. Nehmen Sie anschließend selbst (die Spieler bleiben passiv und beschränken sich auf die Beobachterrolle) die folgenden Veränderungen im Spielverlauf vor:

- Neueinstellungen pro Monat (Simulationsschritt):
  - 1 Vertriebler
  - 2 Berater
- Zielgrößen „Budget VL (Soll)“ sowie „Budget PL (Soll)“:
  - 01. – 12. Monat: 300.000 EUR
  - 13. – 24. Monat: 450.000 EUR
  - 25. – 36. Monat: 600.000 EUR
- Zielgrößen „Fertige Projekte PL (Soll)“ sowie „Monatliche Aufträge VL (Soll)“:
  - 01. – 12. Monat: 4
  - 13. – 24. Monat: 5
  - 25. – 36. Monat: 6
- Monatliche Erhöhung der Faktoren „Nachfrage Berater (Akquise)“ und „Angebot Berater (Akquise)“ um jeweils 1 Einheit ab dem 3. Simulationsschritt / Monat (von 6 auf 40)\*

\*Alternativ können Sie das Angebot auch gleich auf 40 von Beginn an setzen, da in dem Modell eh ein maximaler Anteil an Beratern für Akquiseprozesse in Höhe von 25 % als begrenzender Faktor hinterlegt ist, d.h. es darf grundsätzlich nur max. jeder 4. Berater für Akquise abgestellt werden. Somit müssten Sie lediglich die Nachfrage kontinuierlich um 1 Einheit erhöhen.

Um die von den Gesellschaftern gesetzten Umsatz- und Gewinnziele (jeweils eine Verdopplung innerhalb von 2 Jahren) zu erreichen, muss sich die Mitarbeiteranzahl ebenfalls verdoppeln. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Einstellungen jeweils um 3 Monate verzögert erfolgen (aufgrund der aufwendigen Mitarbeiterakquiseprozesse). Zudem muss das 2:1 Verhältnis zwischen Beratern und Vertrieblern erhalten bleiben. Um den Wachstumsprozess zu ermöglichen, muss das Budget wie oben skizziert erhöht werden. Die Budgethöhe ist dabei bewusst großzügig gewählt worden, um die Vertriebs- und Produktionsleiter für rechtzeitige Investitionen zu gewinnen und um ihnen den zu großen Erfolgsdruck in kurzfristiger Hinsicht zu nehmen.

Die Grafik zeigt die Ergebnisse des 1. Jahres. Hiernach hält der Geschäftsführer trotz der schlechten eigenen Werte und eines anschließenden Krisengesprächs mit den Gesellschaftern zu Beginn des Jahres an der o.g. Strategie unbeirrt fest und wird dafür im weiteren Spielverlauf belohnt.



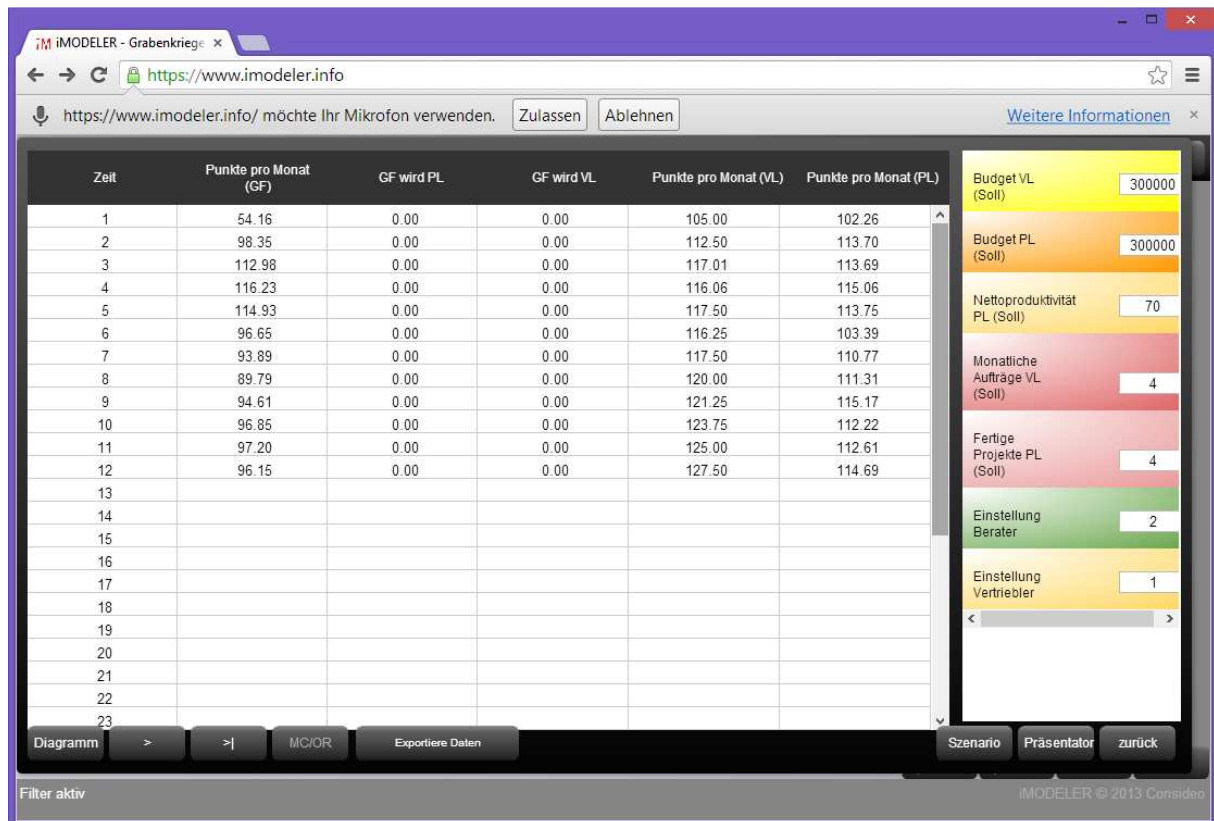


Abb. 29: Cockpit des Faktors „Punkte pro Monat (GF)“

Die Umsätze verlaufen ....

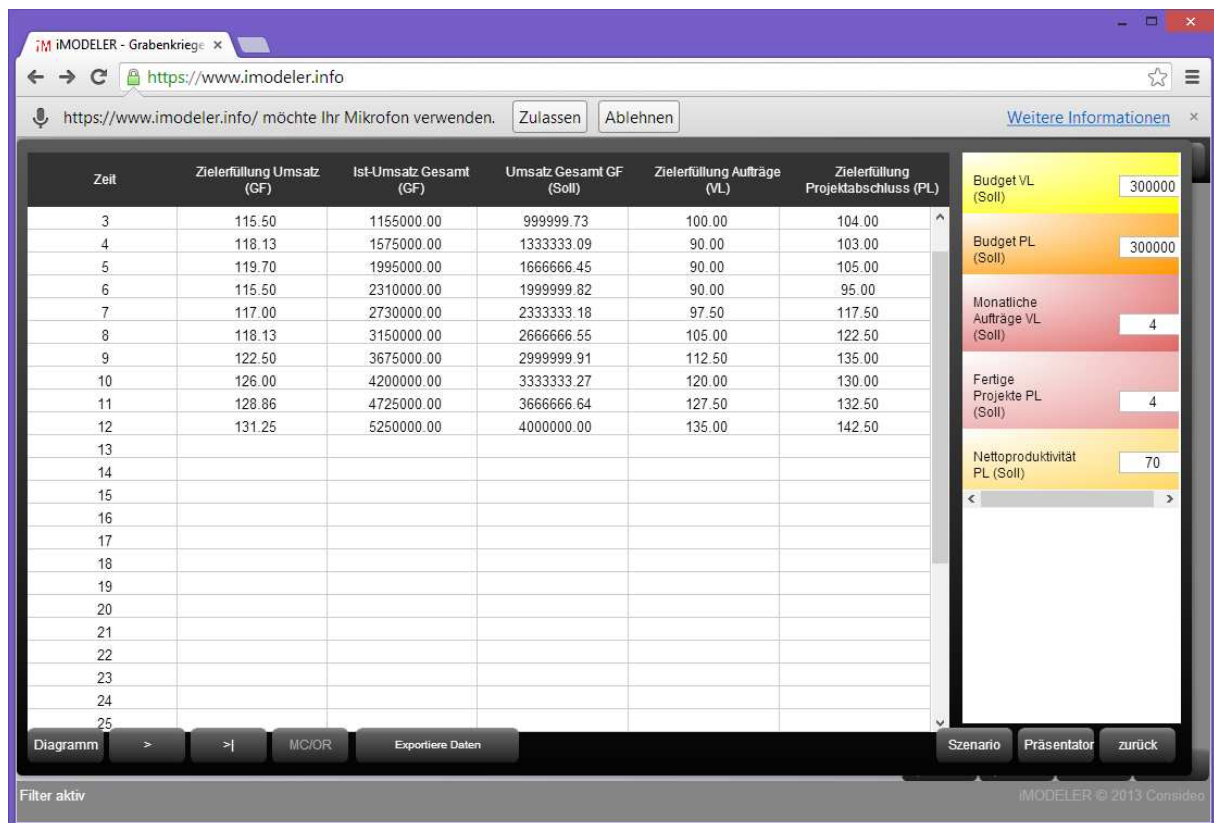


Abb. 30: Cockpit des Faktors „Zielerfüllung Umsatz (GF)“

... deutlich besser als geplant (5.25 statt 4 Mio. EUR) – verursacht durch die frühen & hohen Investitionen in neue Mitarbeiter. Letzteres ...

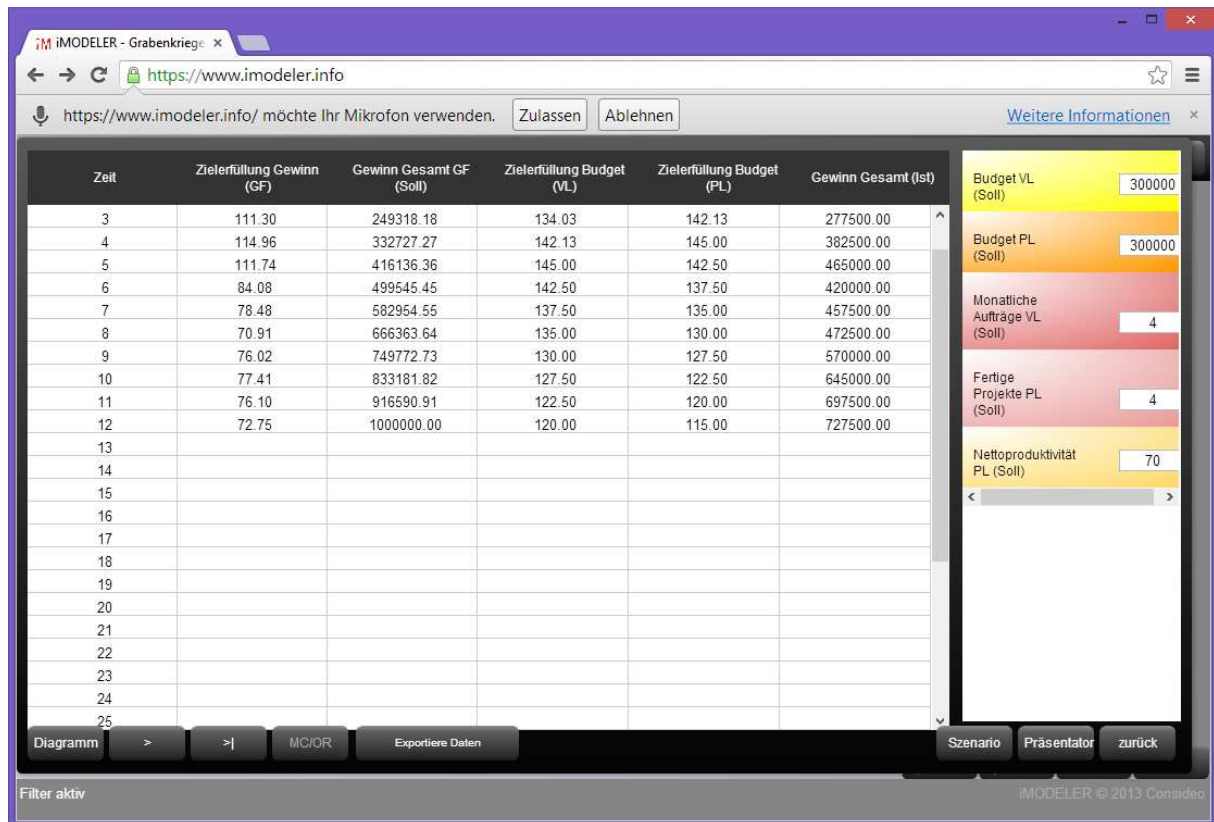


Abb. 31: Cockpit des Faktors „Zielerfüllung Gewinn (GF)“

... geht jedoch zulasten des kurzfristigen Gewinns. Das Gewinnziel wird im ersten Jahr klar verfehlt (0,7 statt 1 Mio. EUR).

Ab dem 2. Jahr macht sich die kontinuierliche Investitionsstrategie jedoch bereits bezahlt. Alle Ziele können mehr als erfüllt werden.

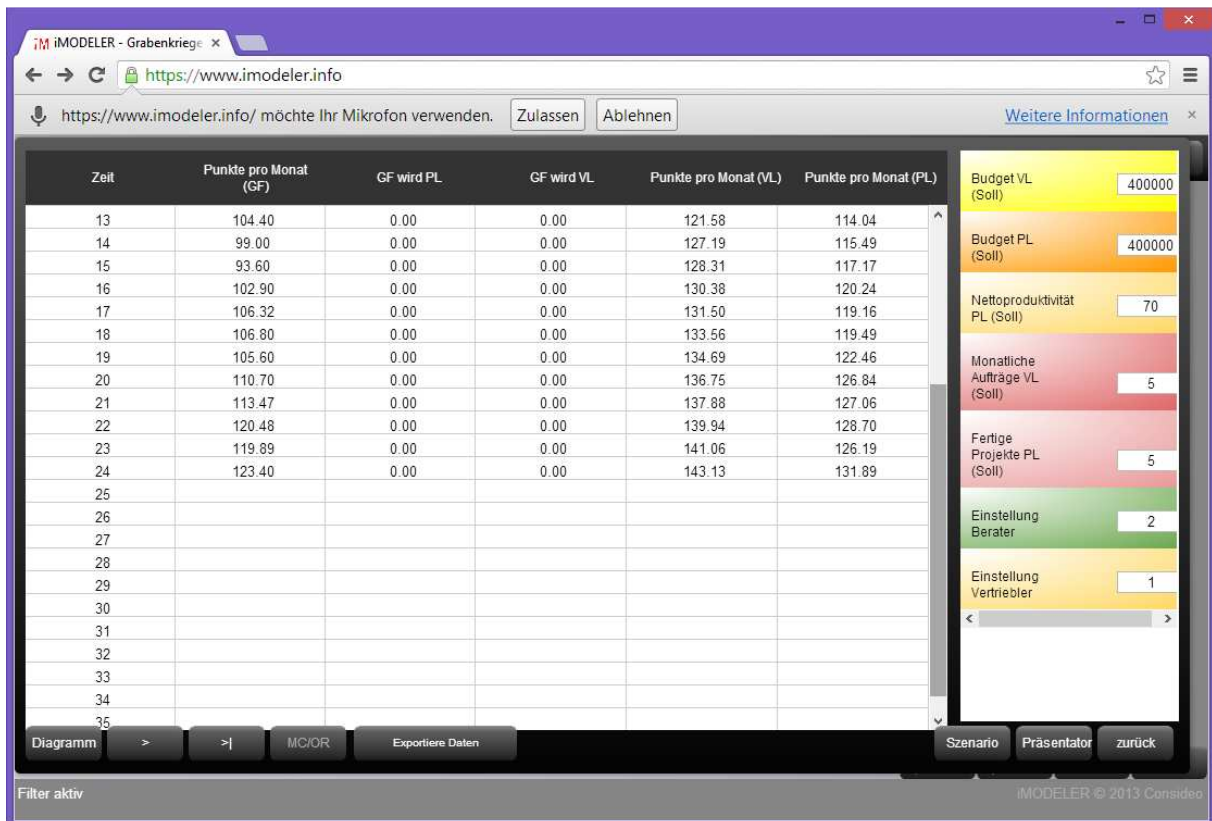


Abb. 32: Cockpit des Faktors „Punkte pro Monat (GF)“

Die Umsätze liegen deutlich ...

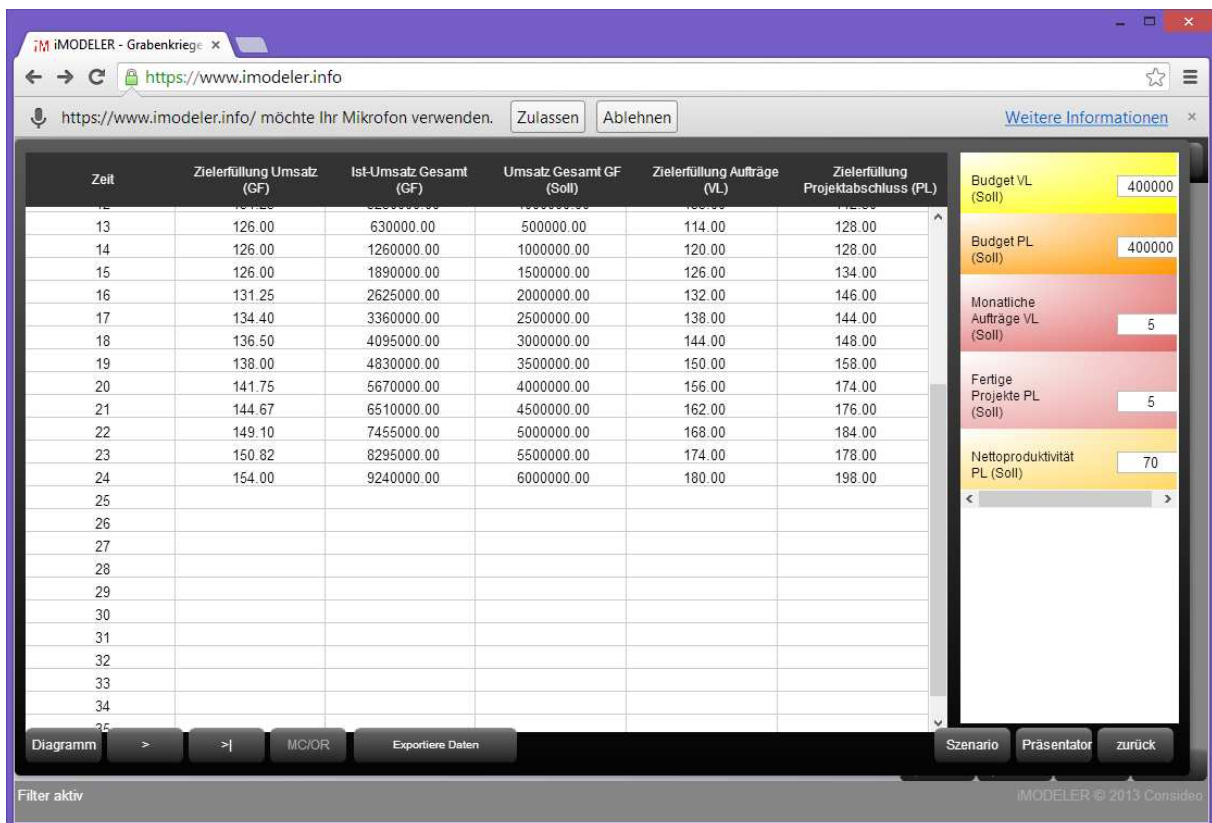


Abb. 33: Cockpit des Faktors „Zielerfüllung Umsatz (GF)“

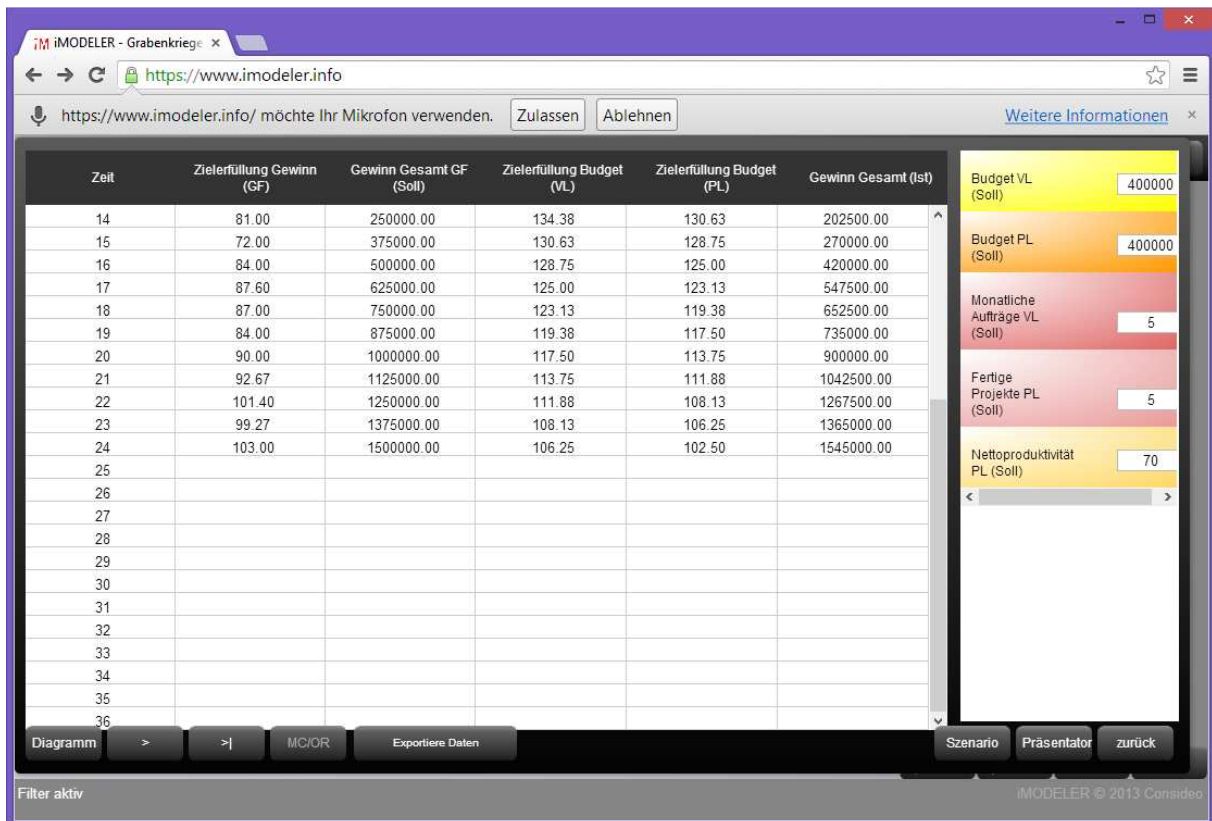


Abb. 34: Cockpit des Faktors „Zielerfüllung Gewinn (GF)“

... über dem Sollwert und auch das Gewinnziel kann erstmalig erreicht werden (siehe Grafik oben).

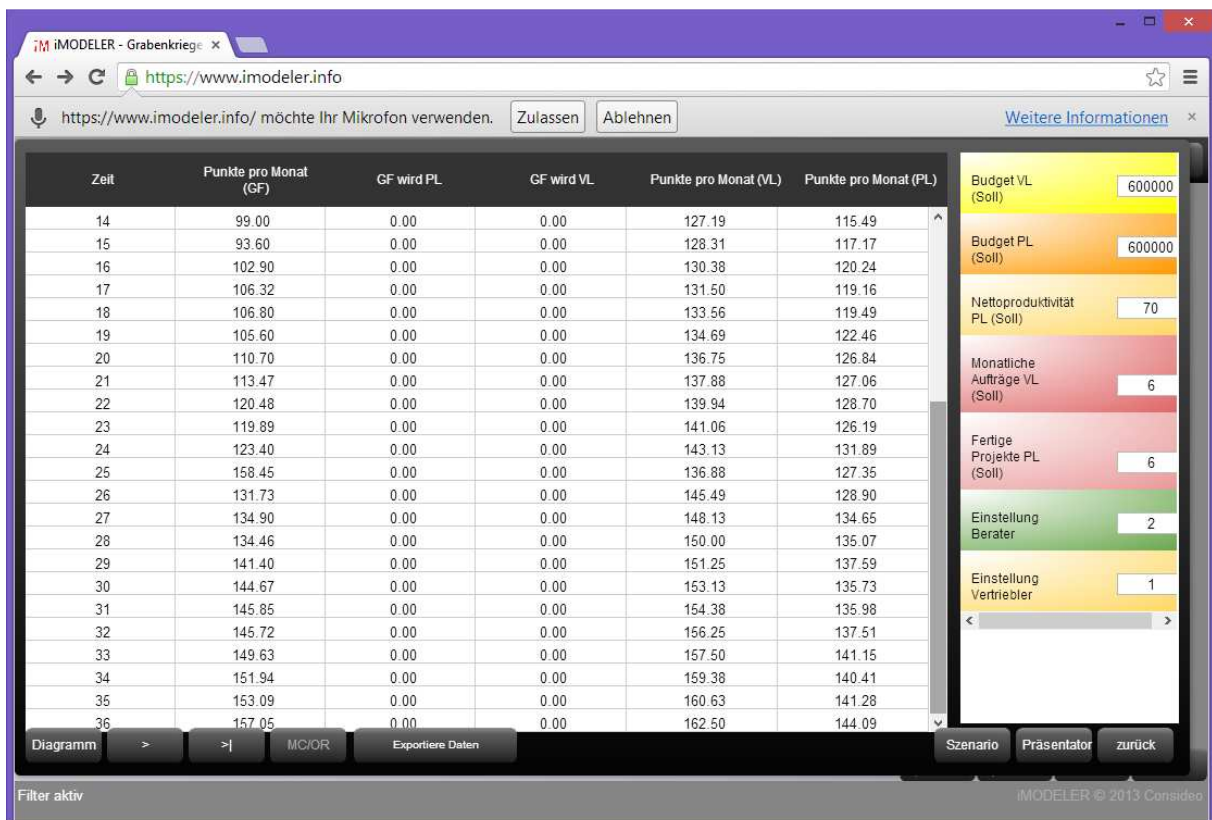


Abb. 35: Cockpit des Faktors „Punkte pro Monat (GF)“

Und auch im 3. Jahr wird die Investitionsstrategie weiterverfolgt, obwohl dies für die Erreichung der gesetzten Ziele nicht mehr notwendig wäre.

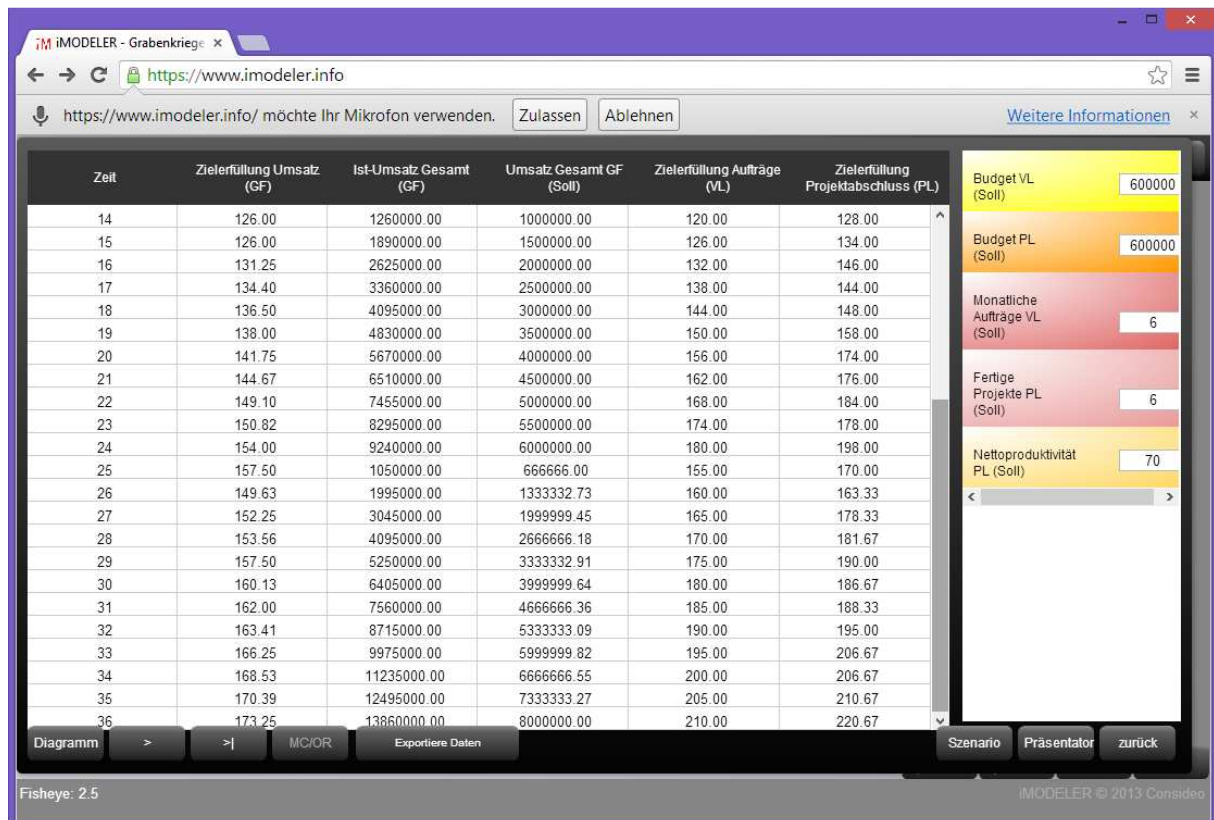


Abb. 36: Cockpit des Faktors „Zielerfüllung Umsatz (GF)“

Die Umsätze (13,8 statt 8 Mio. EUR) zeigen deutlich den Erfolg der auf Investition ausgerichteten Strategie auf.



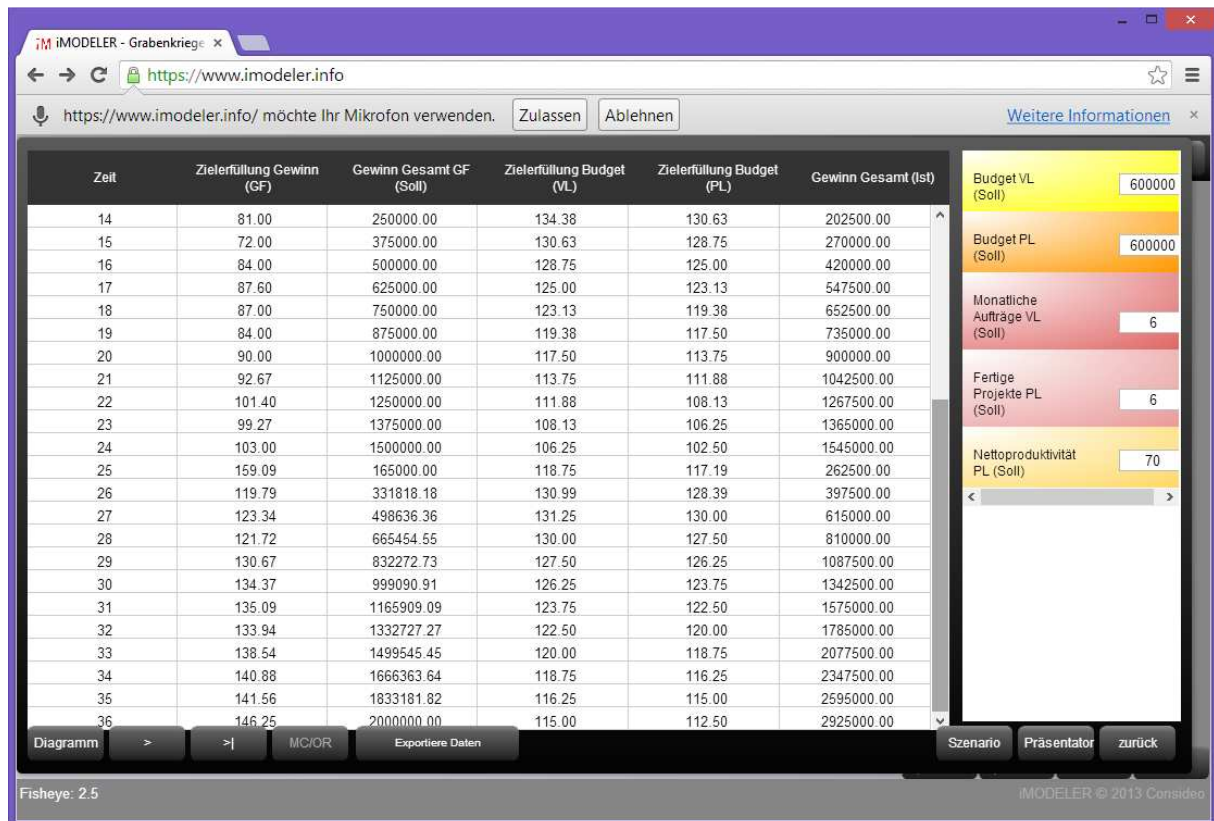


Abb. 37: Cockpit des Faktors „Zielerfüllung Gewinn (GF)“

Die Gewinne (2,9 statt 2,0 Mio. EUR) entwickeln sich ebenfalls positiv, wobei diese durch geringere Investitionen in den letzten Monaten noch höher hätten ausfallen können.

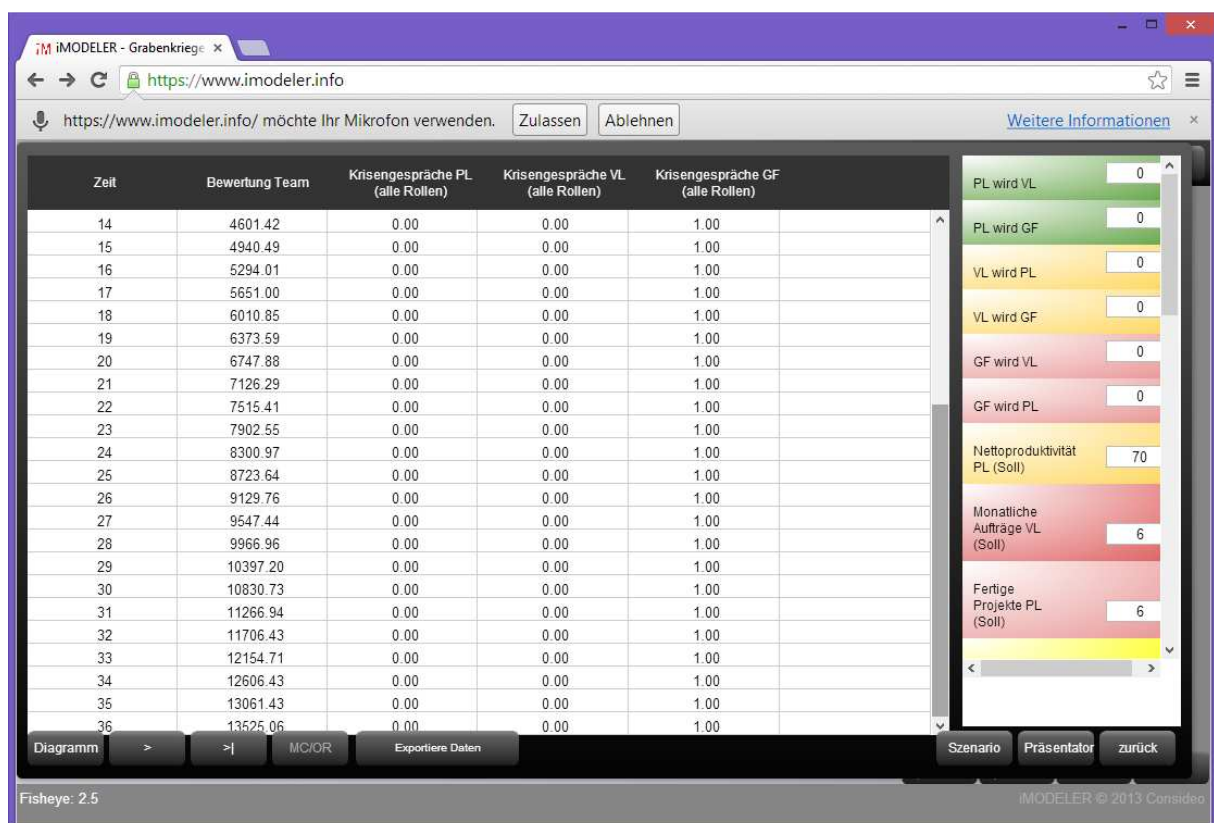


Abb. 38: Cockpit des Faktors „Zielerfüllung Gewinn (GF)“

Daher stellen die Ergebnisse auch lediglich den Output einer (von vielen weiteren) durchgängigen Strategie dar – und nicht den Output DER optimalen Vorgehensweise!

Durch die geschilderte Vorgehensweise können übrigens 13.525 Punkte als Gesamtergebnis erreicht werden (siehe Grafik oben).

## 12. Dokumentation & Ergebnisverbreitung

Nach der Analyse der Ergebnisse sollten Sie alle Ergebnisse umfassend dokumentieren (siehe unter Punkt 7). Um den Teilnehmern die Ergebnisse zur Verfügung zu stellen, haben Sie folgende Möglichkeiten:

**Read-Only-Link:** Stellen Sie den Teilnehmern das Modell und die erstellte Präsentation über einen sogenannten Read-Only-Link zur Verfügung. Mit Klick auf den Link können die Teilnehmer die Präsentation sowie das Modell öffnen, bearbeiten – jedoch nicht abspeichern! Um einen Read-Only-Link zu erstellen, klicken Sie auf **Menu & Share** (siehe folgende Grafik unten), dann ...

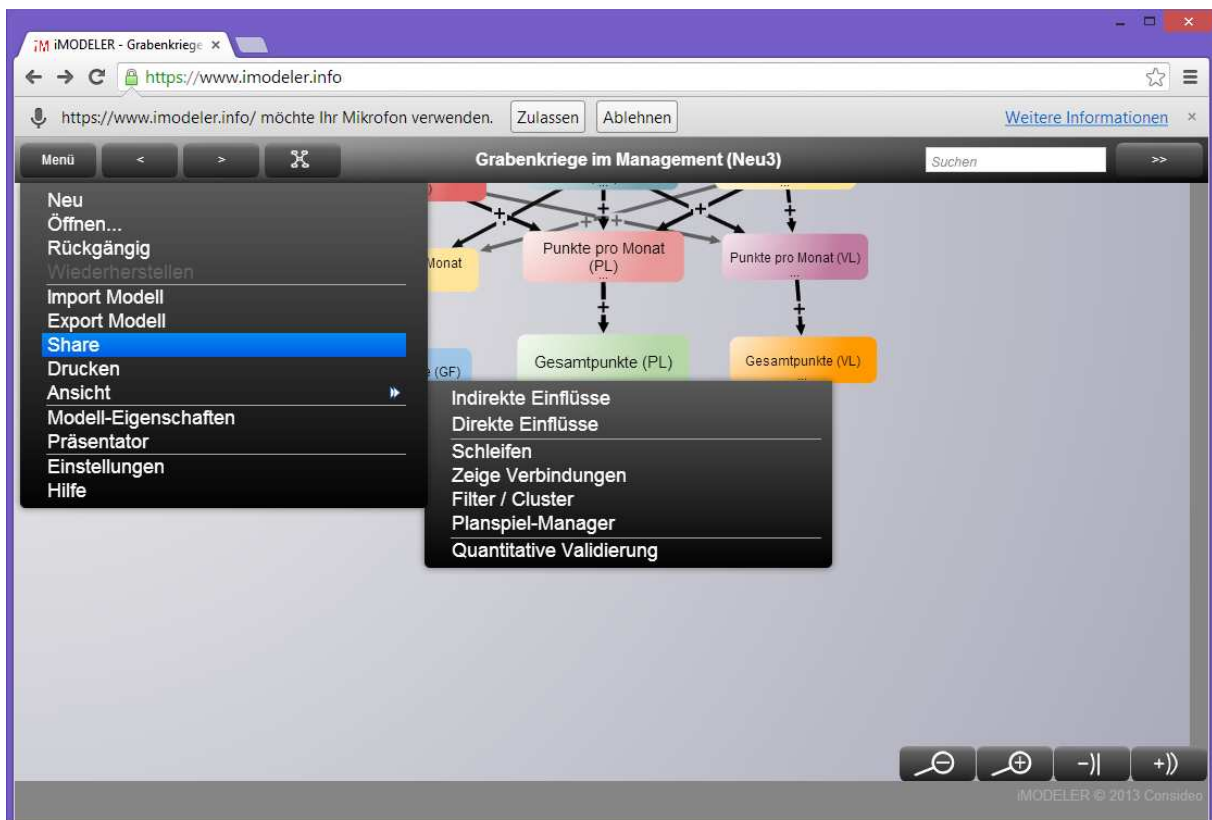


Abb. 39: Funktion Read-Only-Link – zu öffnen über Menu - Share

... auf Generieren (siehe folgende Grafik unten), und ...

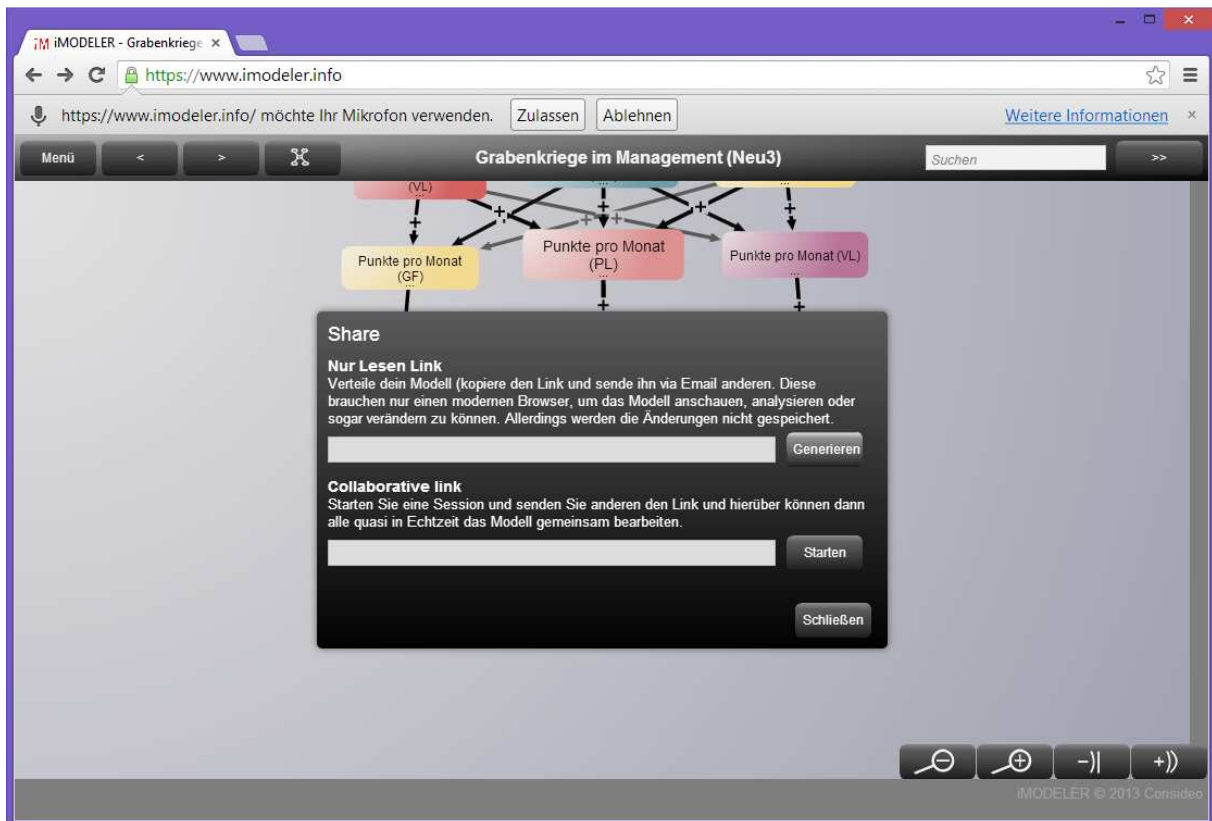


Abb. 40: Funktionen Read-Only-Link & kollaboratives Modeln

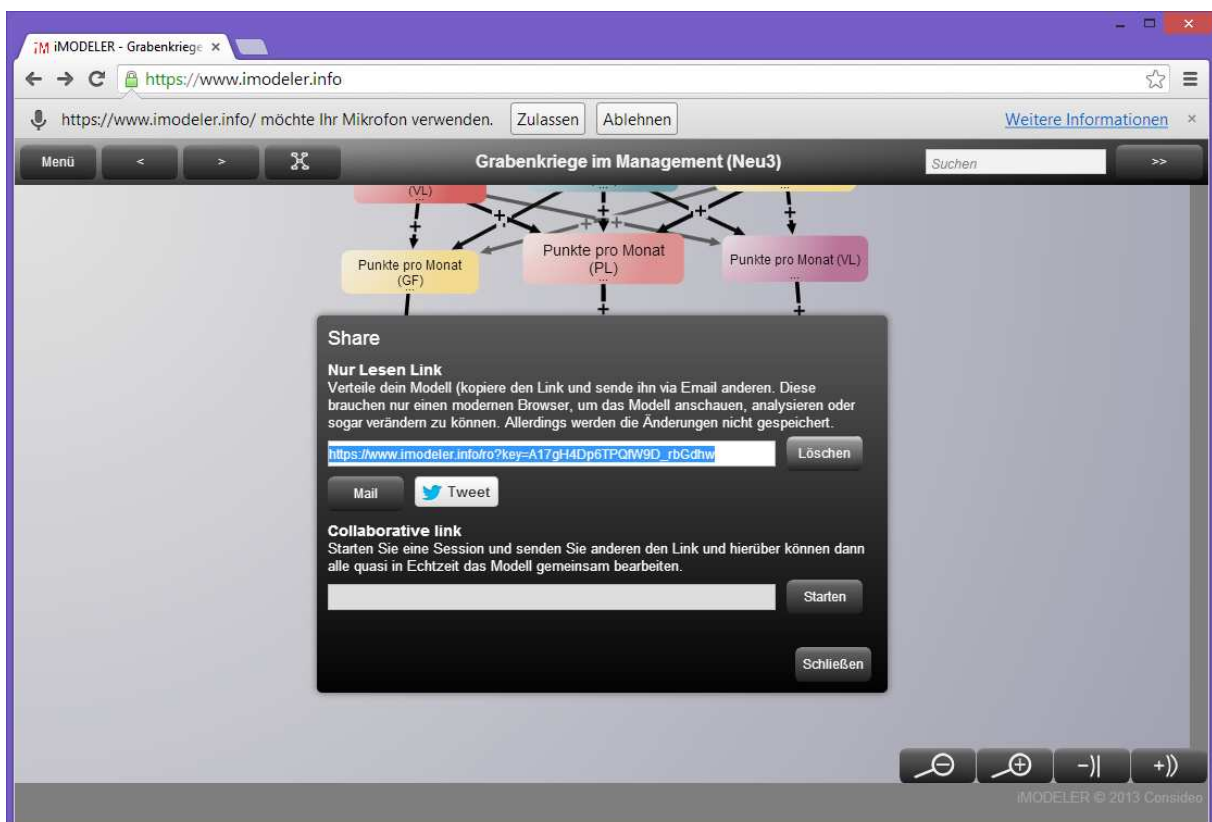


Abb. 41: Erstellung Read-Only-Link

... schließlich können Sie den Link z.B. per E-Mail versenden (siehe folgende Grafik oben).

Solange der oben erstellte Link nicht von Ihnen gelöscht wird, können die Teilnehmer zeitlich unbegrenzt auf das Modell und die Ergebnisse zugreifen – vorausgesetzt Ihr iMODELER (Service) Account bleibt aktiv!

PDF-Bericht: Alternativ hierzu können Sie die erstellte Präsentation auch als PDF-Bericht erstellen und versenden. Hierfür öffnen Sie erneut den Präsentator unter Menu und klicken anschließend auf „PDF“ am unteren Ende des Präsentatorfensters.

### **13. Wie geht es weiter?**

Das Planspiel sollte für Vernetztes Denken sensibilisieren. Für die Vermittlung der Schlüsselkompetenz der Zukunft sollte es jedoch nicht beim Spielen bleiben. Vielmehr empfehlen wir, noch einen entscheidenden Schritt weiterzugehen und das Vernetzte Denken nach dem Planspiel in einer weiteren Doppelstunde auch direkt anzuwenden & zu üben. Dabei kann ein beliebiges Thema gemeinsam abgebildet, reflektiert & gelöst werden.

Ohne Werkzeug stoßen wir einer Studie der Universität Queensland (<http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-41509.html>) zufolge allerdings an eine mentale Grenze, sobald vier und mehr Faktoren sich gegenseitig beeinflussen - also bei fast allen realen Herausforderungen in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Privatem (der Mensch hat laut der Studie kognitive Grenzen und kann hiernach nur das Zusammenspiel von max. 4 Faktoren überblicken bzw. nachvollziehen). Ein Werkzeug zur Unterstützung unseres Gehirns ist der iMODELER ([www.imodeler.net](http://www.imodeler.net)), der für Schulen kostenlos zur Verfügung gestellt wird und auch sonst äußerst preiswert ist.

Selbstverständlich wird das Planspiel auch in Hochschulen und betrieblichen Aus- und Weiterbildungsprogrammen mit der Anwendung des iMODELERs kombiniert. Fragen Sie gerne nach weiteren Informationen unter [info@consideo.de](mailto:info@consideo.de)

### **14. Support**

Sie benötigen Hilfestellungen oder haben noch Fragen zum Planspiel? In unserem Forum ([www.modeler-forum.com](http://www.modeler-forum.com)) erhalten Sie einen schnellen Support.

### **15. Literatur**

#### ***Literatur zum systemischen, vernetzten Denken:***

- D. Dörner: "Die Logik des Mißlingens"
- F. Vester: "Die Kunst vernetzt zu denken"
- P. Senge: "The Fifth Discipline"
- K. Neumann: „KNOW-WHY: Erfolg durch Begreifen“
- K. Neumann: "KNOW-WHY: Model Dein Glück", Teil 1 der KNOW-WHY- Trilogie
- K. Neumann: „KNOW-WHY: Management kapiert Komplexität“, Teil 2 der KNOW-WHY- Trilogie
- K. Neumann: "KNOW-WHY: Chancen für eine bessere Welt“, Teil 3 der KNOW-WHY-Trilogie

Weitere Informationen zu einigen der o.g. Bücher finden Sie hier: <http://www.consideo-shop.de/buecher.html>

***Kostenlose Paper zur Ursache-Wirkungsmodellierung mit dem iMODELER:***

Hier finden Sie kostenlose Paper zu unterschiedlichsten Anwendungsfeldern:  
<http://www.consideo.de/papers.html>