

Unterstützung eines Changemanagementprozesses durch Planspiele

Learntec

2005

Dr. Herbert Schmidt
riva training & consulting GmbH
info@riva-online.de

Agenda

Der Umstrukturierungsprozess

- Ausgangspunkt
- Das Unternehmen vorher
- Das Unternehmen nachher
- Bridging the Gap

Das Spiel

- Explizite Ziele
- Implizite Ziele

Die Evaluation

- Experteninterviews
- Befragung mit Fragebögen

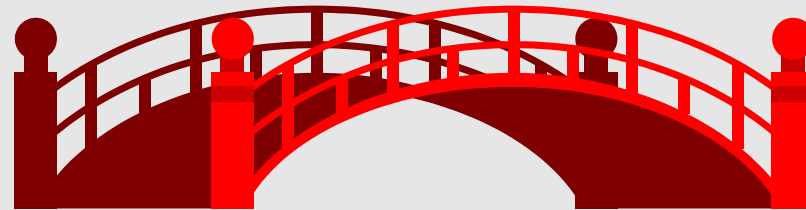
Ausgangspunkt

- Das Monopol für die Feuerversicherung fiel 1992
- Das Unternehmen sollte privatisiert und umstrukturiert werden
- Das Ziel war der Wechsel von einer gut etablierten öffentlich-rechtlichen Versicherungsanstalt zu einem professionellen marktorientierten Versicherungskonzern

Das Unternehmen vorher

- 4 Unternehmen
- 4 Unternehmenskulturen
- Beamtenmentalität
- Keine etablierten Controllingssysteme
- Keine eindeutige Strategie
- Keine Ausrichtung am Markt

Das Unternehmen danach



- 4 Unternehmen
- 4 Unternehmenskulturen
- Beamtenmentalität
- Keine Controllingsysteme
- Keine eindeutige Strategie
- Keine Ausrichtung am Markt
- Eine Unternehmensgruppe
- Eine Unternehmenskultur
- Professionelles Vorgehen
- Professionelle Businessstools
- Eine Strategie
- “One face to the customer”

„Bridging the gap“

- Strategieentwicklung
- Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit
- Seminare über moderne Managementtools
- Unternehmensplanspiele



Das Planspiel



1. Tag	2. Tag	3. Tag	4. Tag
Yellow	Grey	Blue	Grey
Blue	Grey	Blue	Blue
Grey	Grey	Blue	Blue
Blue	Blue	Grey	Grey
Blue	Blue	Grey	Yellow
Yellow	Grey	Yellow	White

Beispiel: 4tägiges Seminar

Explizite Ziele

- Systemischer Blick
- Finanzaufsicht
- Marktanalysen
- Rechnungslegung
- Vertrieb

Implizite Ziele

- Zusammenarbeit
- Teambuilding
- Entscheidungsfindung
- Risiken und Chancen nutzen



Die Evaluation

- 240 Teilnehmer
- 12 Jahren
- Über alle Hierarchieebenen
- Von allen Unternehmensbereichen



Evaluationsdesign

- 12 Experteninterviews
- TOP 10 der Herausforderungen
- Entwicklung der Items
- Befragung mit Fragebögen bei 140 Teilnehmern
- Auswertung der Daten



Die Experten

- Länger als 12 Jahre im Unternehmen
- Vorstand und F1-Ebene
- Eingebunden in den Changeprozess

Das Interview:

Was waren die größten Herausforderungen für Führungskräfte und Mitarbeiter im Hinblick auf ...

- ... Fachkompetenz?
- ... Sozialkompetenz?
- ... Selbstkompetenz?
- ... Systemkompetenz?

Interviewergebnisse

Die TOP 10 Herausforderungen (von 129)

- Das Unternehmen auf Ertrag ausrichten
- Unternehmenskulturen zusammenführen
- Kundenorientierung leben
- Sich in der neuen Struktur zurechtfinden
- Betriebswirtschaftliche Steuerung einführen
- Netzwerke aufbauen
- Mit der neuen Komplexität umgehen
- Veränderungsbereitschaft schaffen
- Mit Frustration umgehen
- Den Überblick behalten

Der Fragebogen

Aufbau:

Verschlüsselung

Allgemeine Fragen zur Person

57 Items mit 5er Skalierung

5 Offene Fragen

Versand 140

Rücklauf 84



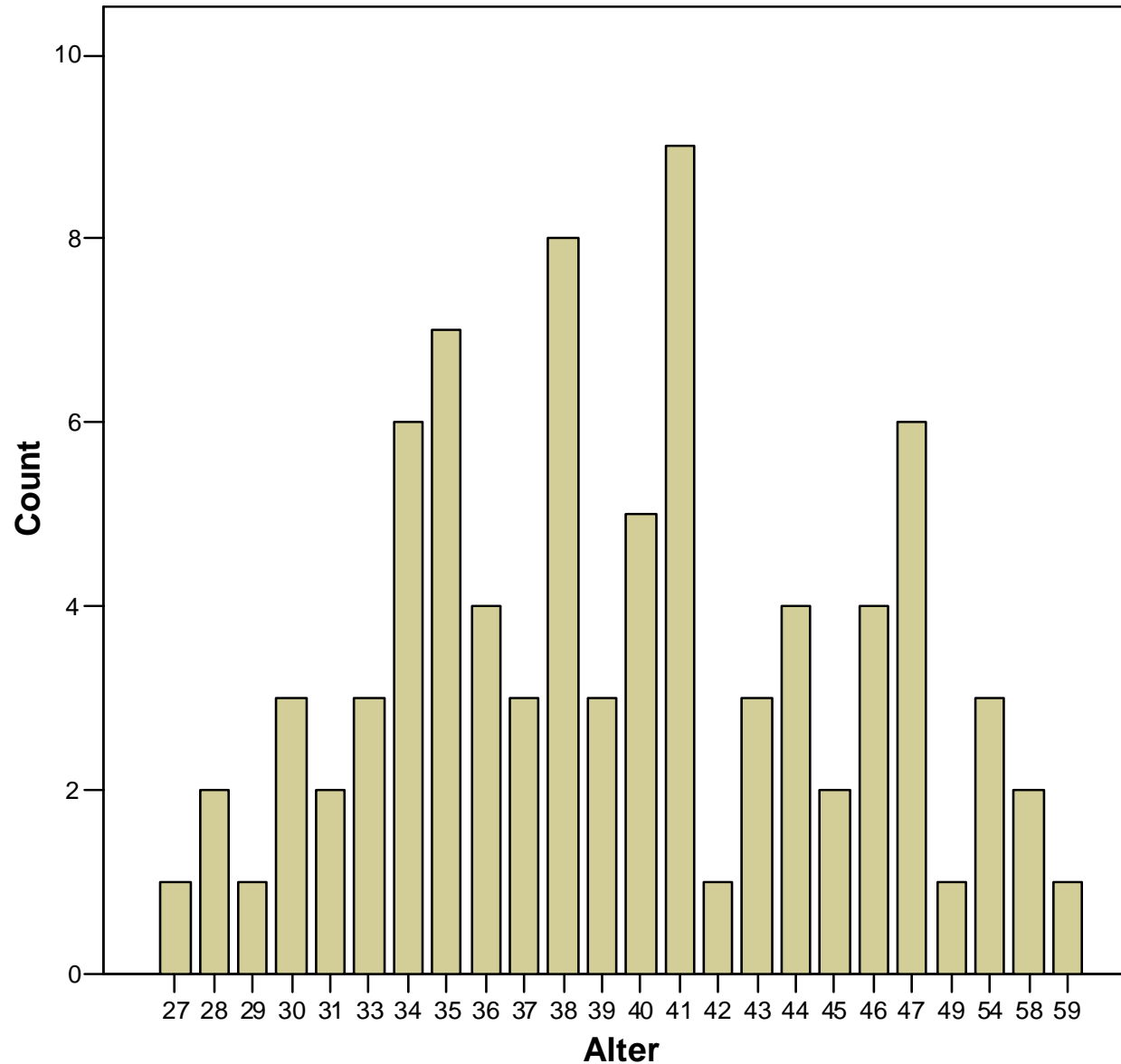
Beispielfragen

<p>Das Planspiel-seminar hat dazu beigetragen ...</p>	<p>... das sich das Selbstverständnis der Belegschaft stärker am Markterfolg orientiert.</p>	<p>trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>weiß nicht</p> <p><input type="checkbox"/></p>
	<p>... das „Wir-Gefühl“ zu stärken.</p>	<p>trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>weiß nicht</p> <p><input type="checkbox"/></p>
	<p>... auch im Innendienst eine verstärkte Ausrichtung auf den Verkauf zu fördern.</p>	<p>trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>weiß nicht</p> <p><input type="checkbox"/></p>
	<p>... die ursprünglichen verschiedenen Unternehmenskulturen in der VKB zusammen zu führen.</p>	<p>trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>weiß nicht</p> <p><input type="checkbox"/></p>
	<p>... eine mehr kunden- und marktorientierte Sichtweise zu stärken.</p>	<p>trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>weiß nicht</p> <p><input type="checkbox"/></p>
	<p>... für mich wichtige Kollegen kennen zu lernen.</p>	<p>trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>weiß nicht</p> <p><input type="checkbox"/></p>
	<p>... die Kommunikation mit anderen Fachbereichen zu verstärken.</p>	<p>trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>weiß nicht</p> <p><input type="checkbox"/></p>
	<p>... dass ich in meinem Aufgabengebiet systematischer vorgehe.</p>	<p>trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>weiß nicht</p> <p><input type="checkbox"/></p>
	<p>... dass ich komplexe Sachverhalte besser erklären kann.</p>	<p>trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>weiß nicht</p> <p><input type="checkbox"/></p>

Beispielfragen

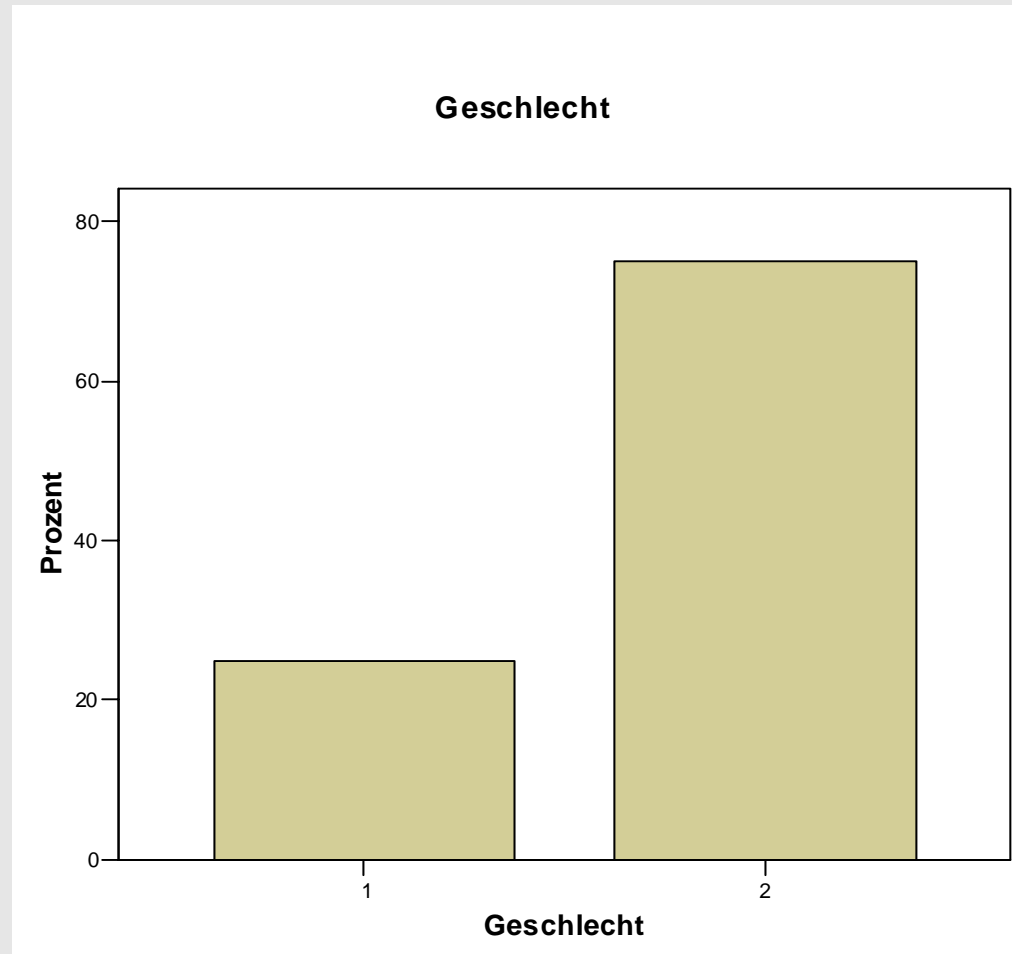
Das Planspiel regt zum Nachdenken über Zusammenhänge an.	trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
Das Planspiel regt zum Nachdenken über Folge- und Nebenwirkungen von Entscheidungen an.	trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
Im Planspiel konnte ich meine Erfahrungen einbringen.	trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
Im Planspiel habe ich viel von Kollegen gelernt.	trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
Das Spiel bildet die Realität sehr gut ab.	trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
Ich habe durch das Planspiel viel Neues gelernt, das ich noch heute anwenden kann.	trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>
Ich kann mich noch an viele Einzelheiten des Planspielseminars erinnern.	trifft gar nicht zu ⇔ trifft völlig zu <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	weiß nicht <input type="checkbox"/>

Allgemeine Daten



Mittelwert 39
Median 39
Minimum 27
Maximum 59

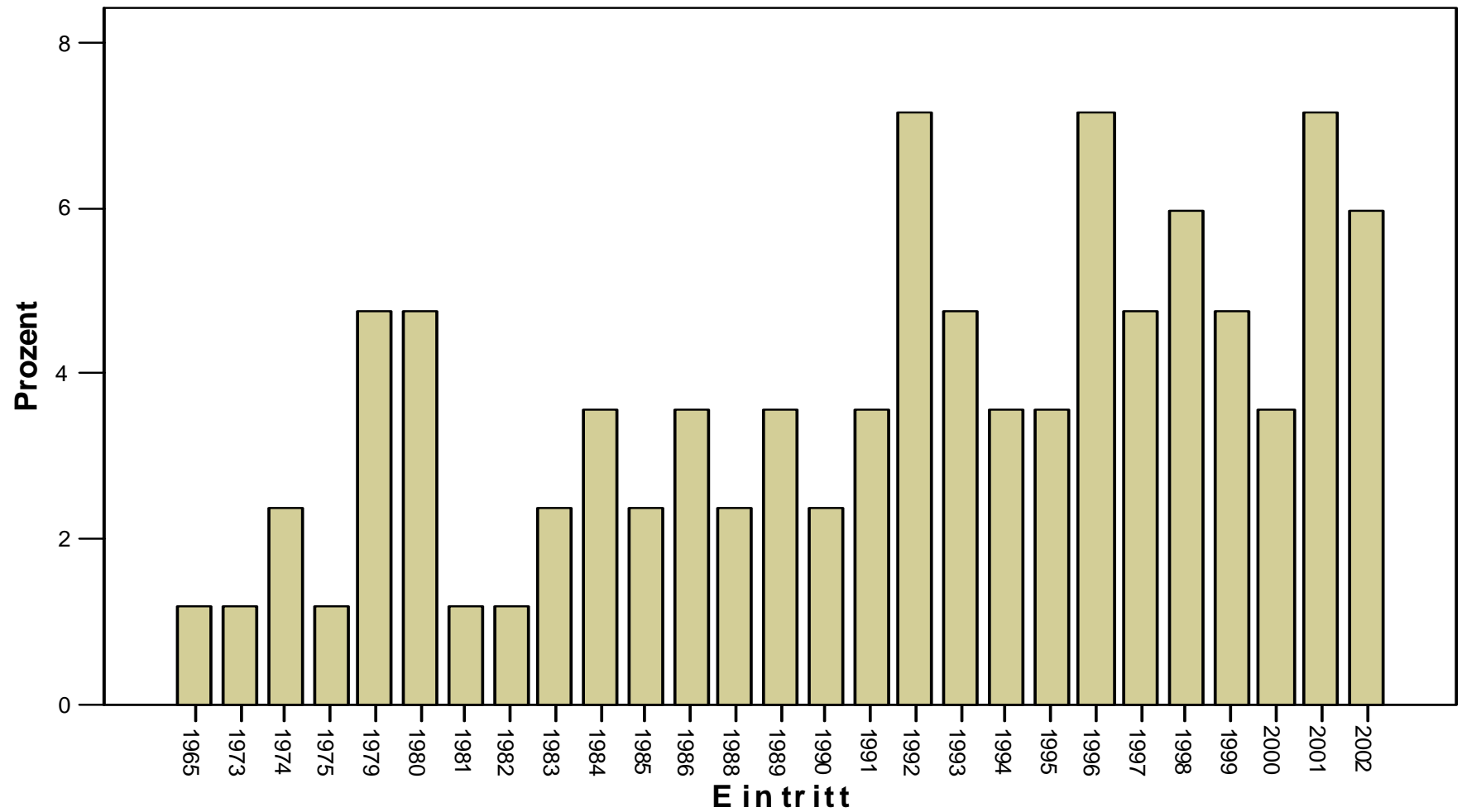
Allgemeine Daten



Weiblich 25%
Männlich 75%

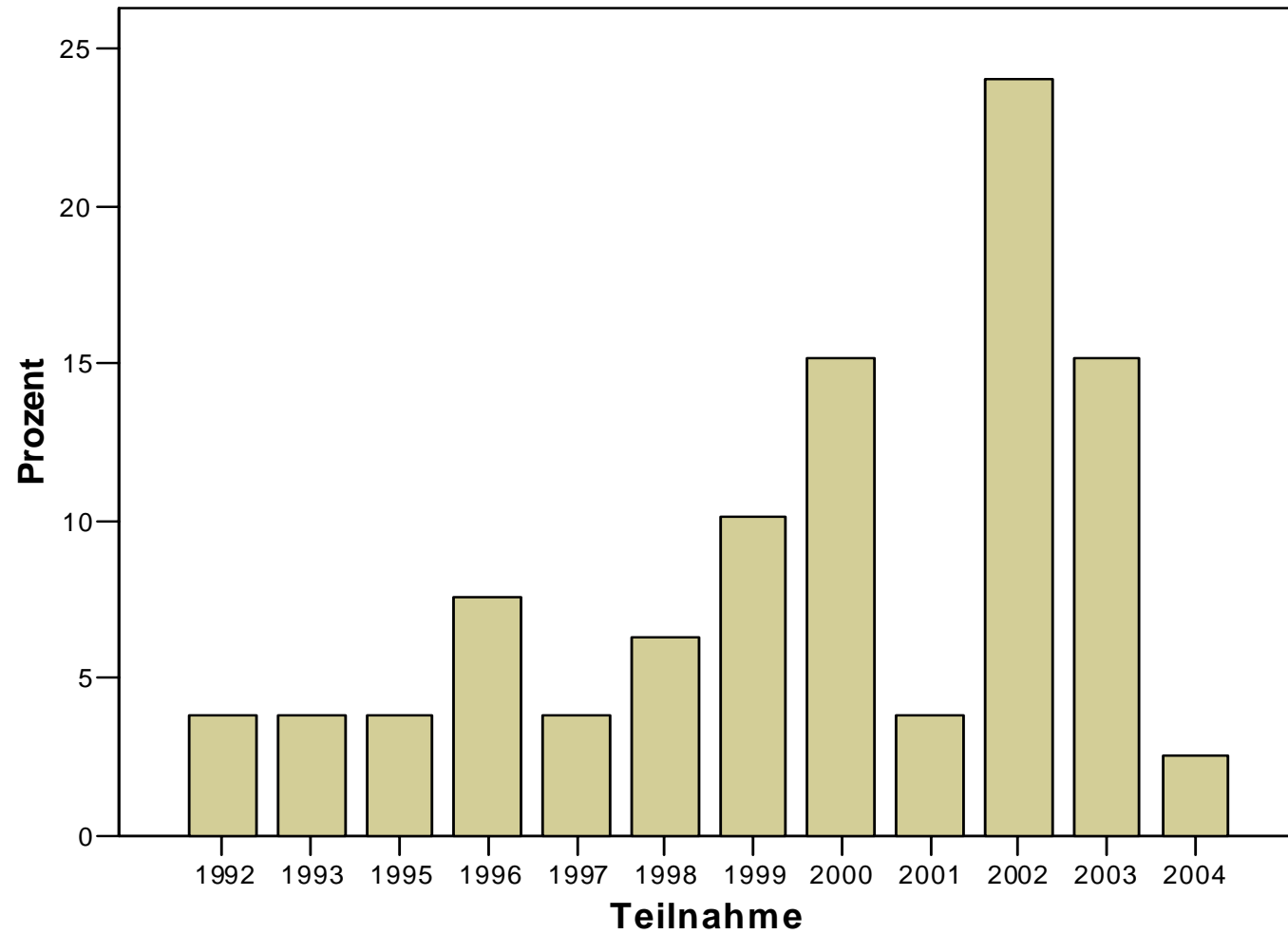
Allgemeine Daten

Eintritt

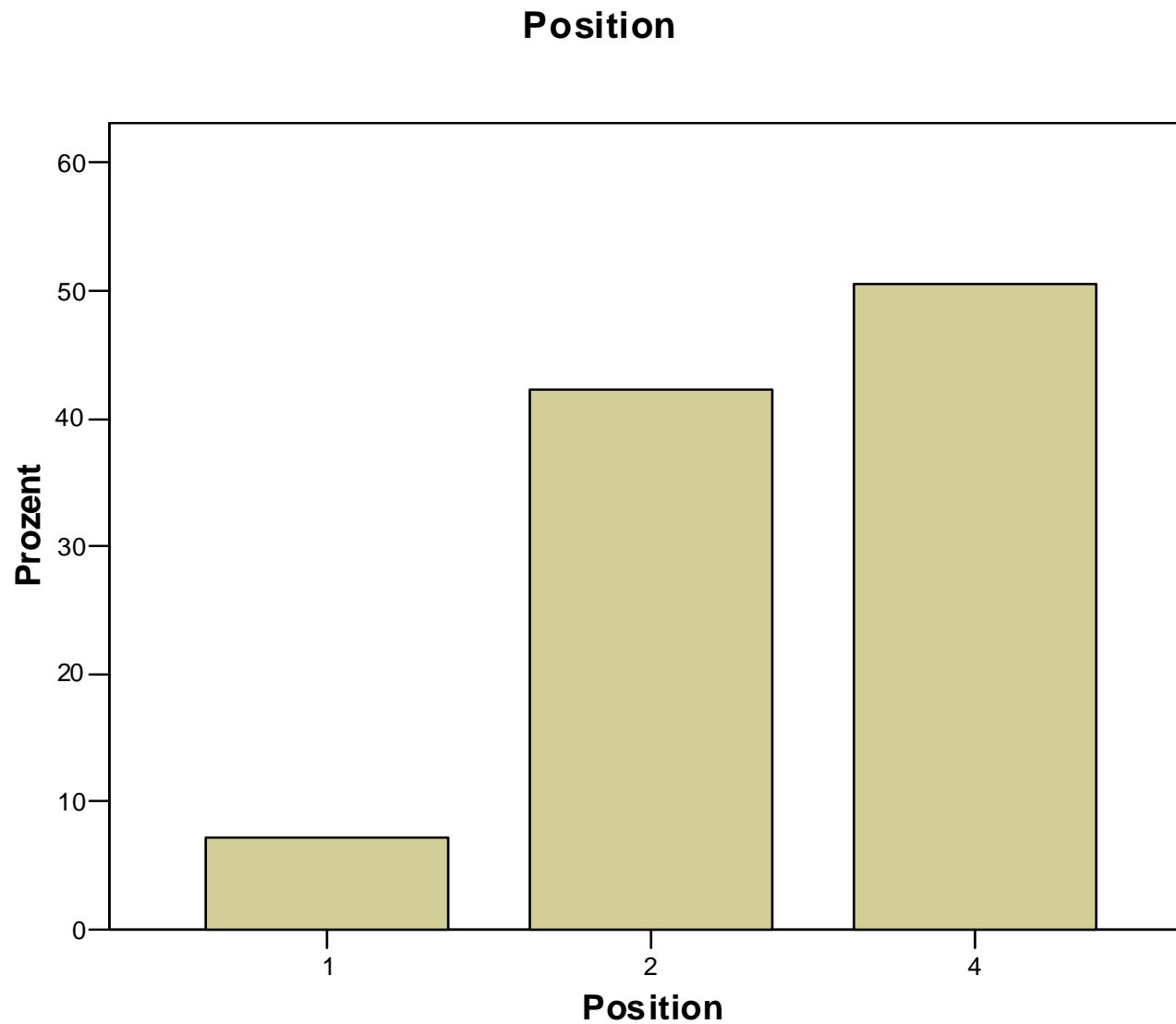


Allgemeine Daten

Teilnahme



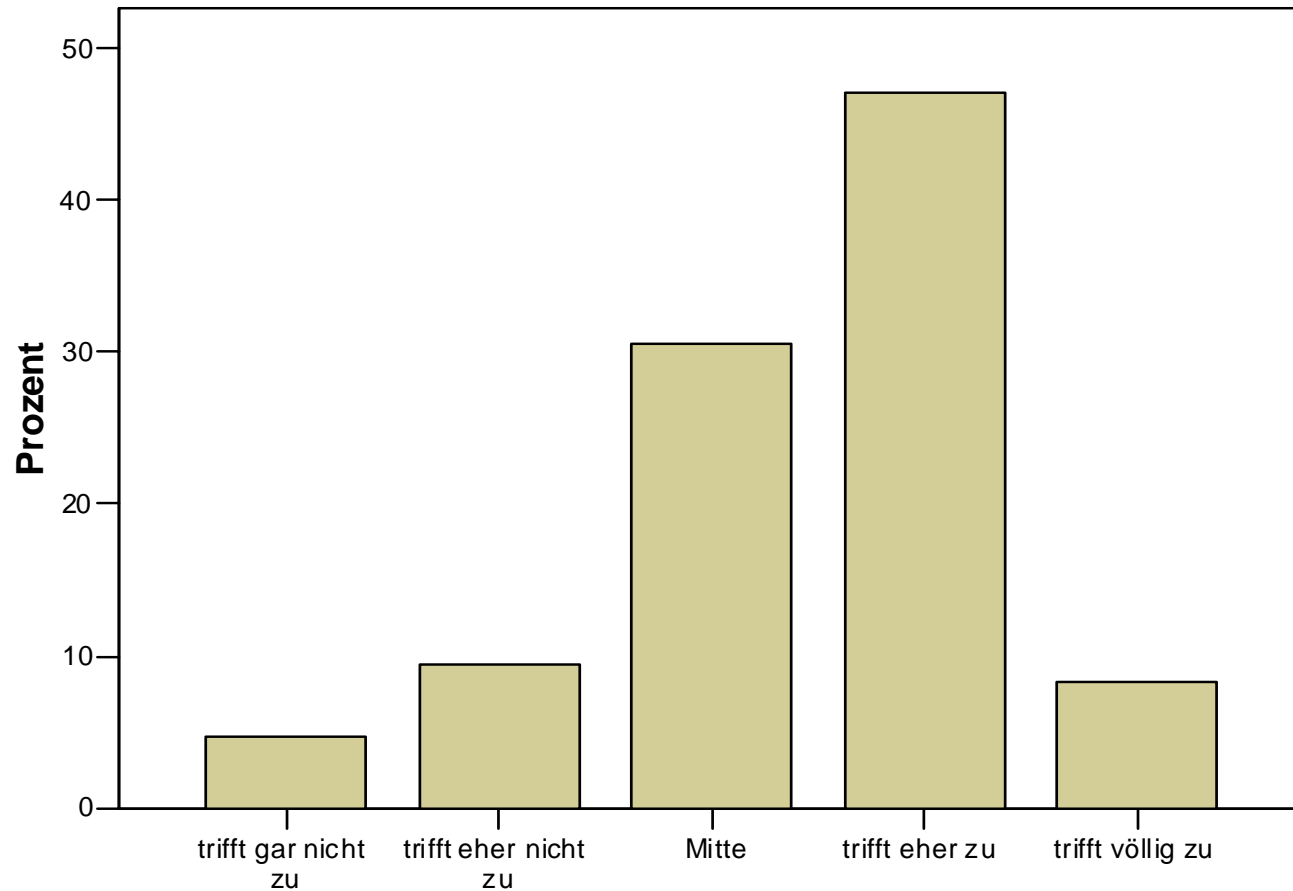
Allgemeine Daten



- 1 F1
- 2 F2
- 3 F3
- 4 keine FK

Das Unternehmen auf Ertrag ausrichten

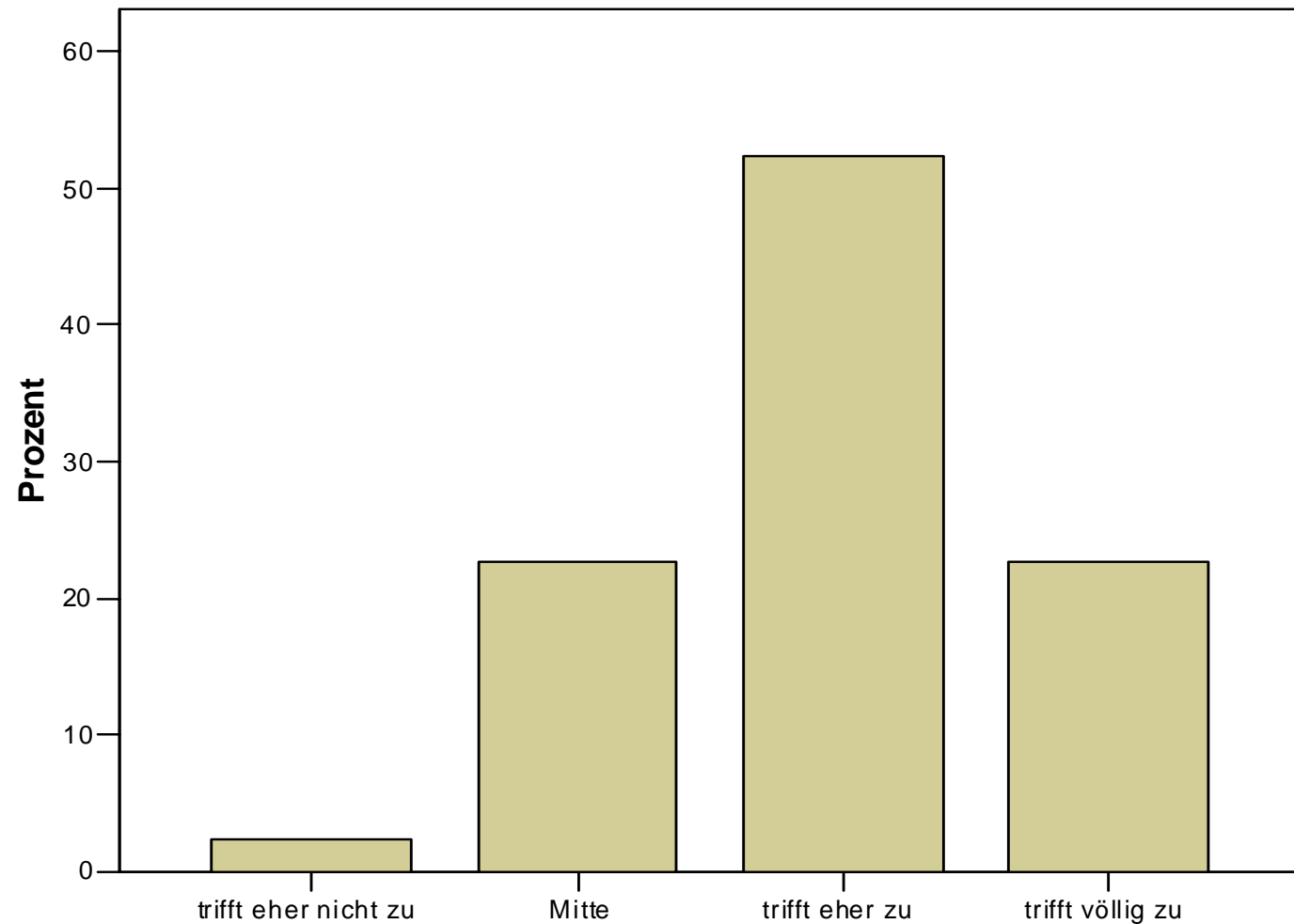
Durch das Planspielseminar bekam ich mehr Verständnis für Kostenverantwortung.



Durch das Planspielseminar bekam ich mehr Verständnis für Kostenverantwortung.

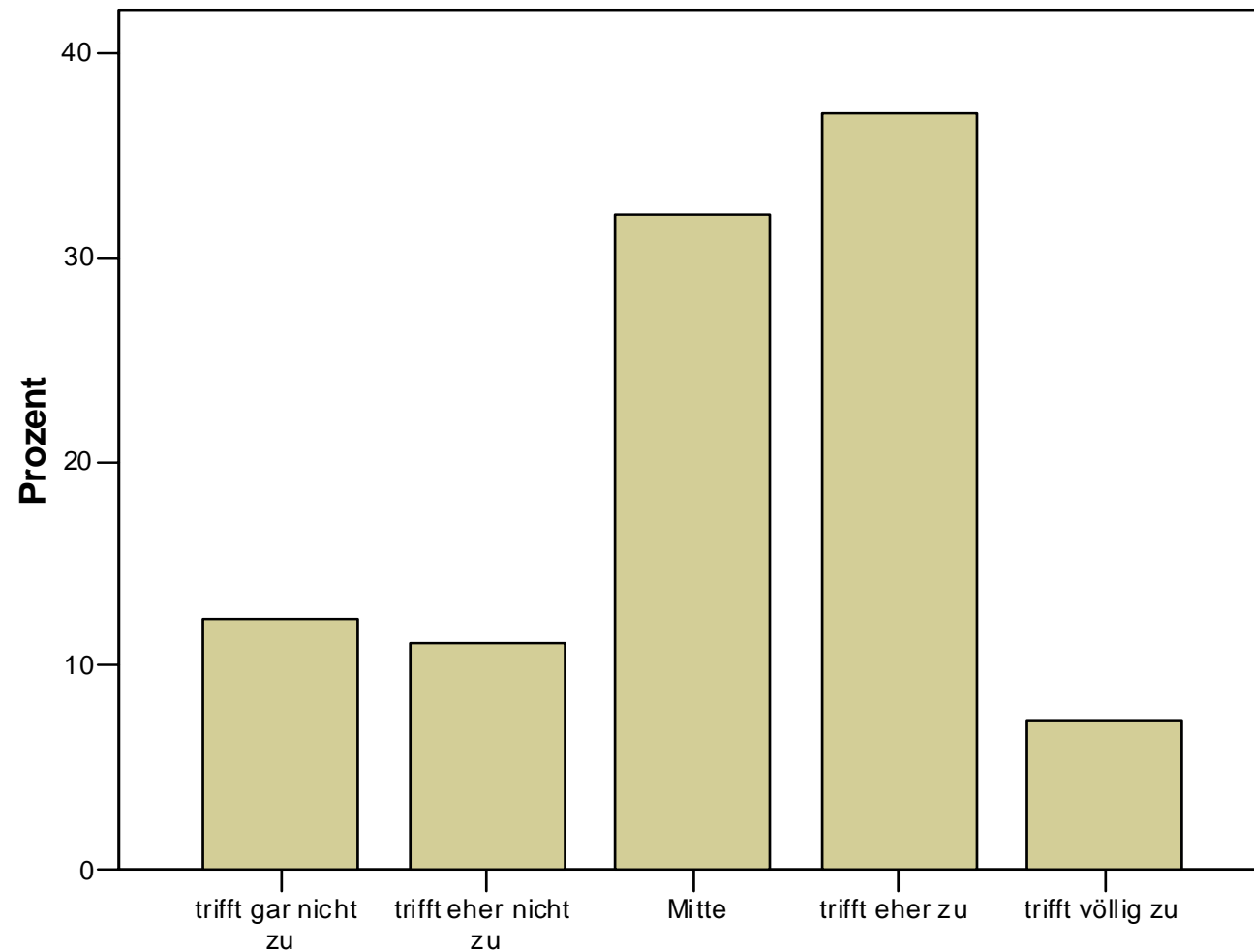
Das Unternehmen auf Ertrag ausrichten

Durch das Planspielseminar bekam ich mehr Verständnis für den Zusammenhang zwischen langfristigem Aufwand und Ertrag.



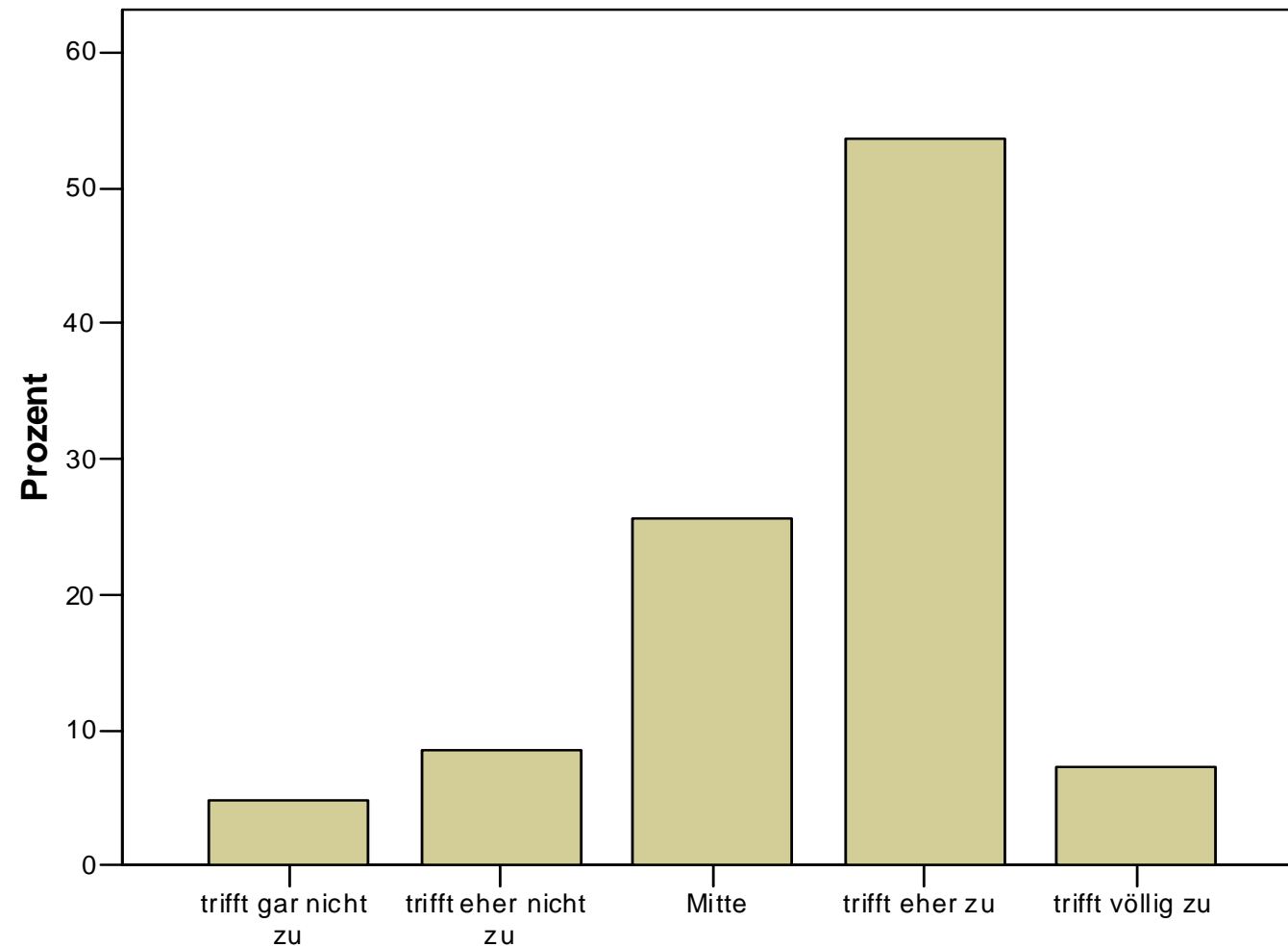
Unternehmenskulturen zusammenführen

Das Planspielseminar hatte positive Auswirkungen auf mein Selbstverständnis als Mitarbeiter/Führungskraft.



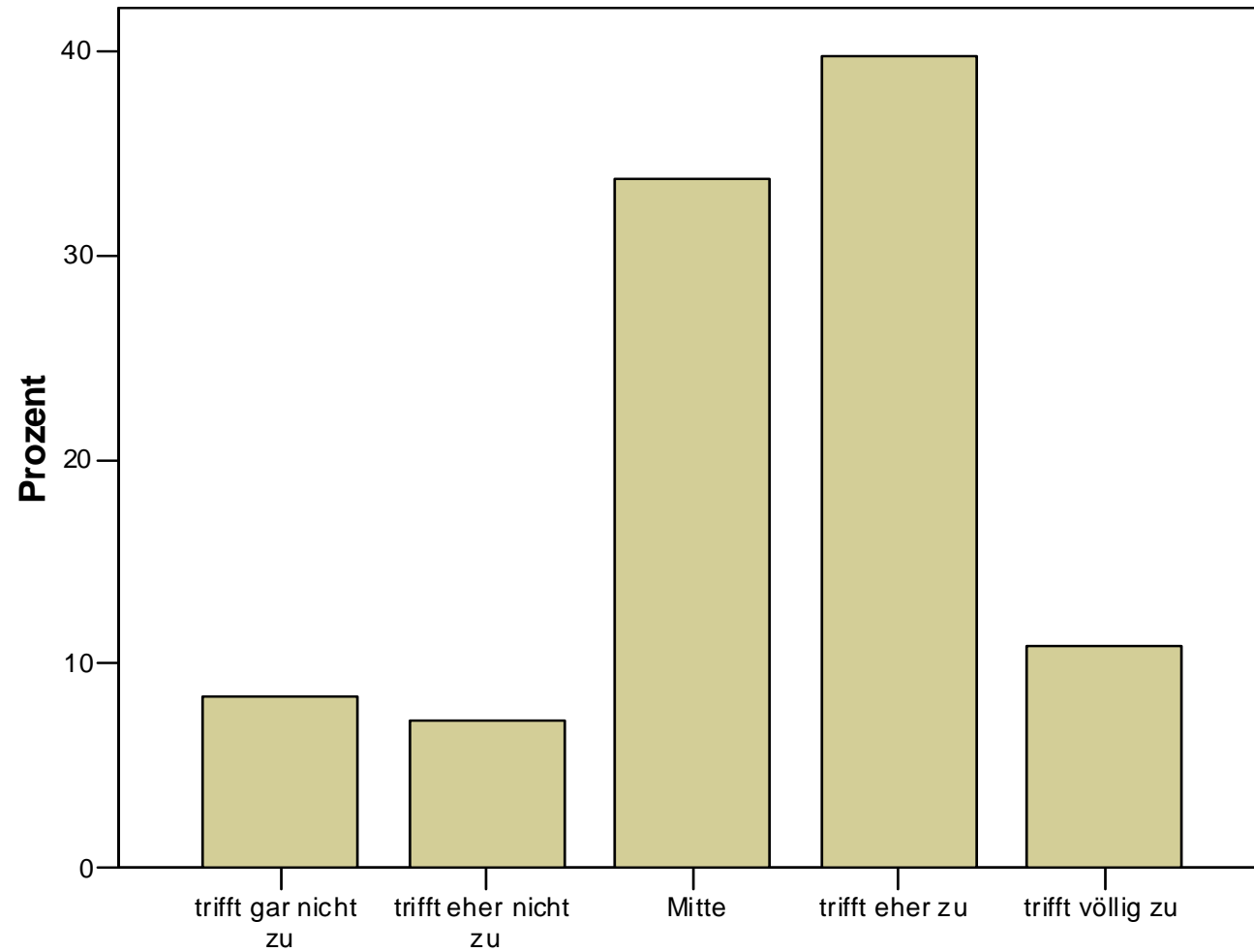
Kundenorientierung

Das Planspielseminar hat dazu beigetragen eine mehr kunden- als marktorientierte Sichtweise zu stärken.

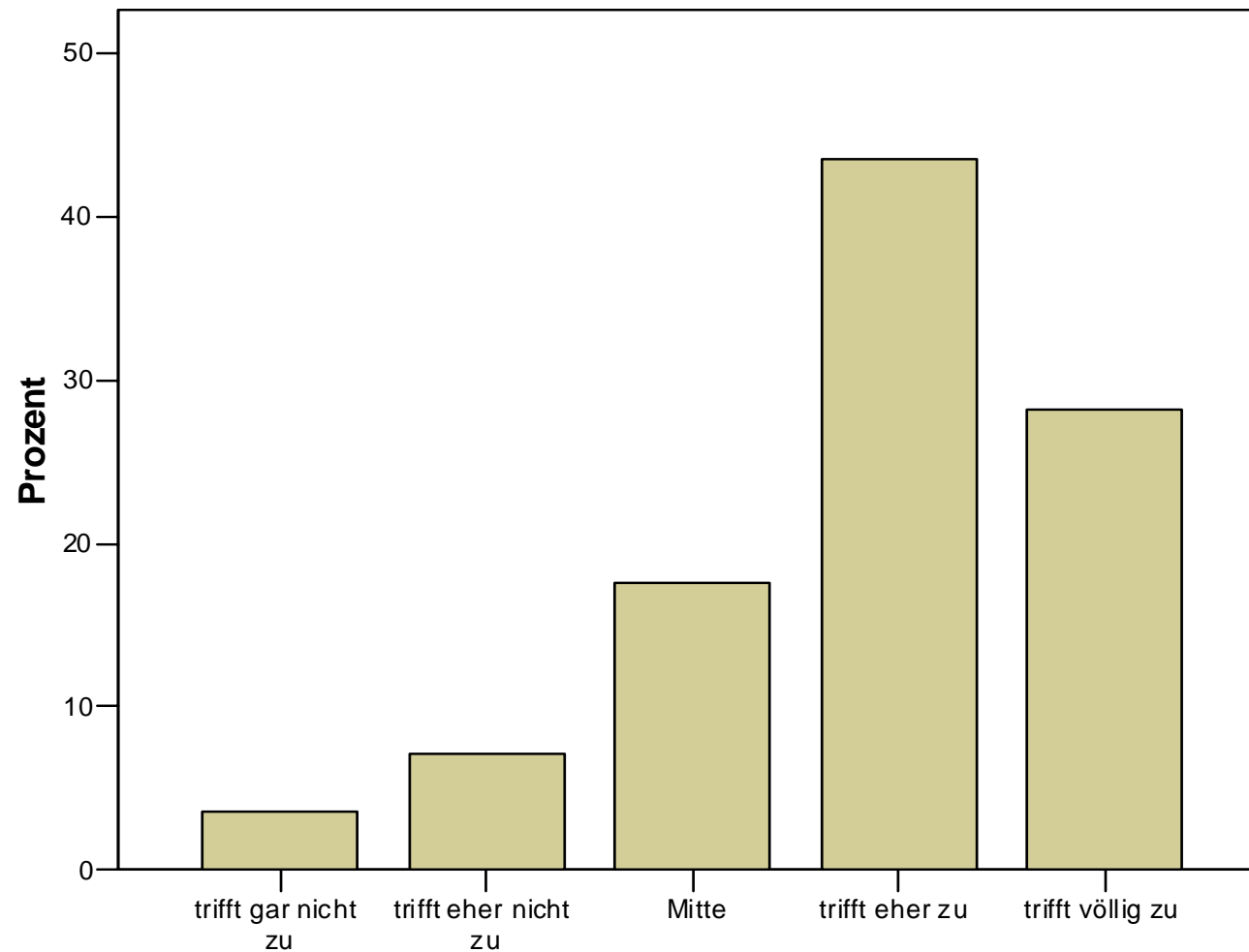


Neue Struktur

Das Planspiel hat dazu beigetragen die Kommunikation mit anderen Fachbereichen zu verstärken.

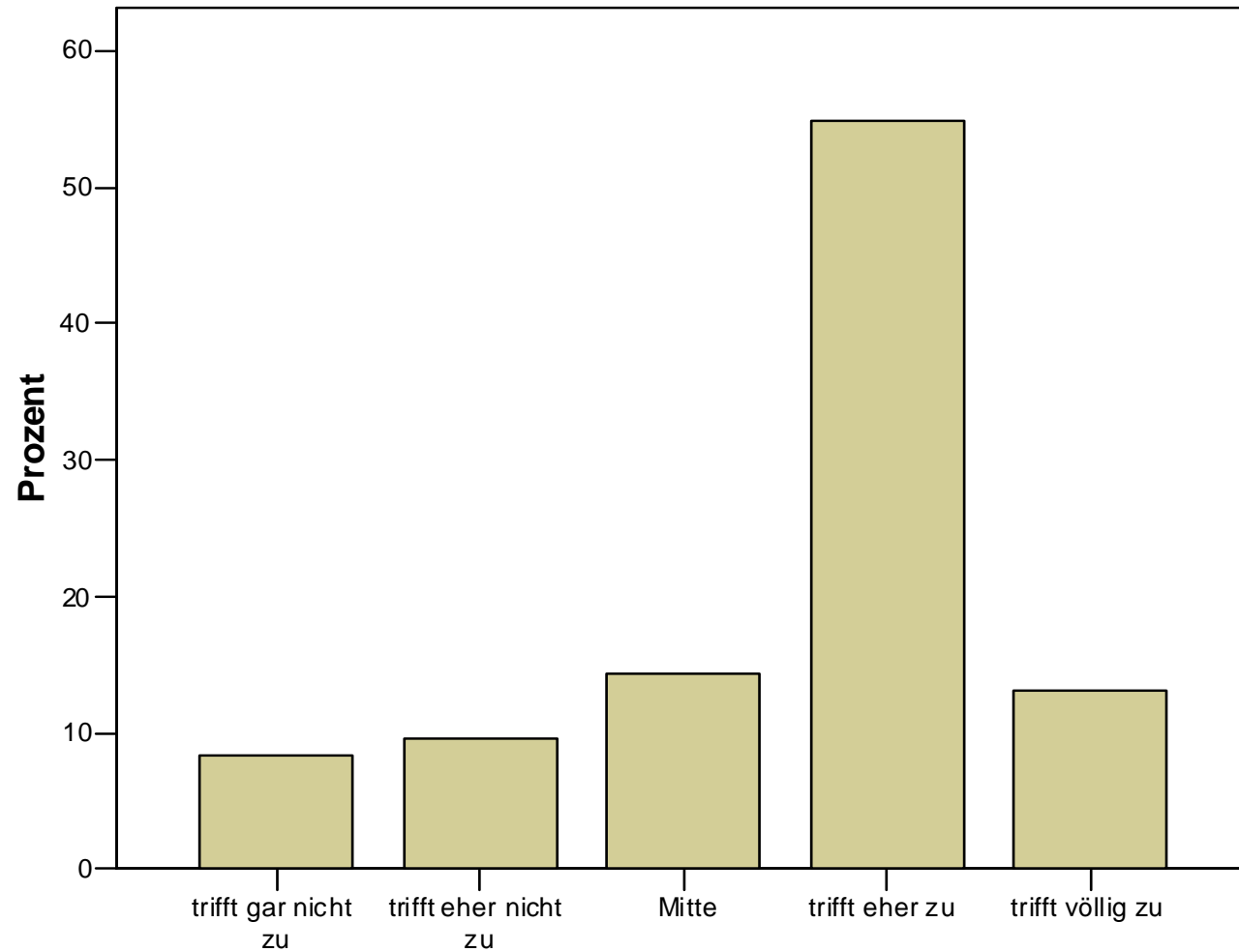


**Das Planspielseminar hat mein Wissen
im Bereich der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen erweitert.**



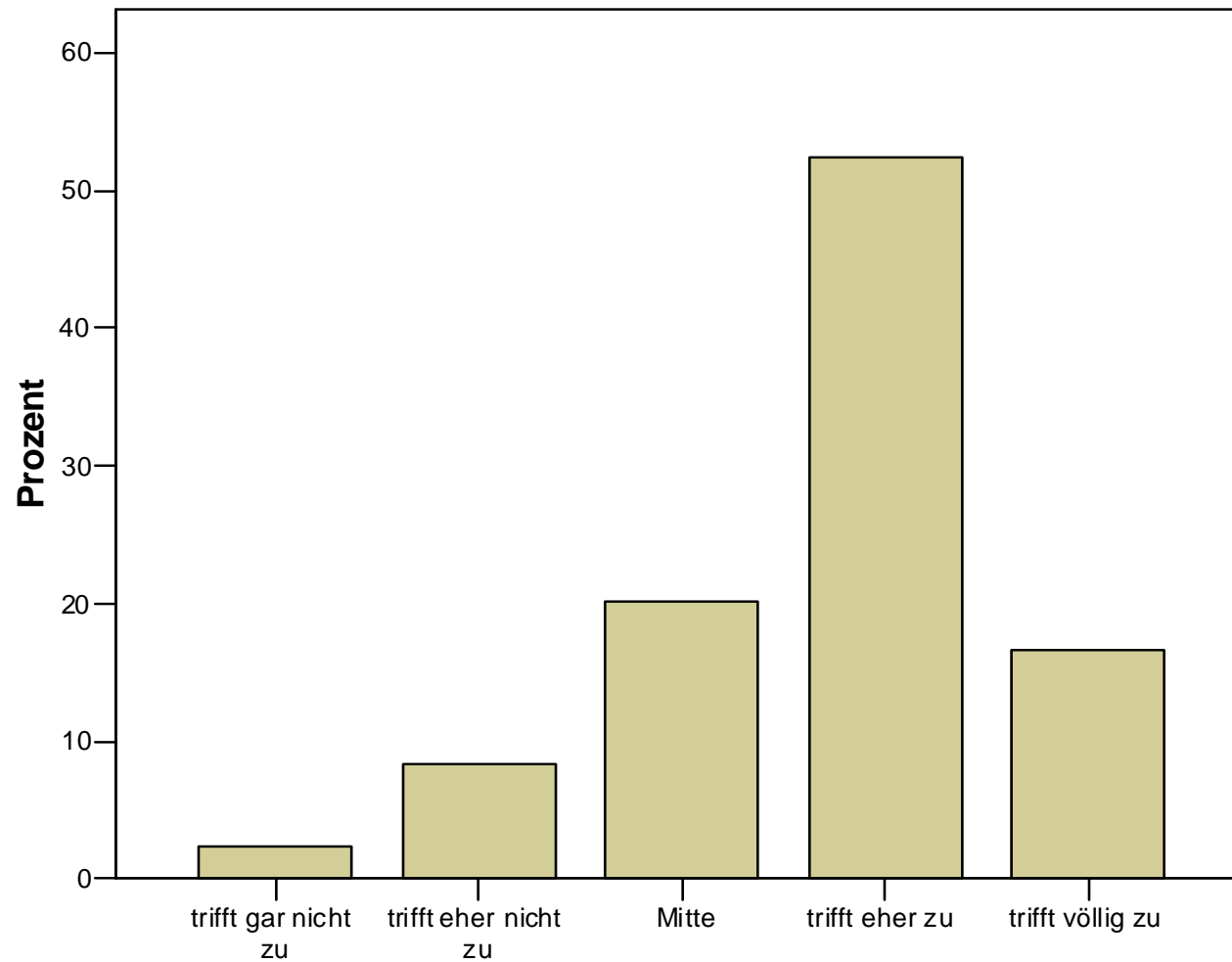
Netzwerk aufbauen

Das Planspielseminar hat mir geholfen mein persönliches Netzwerk im Unternehmen aufzubauen / auszuweiten.



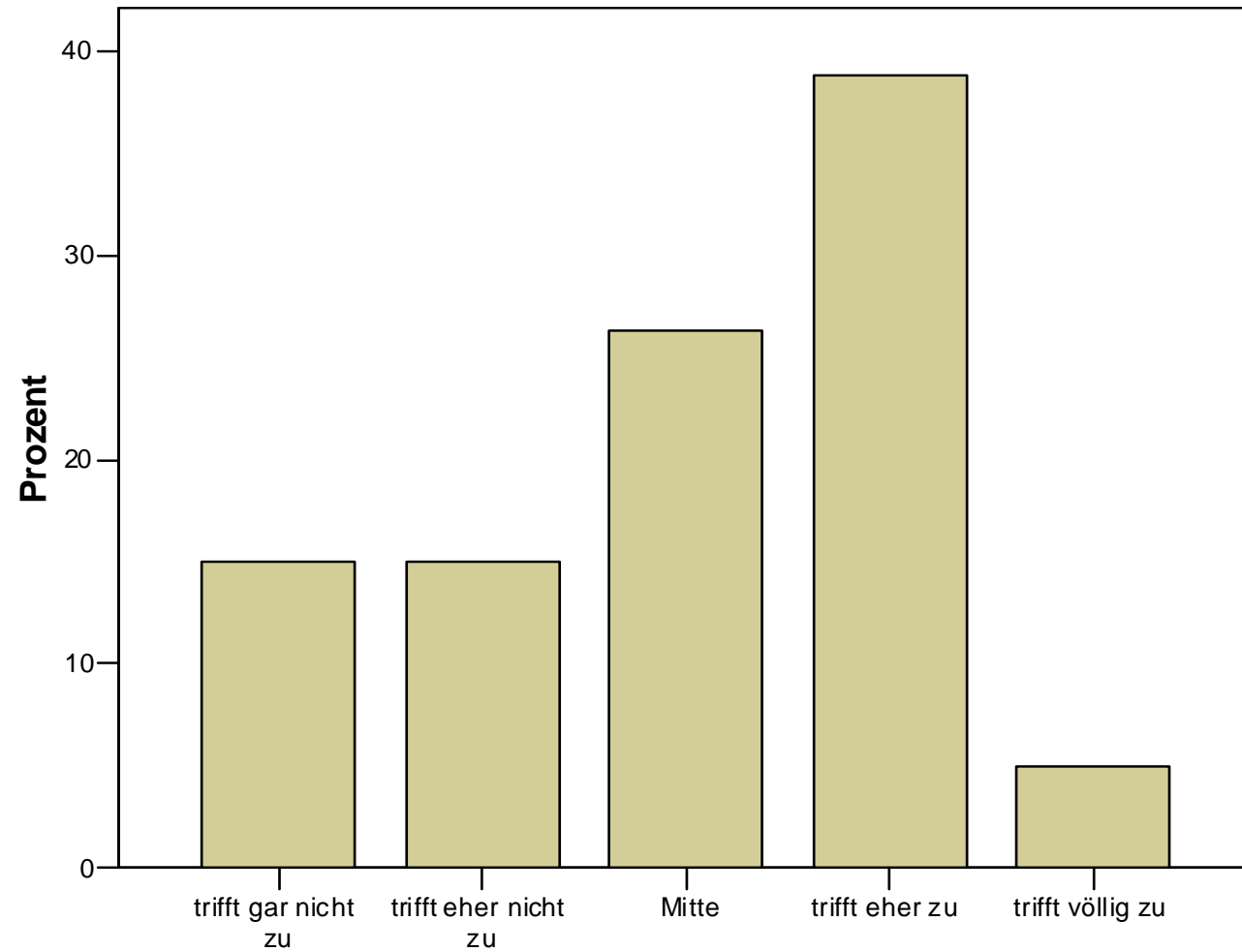
Mit Komplexität umgehen

Das Planspielseminar hat mir geholfen komplexe Sachverhalte leichter zu verstehen.



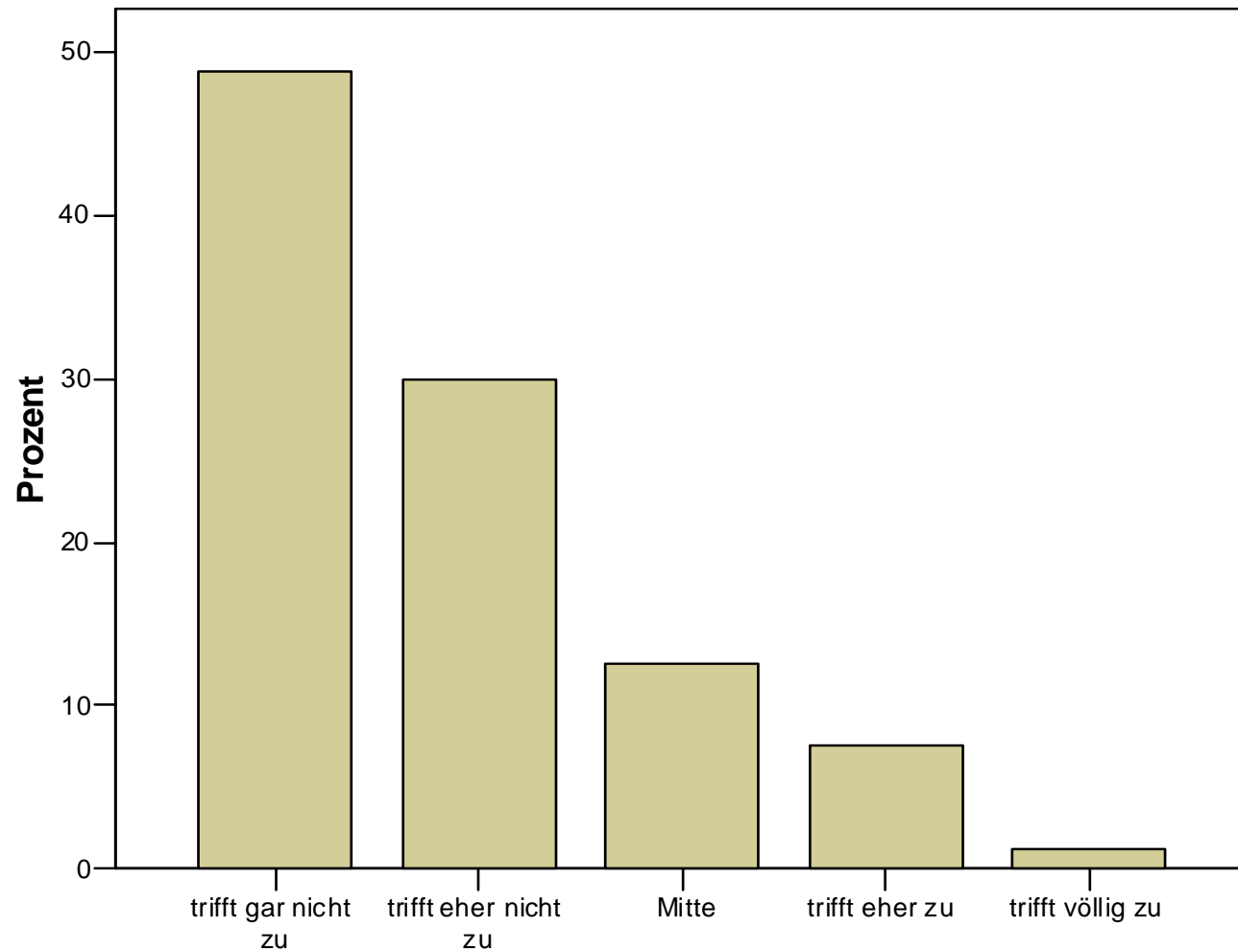
Veränderungsbereitschaft

Das Planspielseminar hat mir geholfen meine Veränderungsbereitschaft zu erhöhen.

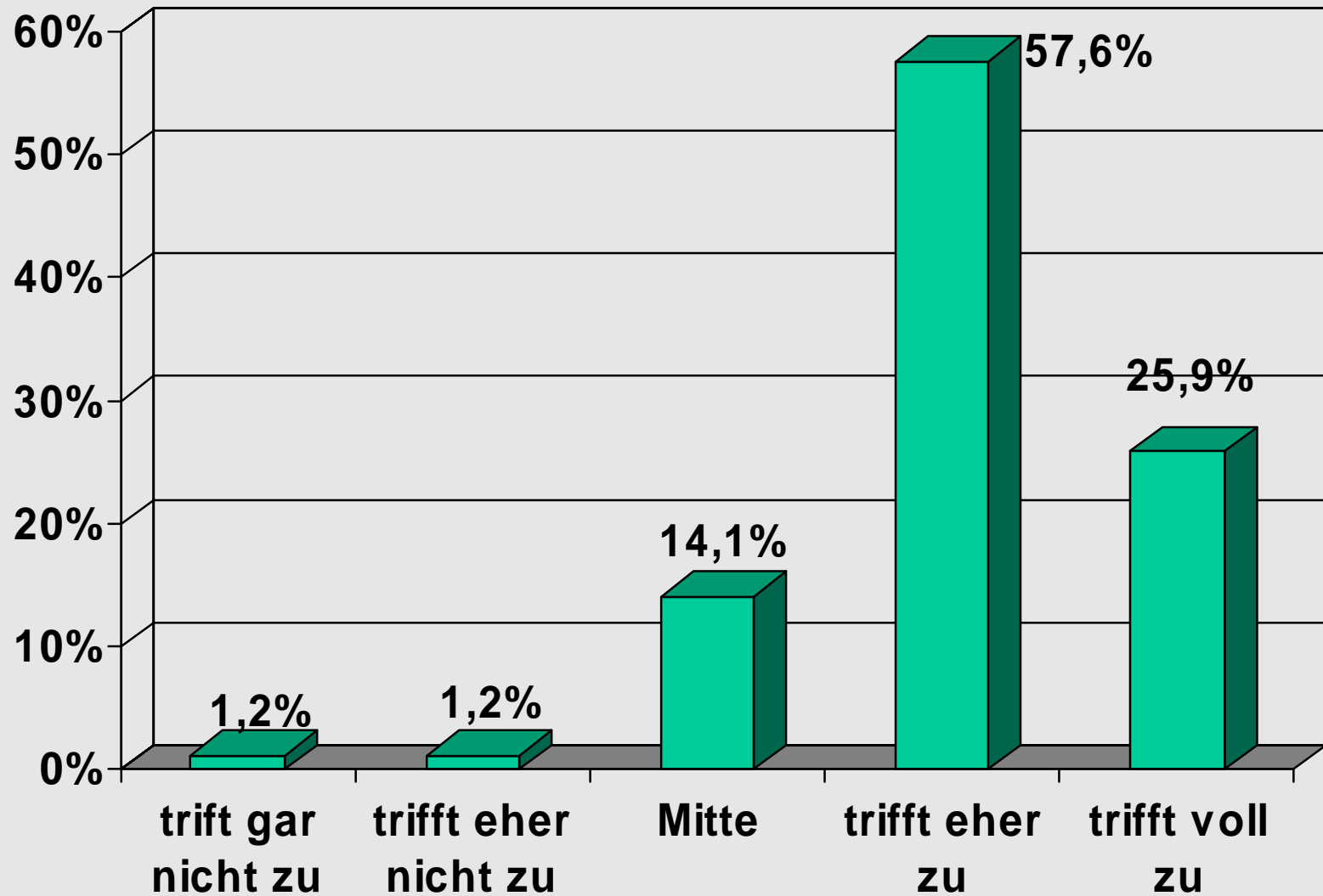


Mit Frustration umgehen

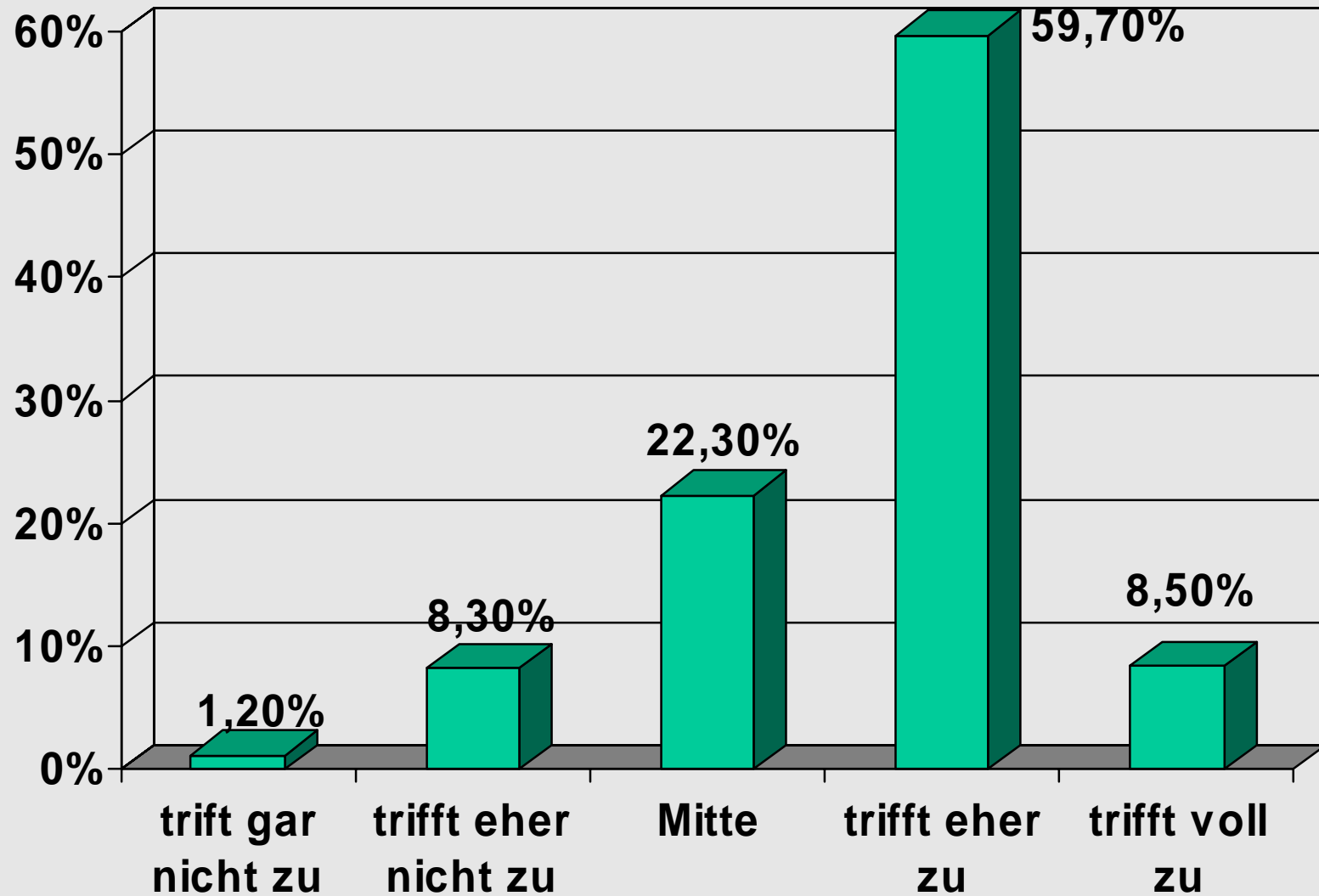
Das Planspielseminar hat mir geholfen besser mit Frustrationen umzugehen.



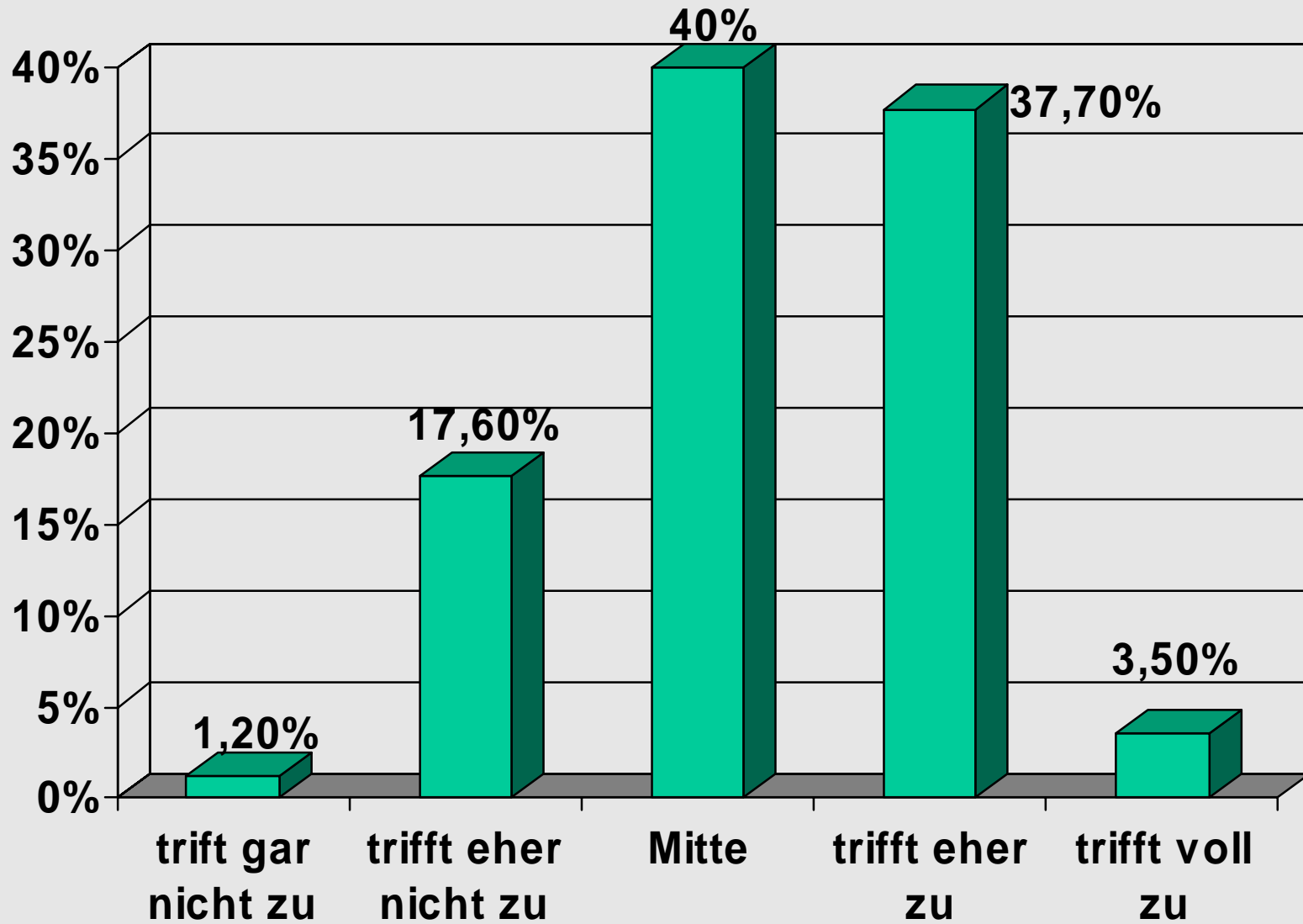
Fachkompetenz



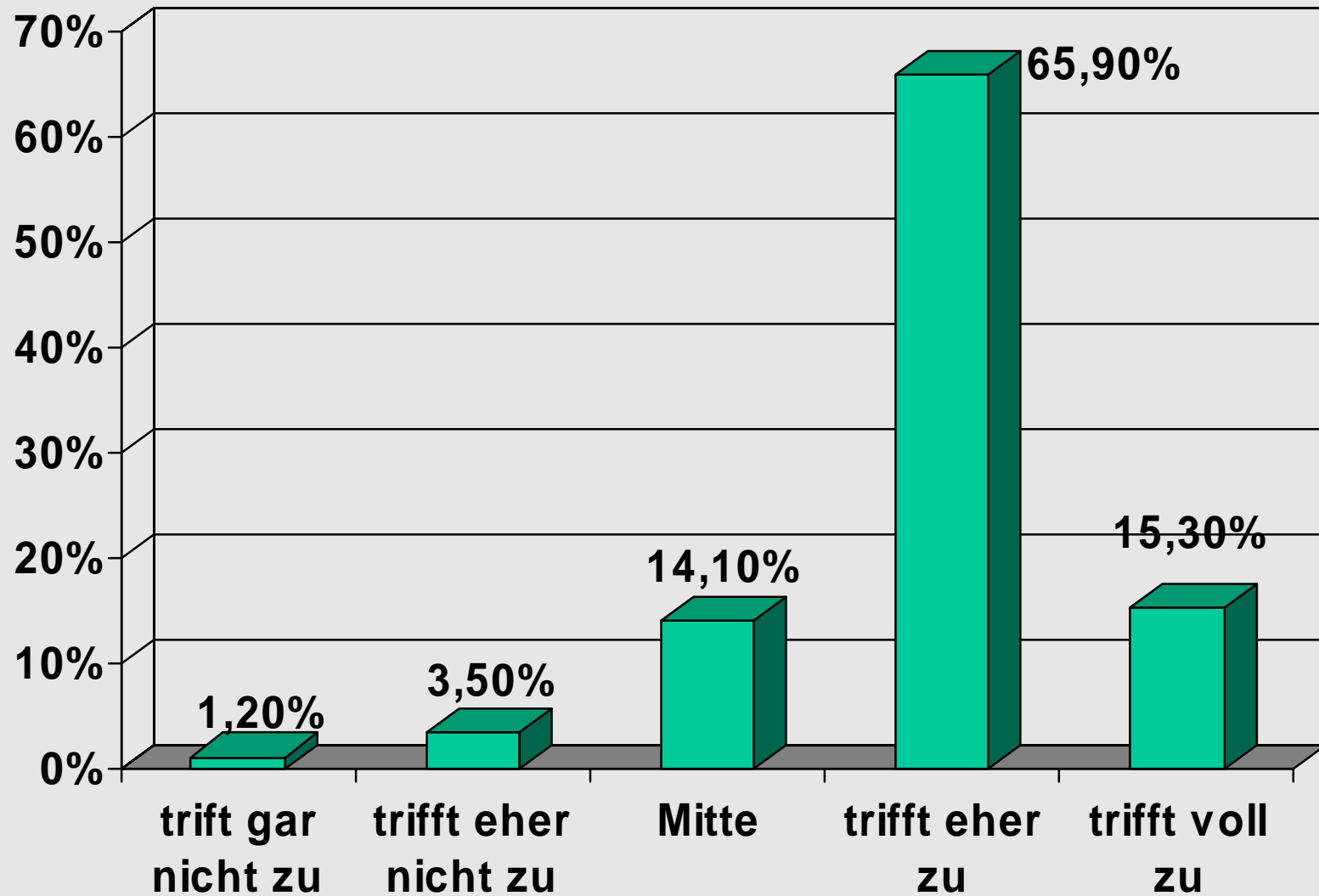
Sozialkompetenz



Selbstkompetenz



Systemkompetenz



Differenzierung

Differenzierung nach:

- Geschlecht
- Position
- Bereich
- Alter



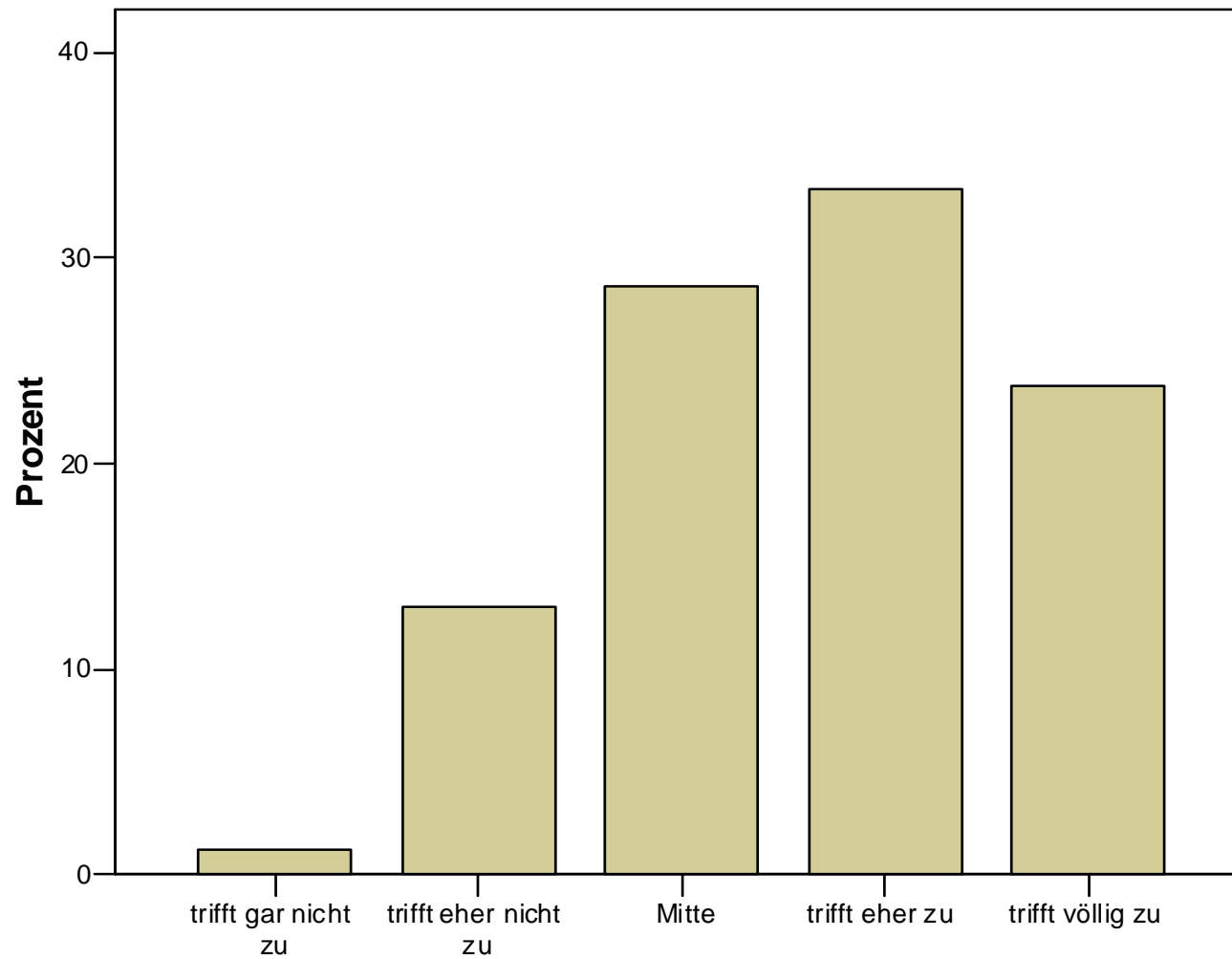
... nach Alter

Gruppenstatistiken

	Alter	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
wissen	>= 39	42	3,5655	1,14506	,17669
	< 39	39	3,6987	1,00194	,16044
planspiel	>= 39	44	3,9210	,66710	,10057
	< 39	39	3,8479	,55963	,08961
fach	>= 39	44	3,6531	,59612	,08987
	< 39	40	3,5656	,51111	,08081
system	>= 39	44	3,6084	,63655	,09596
	< 39	40	3,4563	,64686	,10228
selbst	>= 39	44	2,9678	,80575	,12147
	< 39	40	2,6946	,73455	,11614
sozial	>= 39	44	3,3245	,64697	,09753
	< 39	40	3,0751	,74535	,11785

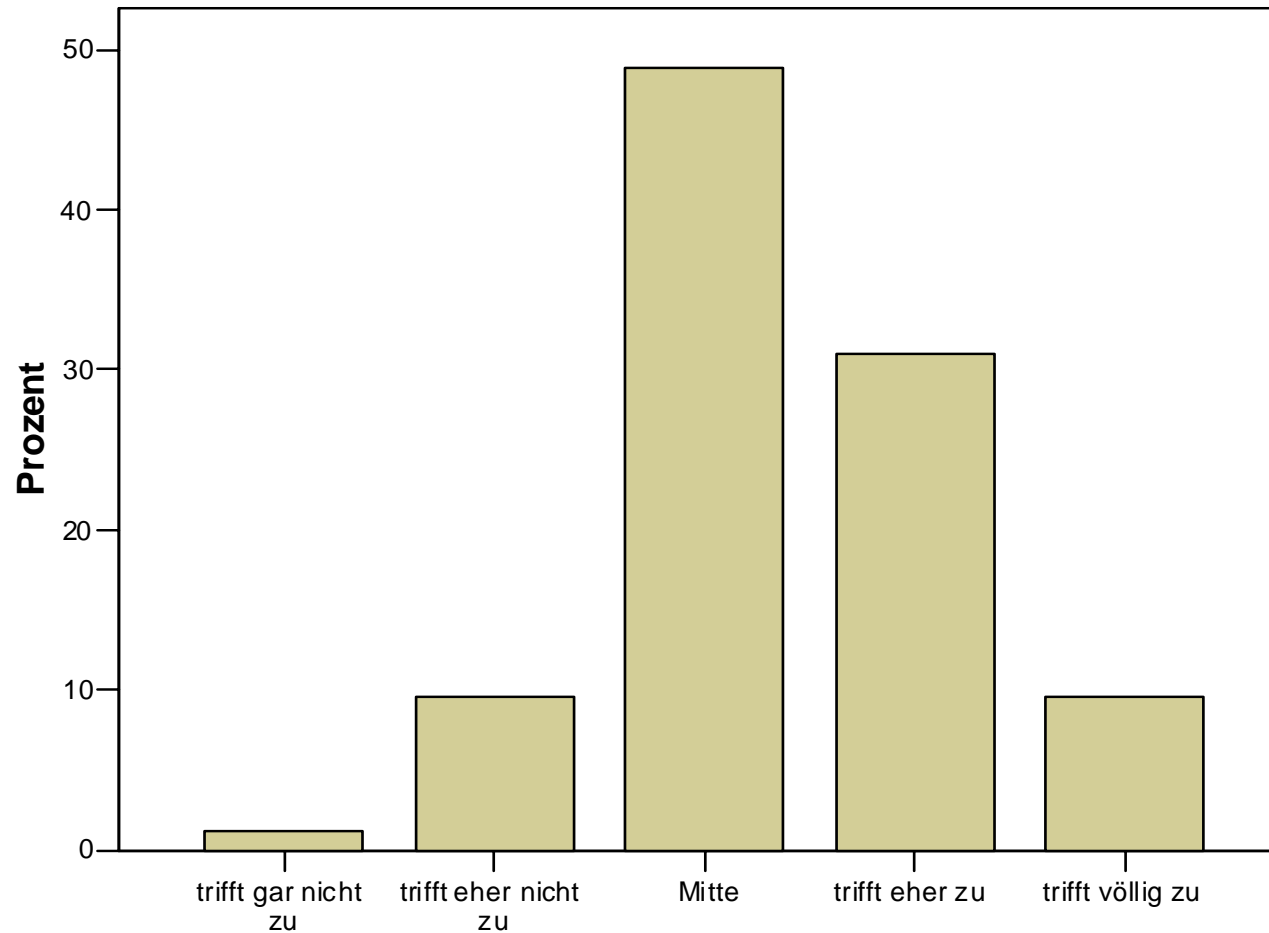
Erfahrungsorientierung

Im Planspiel konnte ich meine Erfahrungen einbringen.



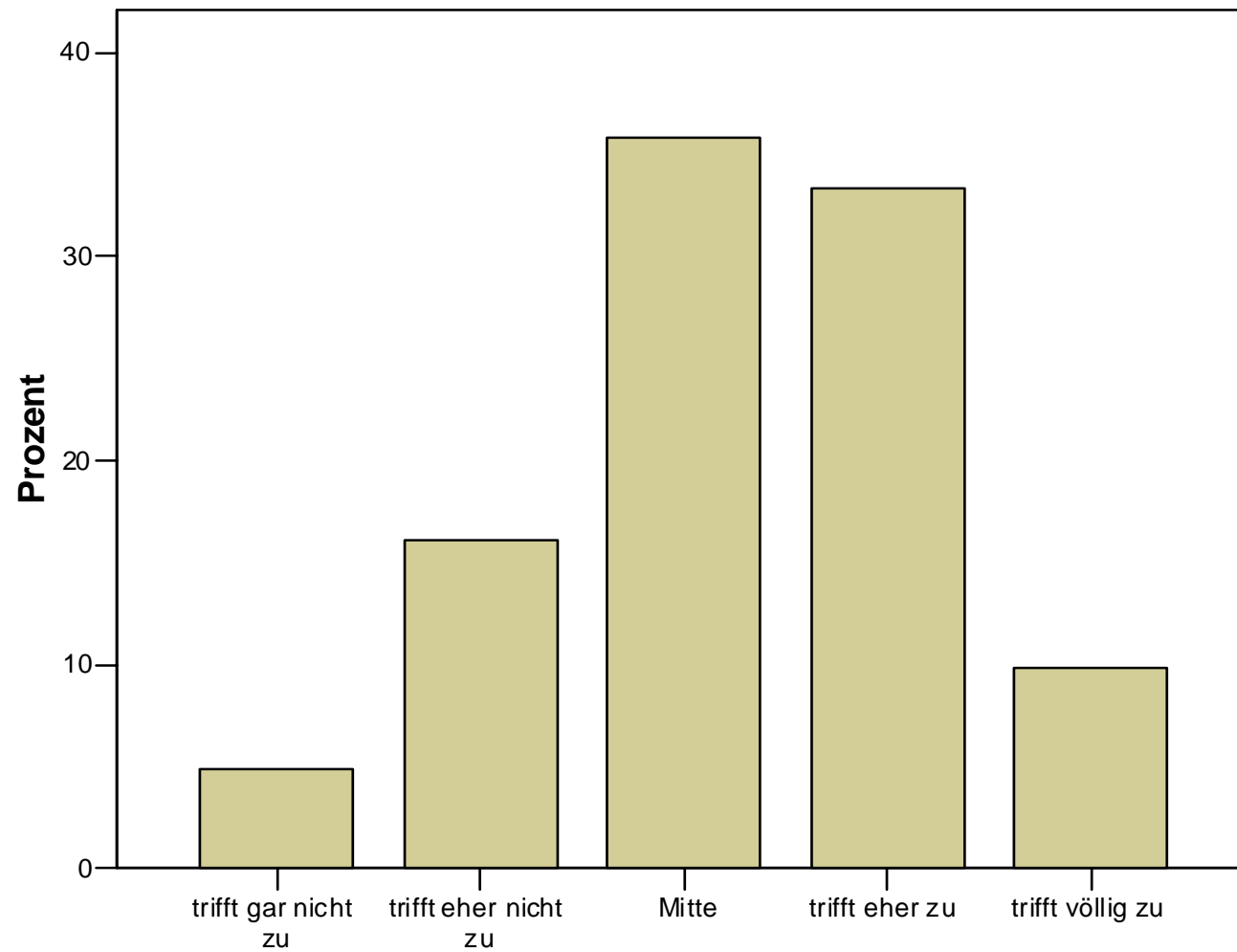
Erfahrungsorientierung

Im Planspiel habe ich viel von Kollegen gelernt.

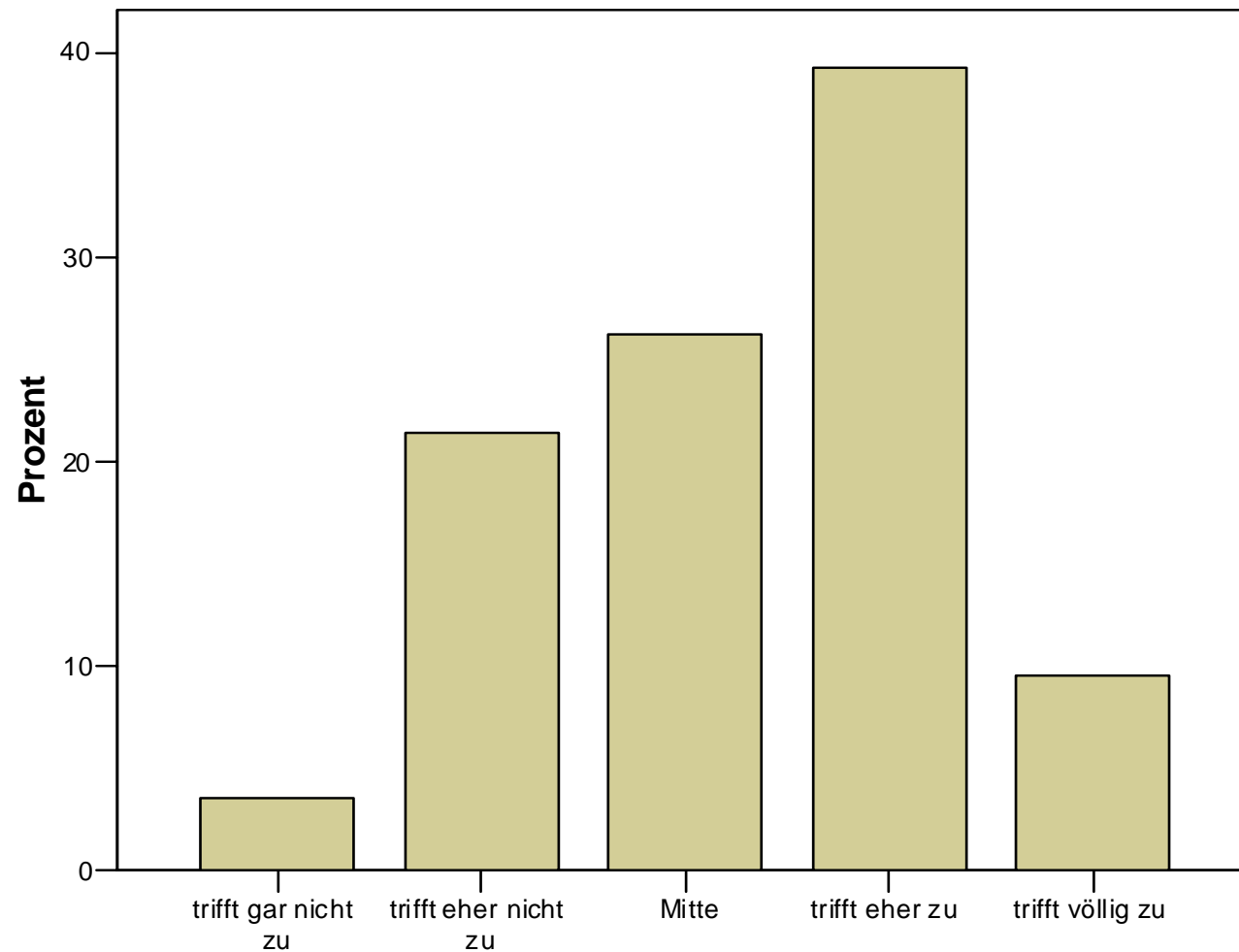


Im Planspiel habe ich viel von Kollegen gelernt.

Ich habe durch das Planspiel viel Neues gelernt, das ich noch heute anwenden kann.



Ich kann mich noch an viele Einzelheiten des Planspielseminars erinnern.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Fragen?

- Kontakt:

Dr. Herbert Schmidt
riva training & consulting GmbH
Bajuwarenring 18
D-85609 Aschheim

herbert.schmidt@riva-online.de

www.riva-online.com

