

# ROLLENSPIELKARTEN

Dieses mehrstufige Rollenspiel hilft Ihnen einen produktiven Feedbackprozess zu erproben und zu analysieren.



# Rollenspiel 1

## Situation

Erstes Sit-In wurde durchgeführt zwischen:

- Herr Schmidt, Teamleiter Notes-Anwendungs-entwicklung und
- Frau Meier, sehr erfahrener Notes-Entwickler

Vereinbart wurde, die Entwicklung einer neuen Standard-Anwendung mit DB-Zugriff zu begleiten, da diese Art von Entwicklung sehr häufig im Notes-Team durchgeführt wird.

Die Begleitung wurde durchgeführt und Herr Schmidt möchte Frau Meier Feedback geben

## Übung

- Spielen Sie die Situation als Teamleiter und Mitarbeiterin nach!
- Alle anderen beobachten die Situation und schildern Ihre Eindrücke hinterher



# Rollenkarte Spiel 1: Frau Meier, Notes Expertin

Sie sind langjährige Expertin im Entwickeln von Notes-Anwendungen. Seit 20 Jahren entwickeln sie im Unternehmen, das aktuelle Notes-Framework haben Sie vor 10 Jahren mit aufgebaut. Nach Ihrer Meinung hat außer Ihnen niemand wirklich Ahnung vom Notes-Geschäft – erst recht nicht Ihr Teamleiter, der erst seit 2 Jahren das Team führt und selber noch nie eine Notes-Anwendung geschrieben hat

Sie haben sich sehr gefreut, als Ihr Teamleiter mit der Idee eines Sit-Ins auf Sie zukam: Endlich können Sie einmal zeigen, was Sie drauf haben und mit welchen Problemen sie zu kämpfen haben!

Die Begleitung lief aus Ihrer Sicht sehr gut. Sie hatten direkt beim Start ein Problem mit der Server-Verbindung und mussten einige Zeit warten, bis sie endlich einsatzbereit waren – so konnten Sie direkt vorführen, wie die Technik sie ständig behindert. Später haben sie eine sehr komplexe Routine für die Notes-DB entwickelt – eins der typischen Probleme, die nur sie lösen können. Ihre Qualität hat sich auch direkt danach noch einmal gezeigt, als sie danach Ihrem Kollegen helfen mussten, der mir einem Support-Ticket nicht mehr weiter kam

# Rollenkarte Spiel 1: Herr Schmidt, Teamleiter

Sie sind seit 2 Jahren Teamleiter des Lotus-Notes-Entwicklungsteams, haben aber selber sehr wenig Erfahrung in der Notes-Entwicklung. Für Ihren ersten Sit-In haben Sie entschieden, Frau Meier zu begleiten, da sie eine Ihrer wichtigsten Mitarbeiter ist: Frau Meier hat die zentralen Kerne Ihres Notes-Frameworks mitentwickelt und die längste Erfahrung im gesamten Team. Allerdings gibt es öfter Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit im Team, da Frau Meier wenig Bereitschaft zeigt, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu teilen

In der Begleitung sind Ihnen verschiedene Sachen aufgefallen

Zu Beginn gab es leichte Verbindungs-Probleme, die aber nur sehr wenig Zeit kosteten und die weitere Arbeit nicht weiter behinderten

Bei der Entwicklung einer DB-Routine hat Frau Meier einen sehr effizienten Weg gefunden, die Datenbank anzubinden, der auch anderen Teammitgliedern viel helfen würde. Allerdings hat sie diese Anbindung nirgendwo kommentiert oder dokumentiert

Bei seiner gesamten Arbeit hat Frau Meier keine Kommentare geschrieben und auch sehr unverständliche Bezeichner gewählt, so dass ihr Code nur sehr schwer zu lesen ist

Diese schwere Lesbarkeit hat sich auch direkt gezeigt, als ein Kollege hereinkam, der einen Bug in einem von Frau Meier entwickelten Modul fixen musste und den Code nicht verstehen konnte. Frau Meier hat nur sehr unwillig geholfen und zu verstehen gegeben, dass sie den Kollegen für inkompetent hält ("Dass du das nicht verstehst...", "Könnt ihr jungen Leute gar nicht mehr programmieren?")

In Ihrem Feedback möchten Sie Frau Meier mitgeben, ihren Code lesbarer zu gestalten. Außerdem möchten Sie sie ermuntern, ihren Weg zur Datenbankanbindung als Best Practice zu formulieren

# Rollenspiel 2

## Situation

Feedback zwischen Teamleiterin und Mitarbeiter  
Der Mitarbeiter hat heute zum ersten Mal das Morgen-Meeting moderiert; die Teamleiterin gibt im Nachhinein Feedback

## Übung

- Spielen Sie die Situation als Teamleiterin und Mitarbeiter nach!
- Alle anderen beobachten die Situation und schildern Ihre Eindrücke hinterher



## Rollenkarte Spiel 2: Herr Schmidt, Teamleiter

Sie haben seit einer Woche das Morgen-Meeting in Ihrem Team eingeführt und möchten unbedingt, dass diese ein Erfolg wird. Ihre größte Sorge ist, dass das Meeting von den Mitarbeitern nicht akzeptiert wird, da es als Zeitverschwendung und Kontrolle angesehen werden könnte.

Heute hat ihr Mitarbeiter zum ersten Mal als ihr Vertreter das Morgen-Meeting geleitet. Sie hatten ein wenig Sorge, ihm die Leitung zu übertragen, da der Mitarbeiter dazu tendiert, in Details abzugleiten und seine Kollegen kontrollieren zu wollen. Das hat sich leider an zwei Stellen im Morgen-Meeting auch gezeigt

- Der MA hat sehr lange mit einem anderen Mitarbeiter über technische Details in einer einzelnen Anwendung diskutiert, dadurch dauerte das Meeting 10 Minuten länger
- Außerdem hat er einen weiteren Kollegen sehr hart angegangen, der gestern eine Aufgabe nicht geschafft hat ("wieso konntest du den Bug bitte nicht fixen?? Das hätte doch jeder andere hier geschafft!")

Jetzt möchten Sie ihm zu diesen beiden Punkten Feedback geben

# Rollenspiel 3

## Situation

Feedback zwischen Projektleiter und Teilprojektleiter  
Der Projektleiter trägt vor dem Lenkungs-ausschuss vor; der Teilprojektleiter gibt im Nachhinein Feedback

## Übung

- Spielen Sie die Situation als Projektleiter und Teilprojektleiter nach!
- Alle anderen beobachten die Situation und schildern Ihre Eindrücke hinterher



# Rollenkarte Spiel 3: Herr Schmidt, Projektleiter

Er ist ein erfahrener Projektleiter, der schon einige große und bedeutende Projekte erfolgreich umgesetzt hat. Er arbeitet in dem Unternehmen seit mehreren Jahren.

Zum jetzigen Zeitpunkt ist er Projektleiter in einem größeren Projekt. Seine Präsentationen, die er den Gremien, wie z.B. dem Lenkungsausschuss präsentiert, enthalten alle relevanten Informationen und sind gemäß der Agenda stringent und professionell aufgebaut. Außer ihm übernehmen noch 2 weitere Kollegen einen Teil der Präsentation ca. 30%.

An der Präsentation vor dem Lenkungsausschuss nehmen neben den Vertretern des auftraggebenden Fachbereichs wie fachlicher Projektleiter und dessen Vorgesetzte (BL und AL) auch weitere O+I Führungskräfte und Teilprojektleiter teil.

Die Präsentation lief aus Sicht von Herrn Schmidt sehr gut:

- Die Termine und Meilensteine konnten trotz geringer Verschiebungen erreicht werden
- Die geplante Präsentationszeit wurde eingehalten
- Es konnten alle wichtigen Informationen in der vorgesehenen Zeit vorgetragen werden
- Es gab nur wenige kritische Nachfragen, die er alle - auch mit Unterstützung seitens der Teilprojektleiter - klären konnte
- Es gab nur wenige Zusatzaufträge aus dem Gremium

# Rollenkarte Spiel 3: Herr Paul, Teilprojektleiter

Herr Paul unterstützt den Projektleiter und ist bei den Mitarbeitern seines Teams hoch angesehen, da er unterstützt, wo nötig und offen mit den Mitarbeitern und dem Fachbereich kommuniziert. Er arbeitet das erste Mal mit Herrn Schmidt im Rahmen des aktuellen Projekts zusammen.

Bei der Präsentation von Herrn Schmidt sind ihm einige Dinge aufgefallen:

- Herr Schmidt hat aus seiner Sicht die Folien zu detailliert präsentiert, d.h. es wurde nahezu jeder Satz und Bulletpoint wortwörtlich vorgelesen. Dabei kehrte er den Teilnehmern häufig den Rücken zu .
- Die Reihenfolge und der professionelle Aufbau der Folien war sehr gut strukturiert und folgte dem logischen Ablauf.
- Nachfragen wurden relativ kurz und aus seiner Sicht nicht ausreichend beantwortet. Hierbei diente die knapp bemessene Zeit als Hauptargument, um mit der Präsentation der Folien fortzufahren.
- Herr Schmidt hat aus seiner Sicht mit seiner Körpersprache viel Ungeduld und Unruhe vermittelt (Blicke auf die Uhr, insbesondere bei Nachfragen). Bei einer Diskussion über Alternativen zum weiteren Vorgehen hat er mit seinem Kuli nervös herumhantiert und auf dem Stuhl herum gezappelt. Mit Hinweis auf die knapp bemessene Zeit und dem noch ausstehenden Programm wurde die Diskussion abrupt beendet. „Unser Zeitplan ist sehr eng getaktet und wir müssen noch die erreichten Meilensteine präsentieren“.
- Bei den Teilvorträgen der beiden anderen Kollegen hat er mit ständigen Blicken auf die Uhr und Hinweis auf die knappe Zeit weitere Erläuterungen unterbunden.
- Herr Paul hat den Eindruck gewonnen, dass sich einige Teilnehmer zurückzogen und keine Fragen mehr stellten.

In seinem Feedback möchte er Herrn Schmidt mitgeben, künftig im Rahmen der Präsentation weniger die Folien einzeln abzulesen, sondern eine Zusammenfassung der Folien unter Hervorhebung der wichtigen Punkte zu geben. Für weitere Informationen sollte auf die Folien verwiesen werden.

So könnte aus seiner Sicht mehr Raum für offen Diskussionen entstehen und der „gehetzte“ Eindruck vermieden werden..

# Rollenspiel 4

## Situation

Feedback zwischen Anwendungsentwickler und Projektleiterin  
Im Rahmen eines Kundengesprächs stellt der Anwendungsentwickler grob das DV-Konzept vor und erläutert das weitere Vorgehen; die Projektleiterin gibt im Nachhinein Feedback

## Übung

- Spielen Sie die Situation als Anwendungsentwickler und Projektleiterin nach!
- Alle anderen beobachten die Situation und schildern Ihre Eindrücke hinterher



# Rollenkarte Spiel 4: Herr Ahorn, Anwendungsentwickler

Herr Ahorn ist ein erfahrener Anwendungsentwickler und arbeitet seit über 20 Jahren erfolgreich im Unternehmen. In seiner Tätigkeit hat er immer wieder erfahren, dass ein Eingehen auf Kundenwünsche (Kundenorientierung) die Akzeptanz und Implementierung des Produktes sehr stark fördert. Außerdem stellt er immer wieder fest, dass jede Kleinigkeit wichtig für den Erfolg des Projektes sein kann.

Für ein neues Projekt wurde ein DV-Konzept erstellt. Im Rahmen eines Kundengespräches stellt Herr Ahorn grob das DV-Konzept vor und erläutert das Vorgehen in der Stufe Realisierung. Anwesend sind bei der Präsentation Vertreter des auftraggebenden Fachbereichs, die Projektleiterin und weitere Führungskräfte aus O+I.

Die Präsentation lief aus Sicht von Herrn Ahorn sehr gut:

- Die Fachbereichsmitarbeiter haben rege mitgearbeitet und auch einige Vorschläge genannt, die der Verbesserung des Produktes dienen
- Einige Termine und Meilensteine konnten im Konsens angepasst werden und wurden vom Fachbereich akzeptiert
- Die Stimmung und Zusammenarbeit war sehr gut und konstruktiv.

# Rollenkarte Spiel 4: Frau Buchholz, Projektleiterin

Frau Buchholz ist eine junge engagierte Mitarbeiterin, die erst vor kurzem zur Projektleiterin ernannt wurde. Sie ist erst seit einem halben Jahr im Unternehmen und kennt noch nicht alle Mitarbeiter des Fachbereichs und von Management in O+I.

Bei der Präsentation von Herrn Ahorn sind ihr einige Dinge aufgefallen:

Das Meeting hat 50% länger gedauert als geplant, statt 2 Std. waren es 3 Std.

Herr Ahorn geht auf jeden Wunsch des Fachbereichs ein, nimmt diesen sofort in die Planung auf. Der Fachbereich ist darüber sehr froh, aber die Projektlaufzeit verzögert sich dadurch beträchtlich.

In Folien von Herr Ahorn sind sehr ausführlich. Er präsentiert einzelne Geschäftsvorfälle und deren Besonderheiten.

Nachfragen werden ausführlicher und detaillierter von Herrn Ahorn beantwortet als notwendig

In Ihrem Feedback möchte sie Herrn Ahorn auf folgende Punkte aufmerksam machen:

- Positiv ist ihr aufgefallen, dass Herr Ahorn die Fachbereichsmitarbeiter und ihre Anregungen ernst nimmt und zügig in seine Planung aufnehmen kann.
- Positiv findet sie auch die fachliche Kompetenz von Herrn Ahorn, der zu jeder Frage detailliert Stellung nehmen kann.
- Aus ihrer Sicht sollte Herr Ahorn den ursprünglichen Plan nicht sofort durch Aufnahme neuer Anforderungen anpassen. Besser wäre es ihrer Meinung nach wenn das Projekt erstmal wie geplant durchgeführt wird und Zusatzanforderungen später in einem neuen Projekt umgesetzt werden.
- Herr Ahorn geht ihrer Meinung nach zu sehr ins Detail und einige Führungskräfte sind dann gelangweilt. Das könnte Herr Ahorn noch verbessern indem er weniger ins Detail geht.



Fuchs & Consorten  
Unternehmensberatung GmbH

Düsseldorfer Straße 90  
40545 Düsseldorf

Tel.: +49 (0)211 58 58 99 85

Fax: +49 (0)211 58 58 99 89

[www.fuchsconsorten.de](http://www.fuchsconsorten.de)