

# Die Kugel muss rollen

**PLANSPIEL »SAP-EINFÜHRUNG«.** Damit die Software SAP reibungslos in einem Unternehmen eingeführt werden kann, wurde die Methode »AcceleratedSAP« (ASAP) entwickelt – scherzhaft auch als »As Soon As Possible«-Methode bekannt. Doch auch der Einsatz von ASAP muss trainiert werden. Dazu hat die SPE Unternehmensberatung, Walldorf, zusammen mit der Akademie »Kurfalz Management«, Frankenthal, ein dreitägiges Planspiel entwickelt.

Die fiktive Firma »ROLL-EX« stellt hochwertige Kugeln aus High-Tech-Material für die Raumfahrttechnik her. Um mit der Entwicklung der Märkte mitzuhalten, benötigt das Unternehmen zwei neue Qualitätsprüfstrecken. Für dieses Projekt wird eine Beratungsfirma engagiert, die zusammen mit den Roll-Ex-Mitarbeitern die beiden Teststrecken planen und bau-

en soll. Für die beiden Teststrecken sind unterschiedliche Spezifikationen zu beachten. Das Projektteam besteht je zur Hälfte aus Mitarbeitern der Firma ROLL-EX und des Beratungshauses.

Im Vorfeld wird eine Machbarkeitsstudie erstellt, in der die Projektziele, die Anforderungen an die beiden Teststrecken und die Zeit- und Ressourcen-

planung beschrieben werden. Als Projektsteuerungsinstrument wird die Methode ASAP eingesetzt. Das Projekt verläuft in folgenden Phasen:

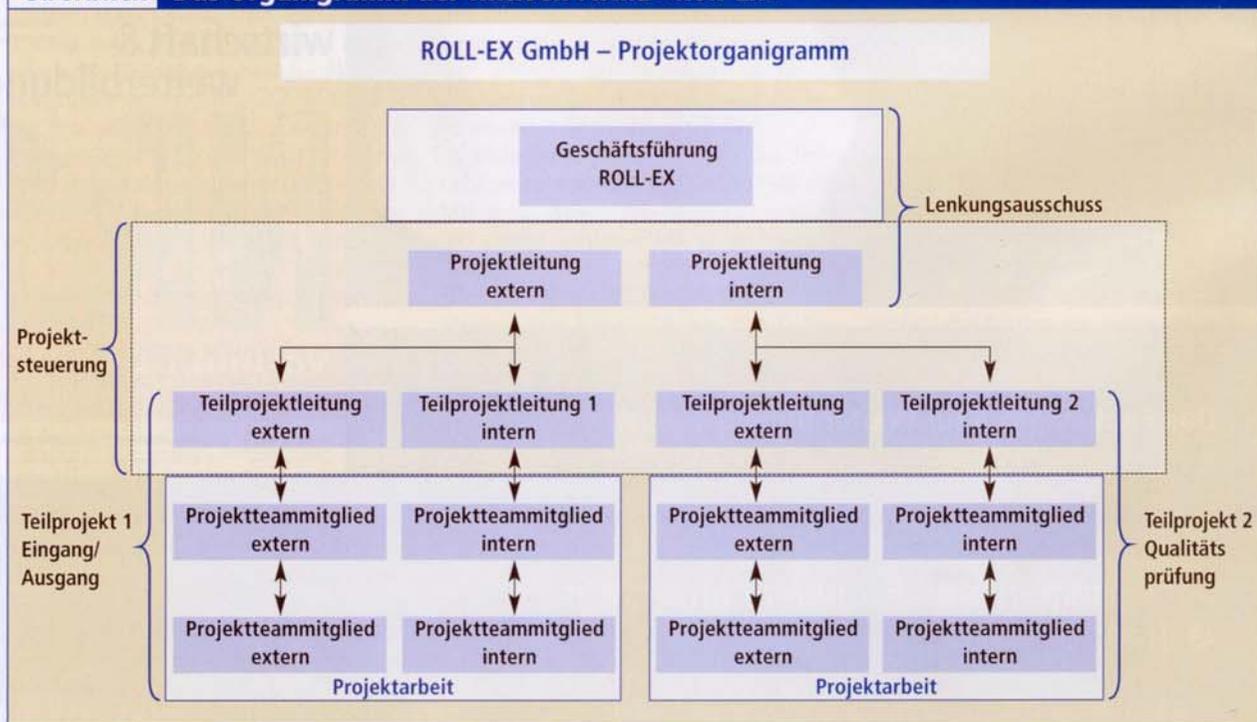
**1. Projektvorbereitung:** In dieser Phase werden das Projektziel und die Meilensteine definiert. Das Budget und der Zeitrahmen werden ausgehandelt. Das Projektteam wird zusammengestellt. Die Projektstandards für Dokumentation und Kommunikation werden festgelegt.

**2. Business Blueprint:** In dieser Phase beginnt die konzeptionelle Arbeit in den einzelnen Teilprojekten. Die verschiedenen Module der Teststrecken werden skizziert. Außerdem werden die Schnittstellen zwischen den Teilprojekten definiert.

**3. Realisierung:** Hier wird mit dem Bau der Teststrecken begonnen. Am Ende der Realisierung können 80 Prozent aller Kugeln getestet werden. Alle Sonderfälle und spezielle Einzelprozesse werden erst einmal zurückgestellt und danach bearbeitet.

**4. Produktionsvorbereitung:** Die verschiedenen Schnittstellen werden zusammengeführt und ausprobiert. Parallel dazu werden die Anwender geschult. Gleichzeitig werden alle Module getestet.

## Überblick Das Organigramm der fiktiven Firma »Roll-Ex«



**5. Go-Live & Support:** Der entscheidende Moment kommt. An einem festgelegten Termin ist »Go-Live«. Die Kugeln sollen fehlerfrei nach den vorgegebenen Spezifikationen rollen. Für Unebenheiten und auftretende Schwierigkeiten wird ein Supportmodell entwickelt.

Nach jeder einzelnen Phase gibt es eine ausführliche Auswertungsrunde. In dieser wird analysiert, was in der Phase passiert ist. Aus den Erfahrungen werden konkrete Handlungsanweisungen für zukünftige Projekte entwickelt. Bis zur Business-Blueprint-Phase sehen die Teilnehmer das Projekt sehr locker. »Das kann doch nicht so schwer sein, eine Kugelbahn zu bauen«, meint der Projektleiter. Die verschiedenen Mitarbeiter gehen sich erst einmal einen Kaffee holen. Eine Stunde vor dem offiziellen Projektende wird dagegen hektisch gearbeitet. Die beiden Teststrecken sind noch nicht fertig montiert, in einem Teilprojekt fehlen noch drei Spezifikationen. Das gesamte Projektteam baut in aller Eile die Teststrecken zusammen. Kurz vor Schluss stellen sie fest, dass der obere und der untere Bauabschnitt nicht zusammenpassen. In letzter Minute findet ein Projektteammitglied die Lösung und die letzten Bauteile werden zusammengesetzt. Dann beginnt die Abnahme durch den Auftraggeber und tatsächlich: Die Kugeln rollen! Beide Teststrecken funktionieren, das Projekt wurde erfolgreich beendet.

### »Alles nur Show?«

Ein Planspiel ist mehr als nur eine Show. Wenn sich die Teilnehmer auf die Simulation eingelassen haben, wird das Projekt »echt« – sie erleben ein Projekt im Schnelldurchlauf mit allen »typischen« Höhen und Tiefen. Anfängliches Abtasten der Internen und Externen, verschiedene Arbeitsweisen werden ausprobiert, mehrere Krisen, die gemeinsam durchgestanden werden, und schließlich der erfolgreiche Projektabschluss. Auch im Planspiel scheitert das Projekt beinahe. Zwar wusste jeder theoretisch was zu tun war, welche Rolle er hatte und wie Entscheidungen zu treffen waren, doch die Umsetzung in der Projektpraxis war schwieriger. Die Probleme waren dieselben, wie sie der

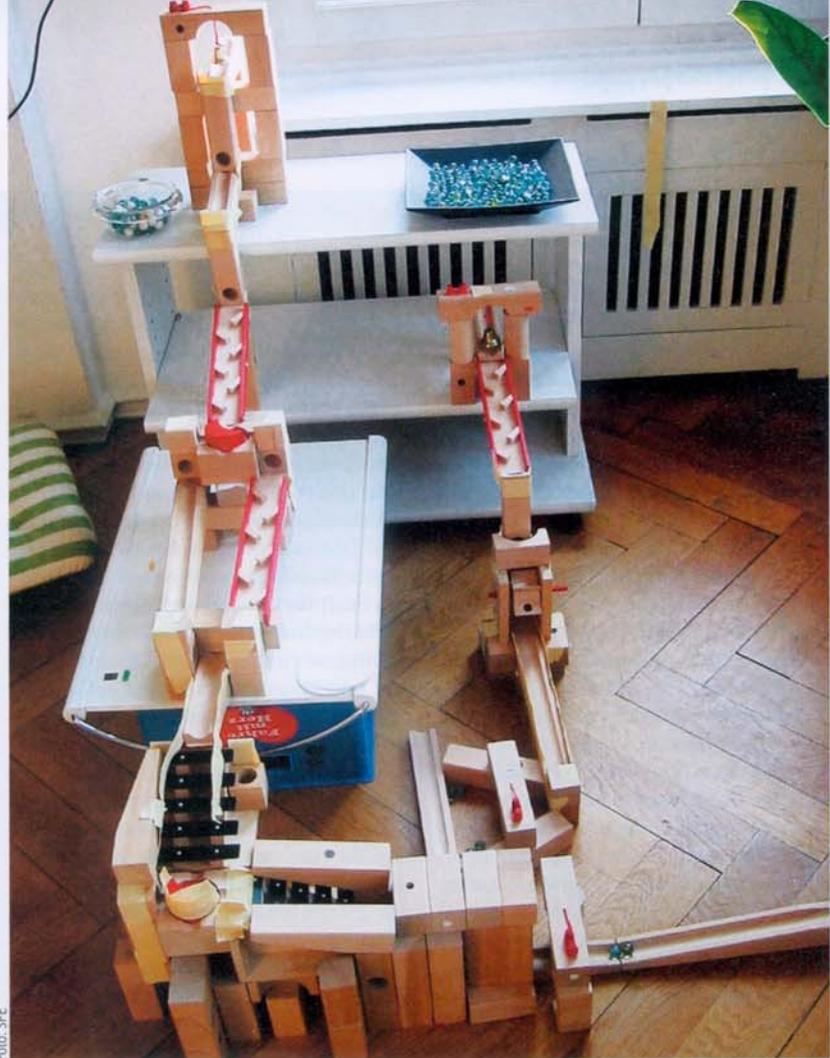


Foto: SPE

*Geschafft: So sieht eine im Team entwickelte, kreative Problemlösung aus.*

»Gulp – Marktindex für IT Projekte« ([www.gulp.de](http://www.gulp.de)) durch die Befragung von Projektbeteiligten im Mai 2002 ans Tageslicht gebracht hat:

- **36 Prozent:** Unpräzise Vorgaben (zum Beispiel zu Projektziel, Planungsziel, Anforderungen)
- **19 Prozent:** Starrheit und Dogmatik (zum Beispiel einseitige Kosten- und Terminorientierung von Seiten der Führungsebene)
- **18 Prozent:** Kommunikationsprobleme (zum Beispiel zwischen Projektleitung und Projektmitarbeitern)
- **11 Prozent:** Fehlendes Know-how bei der Projektsteuerung
- **9 Prozent:** Mangel an Zeit und Geld
- **7 Prozent:** Mangelnde Softskills (zum Beispiel mangelnde Sozialkompetenz, nicht funktionierende Teams).

Häufig wurde mit der Planung begonnen bevor das Projektziel genau definiert war. Die Kommunikation zwi-

schenden Mitarbeitern und der Projektleitung funktionierte nur teilweise, so dass sich die Teilprojekte in verschiedene Richtungen entwickelten. Einige Mitarbeiter tranken Kaffee, da sie sich nicht in das Projekt eingebunden fühlten.

### Auswertungsphasen

Anders als in einem echten Projekt sind »Fehler« im Planspiel erwünscht, denn durch Fehler wird gelernt. Im Gegensatz zum echten Leben können die Teilnehmer in den Auswertungsrunden aus der Simulation aussteigen und ihr Verhalten im Projekt reflektieren. Die Erkenntnisse können in der nächsten Planspielphase sofort ausprobiert werden. Folgende Probleme traten in den ASAP-Planpielen häufig auf:

- **Unklares Rollenverständnis.** Welche Rolle habe ich als Projektleiter, Teilprojektleiter oder Projektteammit- →

→ glied? Beispielsweise kümmerte sich in einer Simulation die Projektleitung in der Business-Blueprint-Phase ausschließlich um die Administration und das Controlling. Sie bekam kaum noch mit, was sich in den verschiedenen Teilprojekten abspielte. Der Wissenstransfer zwischen den verschiedenen Projektebenen war schwierig. Dieses Problem kam erst in der Auswertungsphase zur Sprache. »Die da oben bekommen gar nicht mit, was hier unten eigentlich los ist.« Anschließend entwickelte die Projektleitung im weiteren Projektverlauf eine Arbeitsteilung. Ein Projektleiter kümmerte sich schwerpunktmäßig um die Administration, der andere hielt den Kontakt zum Team aufrecht.

### • Schwierige Entscheidungsfindung und -vorbereitung.

In einem Planspiel trafen die Teilprojektleiter alleine und ohne Absprachen Entscheidungen, die für das gesamte Projekt relevant waren. Bei der Entscheidungsvorbereitung wurde oft nur eine einzige Lösung diskutiert: »Entweder wir machen es so oder wir werden nicht rechtzeitig fertig.« Durch die fehlende Kommunikation konnten alternative Lösungen, die von den Projektmitarbeitern entwickelt wurden, gar nicht bis zur Projektspitze vordringen, was zu Unmut und Demotivation im Teilprojekt führte.

### • Starke Grüppchenbildung.

Das Verhältnis zwischen internen und externen Projektmitgliedern entwickelte sich oft wie folgt: Am Anfang des Projekts gab es zwei Gruppen, die Internen und die Externen. Das Wissen der »Internen« wurde von den »Externen«

kaum einbezogen. Erst im Laufe der gemeinsamen Arbeit verschwammen die Grenzen.

Für die Teilnehmer ist das ASAP-Planspiel ein realitätsnahes Projekt mit realen Konflikten und echten Lösungen. Es besteht die Möglichkeit, verschiedene Handlungsoptionen auszuprobieren. Eine sorgfältige Auswertung ist für den Lernerfolg dabei entscheidend, denn anders als im echten Leben kann hier das eigene Verhalten reflektiert werden. Die Erfahrungen können auf die echten Projekte übertragen werden.

### Das Fazit für die Trainer lautet:

- Die regelmäßigen Auswertungen sind wichtig, um unbewusste Abläufe, Aktionen und Missverständnisse deutlich zu machen und den Transfer zu ermöglichen. Die Auswertung muss sich nicht an den Projektphasen orientieren, sondern findet immer dann statt, wenn es in der Gruppe Gesprächsbedarf gibt. Kommt eine Auswertung zu spät, kann es passieren, dass die Motivation und das Interesse der Teilnehmer verloren geht.
- Eine wichtige Aufgabe der Trainer ist die Rollenklärung. Erfüllten die Teilnehmer die ihnen zugewiesenen Rollen als Projektleiter, Teilprojektleiter oder Teammitglied? Erfüllten sie ihre Aufgaben und Funktionen? Wo wurden die Kompetenzen überschritten oder nicht wahrgenommen?
- Transfer. Aus den Erfahrungen, die im Planspiel gemacht wurden, entwickeln die Teilnehmer Ziele und Handlungsmöglichkeiten für das Tagesgeschäft. Diese Ziele werden gemeinsam gesammelt und für alle festgehalten.



### Autoren

Dr. Stefanie Gerlach (rechts),  
Inga Squarr

Beide sind Schulungsleiterinnen bei der SPE Unternehmensberatung GmbH in Walldorf. Dr. Gerlach arbeitet auch als Lehrbeauftragte an der Fachhochschule Heidelberg.

SAP-Schulungen sind eine Kernkompetenz der SPE Unternehmensberatung. Die Schulungen sind handlungs-, erlebnis- und problemlösungsorientiert. In den Seminaren liegt der Übungsanteil bei 70 – 80 Prozent. Die von der SPE entwickelten Methoden und Schulungsunterlagen berücksichtigen die unterschiedlichen Lerntypen und Lerntempi der Mitarbeiter. SPE Unternehmensberatung GmbH, 69190 Walldorf, Tel. 0 62 27/73 38 30, [www.spe-gmbh.com](http://www.spe-gmbh.com)

• Von den Trainern sollten Hilfestellungen für die alltägliche Projektarbeit gegeben werden. Denn das Planspiel ist nur ein Anfang. Fortgesetzt werden kann die Arbeit durch Feedbackrunden, Erfahrungsaustausch und Supervisionen, um die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Projektarbeit zu unterstützen.

Auch wenn ein Planspiel auf vorab definierten Lernzielen aufbaut: Bedingt durch die Nähe zur Realität suchen sich die Teilnehmer intuitiv ihre eigenen Lernziele und Lerninhalte. Darauf müssen die Trainer jederzeit flexibel reagieren können.

Dr. Stefanie Gerlach, Inga Squarr