

Aus Schaden wird man klug?

Verhaltensplanspielmethodik - Ein Erfahrungsbericht aus der Bayerischen Landesbank

Margit Knorr-Neubauer, Roland Kupka, Rainer Neubauer und Dr. Siegfried Stumpf

(Workshop auf dem 5. Kongress Assessment Center in München, März 2001)

Rahmen und Zielsetzung

Die Verbesserung der Kundenorientierung ist in jedem Unternehmen ein ganz entscheidendes Ziel. Die Bayerische Landesbank hatte sich bereits vor über 10 Jahren entschieden, die bisherige Form der Kundenbetreuung entscheidend zu ändern. Die erkannten Defizite vor allem in den Feldern: aktive und koordinierte Kundenakquisition, Kundennähe und Transparenz der Geschäftsfelder für den Kunden mussten behoben werden..

Die Kundenbetreuung wurde daraufhin so organisiert, dass ein Kunde bzw. eine Kundengruppe prinzipiell mit zwei Kundenbetreuergruppen in Kontakt kommt:

- dem Primärbetreuer: dieser fungiert als zentraler Ansprechpartner des Kunden. Gegenüber dem Kunden vertritt er im Sinne des Crossselling die gesamte Produktpalette. Wichtige Tätigkeitsschwerpunkte sind die Akquisition des Neugeschäfts sowie die interne Koordination der Gesamtgeschäftsbeziehungen zum Kunden.
- dem Produktbetreuer: Dieser ist verantwortlich für ein einzelnes Produkt bzw. eine einzelne Produktgruppe. Er ist der Spezialist für dieses Produkt bzw. diese Produktgruppe und berät in diesem Rahmen den Kunden und unterstützt den Primärbetreuer.

Neben dieser Funktionsaufteilung wurden die beiden Mitarbeitergruppen auch organisatorisch getrennt.

In einem ersten Schritt wurden für die Funktion "Primärbetreuer":

- Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKVs) festgelegt und danach separat
- Anforderungsprofile für die Verhaltensebene erstellt.

Mit der Entwicklung des Anforderungsprofils für Primärbetreuer wurden sofort auch Personalentwicklungsmaßnahmen für den systematischen Aufbau dieser Zielgruppe konzipiert.

Im Anschluss daran erhielt die Personalentwicklung den Auftrag, auch für die Produktbetreuer Anforderungsprofile zu entwickeln und aufbauend darauf sinnvolle Entwicklungsmaßnahmen durchzuführen. In Zusammenarbeit mit einem externen Berater eine qualitative Untersuchung durchgeführt. Ziel war es, eine Grundlage zur Erarbeitung eines maßgeschneiderten Entwicklungsprogramms zu schaffen.

Insgesamt wurden 83 Personen aus 11 Unternehmensbereichen befragt, die 168 "kritische Ereignisse" beschrieben.

Eine separate Optimierung der Verhaltensweisen der beiden Zielgruppen lag damals im "mainstream" des PE-Vorgehens und schien ein vernünftiger Weg zu sein. Jede Zielgruppe musste nur in Richtung der jeweiligen Anforderungsprofile entwickelt werden, dann würde sich der Erfolg schon einstellen!

Das wichtigste Ergebnis der Untersuchung war, dass weder der Versuch das Umfeld der Zielgruppen organisatorisch klar und ablauflogisch zu gestalten noch das Vertrauen, Mitarbeiter so auswählen und entwickeln zu können, dass sie in Lage sind, alle auftauchenden Faktoren effizient zu berücksichtigen, erfolgversprechend sind.

Dieses Ergebnis der Analyse deckte sich auch in weiten Teilen mit den bereits vorliegenden Praxiserfahrungen. Weder die genaue Ermittlung von AKVs und organisatorische Aufteilung in Primär- und Produktbetreuer sowie die separate Entwicklung von Persönlichkeitsmerkmalen löst die Komplexität eines Kundenbetreuungsprozesses zufrieden auf. Es zeigten sich immer wieder Reibungsverluste im Zusammenspiel der Organisationsteile und der beteiligten Personen. Die in den Anforderungsprofilen deutlich zum Ausdruck gebrachte Sehnsucht nach optimaler Abstimmung stellte sich in der Praxis nicht automatisch ein.

Ob ein Mitarbeiter ein Ziel in einer zu bewältigenden Situation erreicht, hängt nicht nur von den Verhaltenskompetenzen des Mitarbeiters ab, sondern auch von den organisatorischen Rahmenbedingungen und vom Einfluss anderer Beteiligter.

Als sinnvollste Qualifizierung der Mitarbeiter erschien der Personalentwicklung eine Maßnahme, die die Rahmenbedingungen der Bank und alle beteiligten Funktionen/Personen einbezieht.

Die Idee des Verhaltensplanspiels war geboren und wurde unverzüglich umgesetzt.

Die Maßnahme hatte das **Hauptziel**, den Faktor "**Zusammenarbeit zwischen Primär- und Produktbetreuern**" zu optimieren. Folgende Kriterien sollten dabei erfüllt werden:

- Primär- und Produktbetreuer sollten zusammen an der Maßnahme teilnehmen können;
- die Maßnahme sollte die Zusammenarbeit zwischen Primär- und Produktbetreuern zum Thema machen sowie eine lebendige und umfassende Bearbeitung dieser Themen ermöglichen;
- die Maßnahme sollte einen Beitrag zum Ausbau der sozialen Kompetenz von Primär- und Produktbetreuern im Sinne der vorliegenden Anforderungsprofile leisten.

Eingrenzung des Begriffes Verhaltensplanspiel

Der Begriff Verhaltensplanspiel (VPS) ist zwar in der einschlägigen Literatur so eingeführt, erscheint uns allerdings etwas ungriffig und blass. Gemeint ist damit folgendes:

In einem VPS versucht man, die Wirklichkeit zu simulieren, indem man die Teilnehmer am Planspiel in ein realistisch konstruiertes Ausgangsszenario setzt und sie dann in diesem Szenario interagieren und handeln lässt. Ein Kernstück des VPS ist damit der Handlungsfluss, den die Teilnehmer durch ihre Aktionen und Interaktionen herstellen. Ein zweites Kernstück ist, dass die Teilnehmer die Entwicklung des Systems gestalten, reflektieren, bewerten, verändern und wieder reflektieren und bewerten. Ein VPS ist also eine Experimentierplattform, die gekennzeichnet ist durch einen systematischen Wechsel zwischen Spiel- bzw. Handlungsphasen einerseits und Reflexionsphasen andererseits. Diese Grundeigenschaften sorgen dafür, dass ein VPS eine erlebnis- und reflexionsorientierte Lernplattform darstellt.

Einige Abgrenzungen von anderen Lernformen

Herkömmliche Lernformen wie *Verhaltenstrainings* setzen zwar *Rollenspiele* und meist auch Videofeedback als Lernmethoden ein, sie sorgen jedoch nicht dafür, dass der Teilnehmer seine Erfahrungen im Kontext eines realistischen, ihm vertrauten Gesamtsystems macht. Das Rollenspiel entsteht aus einer Ausgangsinstruktion und endet mit dem Schluss der simulierten Situation. Im VPS gestaltet der Teilnehmer die Situation selbst und muss mit den Folgen seiner Situationsbewältigung im weiteren Verlauf des VPS umgehen. Gleichzeitig hat der Teilnehmer anders als im konventionellen Training die Möglichkeit, ähnliche Situationstypen mehrfach zu durchlaufen und damit seine Verhaltenspalette schrittweise zu optimieren. Damit wird auch der Effekt relativiert, der in üblichen Rollenspielen allzu häufig auftritt. Der Teilnehmer wird nicht verleitet, den Erkenntnisgewinn aus einem einzigen Rollenspiel zu überschätzen.

Wir begegnen häufig dem Missverständnis, dass ein VPS ein normales Planspiel sei. Unter "normalen Planspiel" verstehen viele *rechnergestützte Simulationen*, in deren Kern Teilnehmer Entscheidungen entwickeln, in den Rechner eingeben und dann mit einer vom Rechner weitergerechneten neuen Lage konfrontiert werden. Die Wirklichkeitsauffassung hinter solchen Planspielen ist eine vollkommen andere als die im VPS. Im Rechnerplanspiel verkörpert der Rechner sozusagen eine Art objektiver Wirklichkeit, in die die Teilnehmer mehr oder weniger geschickt eingreifen können und dann vom Rechner rückgemeldet bekommen, wohin sie das System gebracht haben. Im VPS dagegen wird die Wirklichkeit und ihre Weiterentwicklung als Prozess verstanden, der aus den Hinterköpfen und Handlungen aller Beteiligten entsteht. "Harte Fakten" wie Gehaltssummen, Investitionsvolumina etc. sind in dieser Wirklichkeitsauffassung nur Teilaspekte des Gesamtgeschehens. Der Begriff "Verhalten" im VPS soll verdeutlichen, dass subjektive Auffassungen, individuelle Hochrechnungen über andere, Kommunikations- und Interaktionsprozesse unverzichtbare Bestandteile sind, wenn man die Entwicklungsdynamik

der wirklichen Wirklichkeit simulieren und verstehen will. Ein Beispiel soll diesen Unterschied zwischen VPS und Rechnerplanspiel verdeutlichen. Im Rechnerplanspiel hätte eine Kosteneinsparung durch Gehaltskürzung wahrscheinlich irgendein vom Konstrukteur geplantes Absinken abstrakter Motivationswerte in der Belegschaft zur Folge. Im VPS dagegen müsste eine Absenkung nicht in den Rechner eingegeben werden, sondern gegenüber den Betroffenen irgendwann (hoffentlich überzeugend) vertreten werden. Die Reaktionen wären vielfältiger. Manche Betroffene verstehen die Maßnahme als notwendig und fügen sich, andere gehen auf die Barrikaden, Dritte ziehen sich in stillem Widerstand zurück. Wir sind sicher, dass eine solche Reaktionspalette realistischer ist als die Motivationspunkterrechnung des Computers.

Ziele eines VPS

Ein VPS ist für eine breite Palette von Lernzielen einsetzbar. Unabhängig von den konkreten inhaltlichen Zielen eines VPS, die am besten über die sorgfältige Konstruktion des Ausgangsszenarios umsetzbar sind, unterstützt ein VPS u.a. folgende Erfolgsfaktoren:

- Erlebnisorientiertes, reflektiertes Lernen des Individuums
- Gemeinschaftliches Lernen in der Gruppe (Teamentwicklung)
- Erfahrungslernen über Prozessverläufe und -gestaltung

Das Lernsetting des Verhaltensplanspieles

Zwei **zentrale Phasen** sind in einem Verhaltensplanspielseminar zu unterscheiden: In den **Spielphasen** können die Teilnehmer ihre eigenen Sichtweisen und Verhaltensvarianten erproben und Erfahrungen auf der Grundlage des eigenen Handelns sowie der Handlungen der anderen Teilnehmer machen. Diese Erfahrungen werden in den **Reflexionsphasen** systematisch ausgewertet, um die eigenen Sichtweisen zu erweitern, erfolgreiche Handlungsstrategien zu identifizieren und angemessene Verhaltensalternativen zu generieren. In unseren Planspielen gibt es einen systematischen **Wechsel** zwischen **Spiel- und Reflexionsphasen**, so dass auf eine Spielphase immer eine Reflexionsphase folgt, die dann wieder der nächsten Spielphase vorausgeht. Dies hat den Vorteil, dass die Teilnehmer die aus einer Reflexionsphase gewonnenen Einsichten in der nächsten Spielphase erproben können. Auf diese Weise werden im Planspielseminar immer wieder vollständige Lernzyklen (vgl. Kolb, 1984) durchlaufen: Erfahrungen werden gemacht, diese Erfahrungen werden reflektiert und ausgewertet, neue Einsichten und Handlungsalternativen werden generiert, die dann im Handeln erprobt werden, was wiederum zu neuen Erfahrungen führt. Im folgenden werden Spiel- und Reflexionsphasen näher beschrieben.

(1) **Spielphasen:** Hier agieren die Teilnehmer auf der Grundlage des Planspielszenarios und ihrer Rollenzuweisungen in Funktionsgruppen aus zwei bis drei Personen. Typischerweise werden hier individuelle und gemeinsame Pläne entwickelt, es werden Informationen ausgetauscht, Gespräche in und zwischen Funktionsgruppen finden statt, es entstehen Konflikte sowie Versuche, diese Konflikte zu managen - kurz: es passiert all das, was in dem

durch das Planspiel simulierten Wirklichkeitsbereich auch passiert. Dabei ist zu beachten, dass die Teilnehmer im Planspiel, ähnlich wie die Akteure im wirklichen Leben, ihre jeweilige Funktionsrolle nach persönlichem Ermessen ausgestalten können. Dies ist für die in einem Planspiel liegende Eigendynamik sehr wichtig. In den Spielphasen kommt es zudem wie im wirklichen Leben zu einem Ereignisstrom: Die Planspielereignisse werden nicht von einer außenstehenden ordnenden Hand diktiert, sondern es gibt eine innere Dynamik, die ein Ereignis aus den vorausgegangenen Ereignissen entstehen lässt. Kommt es beispielsweise zwischen zwei Funktionsgruppen zu einem Konflikt, so schreibt keine Spielleitung vor, wie mit diesem Konflikt umzugehen ist. Die Folgesituationen werden von den beteiligten Personen, sei es absichtlich oder ungewollt, selbst herbeigeführt. So können beide Konfliktparteien beispielsweise ein klärendes Konfliktgespräch anberaumen, das dann die Stimmung zwischen beiden Gruppen verbessert oder auch zusätzlich belastet, oder sie können dem Konflikt ausweichen, was dann auch wieder Auswirkungen auf die weitere Kooperation zwischen den beiden Funktionsgruppen haben wird. Dies hat den Vorteil, dass die Planspielteilnehmer im Laufe des Spieles mit den Wirkungen ihrer eigenen Handlungen konfrontiert werden und sich damit auseinandersetzen müssen.

Jedem Verhaltensplanspiel liegt eine bestimmte Thematik zugrunde (z.B. Zusammenarbeit zwischen Innen- und Außendienst, Veränderungsmanagement, Führen und geführt werden ...). Diese Thematik und die für sie typischen Prozesse sollen durch das Verhaltensplanspiel simuliert werden. Das Verhaltensplanspiel muss so konstruiert sein, dass in den Spielphasen diese Thematik tatsächlich zum Tragen kommt. Dabei müssen Prozessverläufe auftreten, für die folgendes gilt:

- sie sind **realitätsnahe**, d.h. sie entsprechen Prozessen, die nicht nur in der Wirklichkeit des Planspieles, sondern in der "wirklichen" Wirklichkeit auftreten.
- sie sind **typisch**, d.h. sie entsprechen Prozessen, die immer wieder vorkommen, wenn es in der Realität um diese Thematik geht.
- sie sind **erfolgskritisch**, d.h. sie entsprechen Prozessen, die für die produktive Bewältigung dieser Thematik von großer Bedeutung sind.

Diese Kriterien sind nicht erfüllt, wenn die auftretenden Prozesse als künstlich erlebt werden und bestenfalls in einer Spielrealität Gültigkeit haben; wenn sie realistisch sind, aber mit der zu behandelnden Thematik nichts zu tun haben oder bestenfalls als etwas anzusehen sind, das es eben auch und selten gibt; oder wenn sie nicht erfolgskritisch sind, sie also mit Erfolg oder Misserfolg beim Management dieser Thematik nicht zusammenhängen. Ist eines dieser Kriterien nicht gegeben, so ist dies ein Hinweis darauf, dass das Planspielszenario nicht hinreichend gut konstruiert ist. Zur Beantwortung der Frage, ob diese Kriterien erfüllt sind und das Planspiel in diesem Sinn valide ist, können zum einen Erkenntnisse herangezogen werden, die über diese Thematik vorliegen (z.B. innerbetriebliche Analysen, wissenschaftliche Erkenntnisse ..) und die dann mit den Prozessen im Planspiel abgeglichen werden können. Diese systematische Vorgehensweise wird aber nicht immer möglich sein, da die benötigten Erkenntnisse über die Wirklichkeit oftmals nicht in gut aufbereiteter Form vorliegen. Aus diesem Grund kann man bei der Validierung des Planspiels auch auf die Eindrücke der Planspielteilnehmer zurückgreifen, indem man diese danach befragt, ob und inwiefern die Prozesse in den Spielphasen realitätsnahe, typisch und erfolgskritisch sind. Die Meinungen der Planspielteilnehmer geben unserer Erfahrung nach eine gute Orientierung über die Validität des Planspieles. Aus ihnen lassen sich zudem gute Hinweise gewinnen, wie Schwächen im Szenario zu beseitigen sind. Schließlich sind die subjektiven Meinungen

der Teilnehmer zu den o.a. Kriterien auch für die Akzeptanz des Planspieles als Lerninstrument von entscheidender Bedeutung: Wenn die Teilnehmer die Planspielprozesse nicht als realitätsnahe, typisch und erfolgskritisch erleben, dann wird sie auch wenig motiviert sein, auf der Grundlage dieser Prozesse Erkenntnisse zu gewinnen und diese dann später im beruflichen Alltag umzusetzen.

(2) **Reflexionsphasen:** Zur Reflexion der aus den Spielphasen resultierenden Erfahrungen verwenden wir unterschiedliche Designs. Grundsätzlich ist die inhaltliche und formale Gestaltung einer Reflexionsphase davon abhängig, welche Lernziele mit dem Verhaltensplanspiel verfolgt werden. Sollen durch das Verhaltensplanspiel die individuellen Handlungskompetenzen der Planspielteilnehmer entwickelt werden, so ist ein anderes Reflexionsdesign zu wählen, als wenn das Planspielziel darin besteht, organisatorische Neuerungen wie z.B. Veränderungen in der Aufbau- und Ablaufstruktur vor der Implementierung zu erproben. Im Rahmen des in der Bayerischen Landesbank durchgeführten Verhaltensplanspieles setzen wir in den Reflexionsphasen folgende Reflexionsbausteine ein:

a. **Gruppenreflexion:** In der Gruppenreflexion geht es darum, die aus den Spielphasen resultierenden Erfahrungen der einzelnen Funktionsgruppen für alle Planspielteilnehmer transparent zu machen und zu analysieren. Bereits das Schaffen von Transparenz hinsichtlich der gegenseitigen Erfahrungen führt zu zahlreichen neuen Erkenntnissen. Obwohl die Spielgruppen an ein- und derselben Realität teilhaben und sich während der Spielphasen miteinander austauschen, stellen wir bei unseren Planspielen immer wieder fest, wie unterschiedlich die Sichtweisen der Spielgruppen sind und wie sehr die eigenen Hypothesen darüber, wie andere diese Wirklichkeit erleben, fehlerbehaftet sein können. Im Zuge der Reflexionsphasen kommt es deswegen immer wieder zu Aha-Erlebnissen und zu Korrekturen der eigenen Wirklichkeitsauffassung, so z.B. wenn die Spielgruppe, die die Führung innerhalb des simulierten Unternehmens übernommen hat, erkennt, wie ihr Führungsverhalten von den Mitarbeitern aufgenommen wird und welche emotionalen und verhaltensmässigen Reaktionen in den Mitarbeitern dadurch ausgelöst werden. Die Reflexionsfragen werden dabei so gewählt, dass nicht nur Problembereiche identifiziert werden, sondern dass das Augenmerk auch auf die Sachverhalte gerichtet wird, die positiv ausgeprägt sind. Dies stabilisiert die Planspielteilnehmer emotional und gibt Motivation, die Dinge, deren Veränderung notwendig ist, tatsächlich zu verändern. Zudem soll durch die Art der Fragestellung dafür gesorgt werden, dass konstruktive Elemente zum Tragen kommen, indem Ressourcen zur Lösung der Probleme aktiviert werden. Dies bedeutet, dass Probleme eben nicht nur benannt, sondern zudem Verbesserungs- und Lösungsideen generiert werden. Sind z.B. Mitarbeiter mit dem Führungsverhalten der Vorgesetzten unzufrieden, so sollen sie ihre konkreten Verbesserungsideen in die Reflexion mit einbringen, was wiederum die Führungskräfte bei dem Finden von Lösungen entlastet und unterstützt. Die Planspielteilnehmer haben uns immer wieder zurückgemeldet, dass ihnen durch das Planspiel klar geworden ist, wie wichtig Reflexionsphasen für das erfolgreiche Management komplexer Systeme sind und wie sehr sie im wirklichen Leben fehlen: Durch den offenen und konstruktiven Austausch der wechselseitigen Sichtweisen wird es möglich, die Prozesse in einem sozialen System so zu gestalten, dass sie sowohl effektiv als auch zur Zufriedenheit der beteiligten Akteure ablaufen.

In dem Planspiel der Bayerischen Landesbank werden gegenwärtig die in der folgenden Tabelle dargestellten Gruppenreflexionsphasen eingesetzt:

	Ziel	Leitfragen	Methodik
Reflexionsphase 1	Feststellen, ob und wie die Planspielteilnehmer in das Planspiel hineingefunden haben.	Wie ist es mir gelungen, in meine Planspielrolle hineinzufinden?	Reflexion in der Funktionsgruppe und Diskussion im Plenum.
Reflexionsphase 2	Diagnose der Zusammenarbeit in und zwischen den Funktionsgruppen.	Was läuft in unserer Gruppe gut? Was sollten wir in unserer Gruppe verbessern? Wie sieht das Zusammenspiel mit den anderen Gruppen aus? Was läuft gut und was sollte man verbessern? Welche konkreten Veränderungsideen haben wir?	Reflexion in der Funktionsgruppe, Präsentation der Ergebnisse im Plenum, Diskussion im Plenum.
Reflexionsphase 3	Diagnose der Zusammenarbeit in und zwischen den Funktionsgruppen.	Was hat sich in der vorhergegangenen Spielphase im Zusammenspiel in und zwischen den Gruppen tatsächlich verbessert? Wie ist die Zusammenarbeit in und zwischen den Gruppen jetzt beschaffen? Welcher weitere Veränderungsbedarf besteht?	Reflexion in der Funktionsgruppe, Präsentation der Ergebnisse im Plenum, Diskussion im Plenum.
Reflexionsphase 4	Bilanzierung des erreichten Endzustandes des Planspielunternehmens, Verabschiedung von der Planspielrolle.	Was haben wir in unserem Unternehmen erreicht? In welchem Zustand können wir das Unternehmen übergeben?	Reflexion in der Funktionsgruppe, Präsentation der Ergebnisse im Plenum, Diskussion im Plenum.
Reflexionsphase 5	Übertragung der gewonnenen Einsichten auf die Realität in der Landesbank.	Welche Schlüsse können wir aus den Planspielerfahrungen für die Gestaltung der Zusammenarbeit in der Landesbank ziehen?	Instruktion geht an die Gesamtgruppe der Planspielteilnehmer, Selbstorganisation der Planspielteilnehmer zur Bearbeitung der Frage, Präsentation im Plenum.

Anmerkung: Die Reflexionsphasen sind in der Reihenfolge ihrer Verwendung im Planspielseminar nummeriert. Vor den Reflexionsphasen 1 bis 4 findet jeweils eine Spielphase statt.

Die Rolle des Videofeedbacks im Verhaltensplanspiel

Im Verhaltensplanspiel verfügen wir über einen Raum, in dem Sequenzen auf Video aufgezeichnet werden. In diesem Raum finden vor allem solche Gespräche statt, die für die Zielsetzung des VPS von zentraler Bedeutung erscheinen (z.B. in der Löwenbank Kundengespräche, Besprechungen zu Kundenstrategien etc.). Diese Aufzeichnungen nutzen wir in den Reflexionsphasen zum Feedback für die Beteiligten, nachdem wir die Zustimmung der Beteiligten eingeholt haben.

Auch wenn Teilnehmer aus anderen Seminaren bereits Videoerfahrung besitzen, so herrscht gegenüber diesem Mittel zunächst immer eine gewisse Skepsis. Reale Künstlichkeitserlebnisse aus früheren Seminaren oder schlichte Angst, vorgeführt zu werden, sorgen hierfür. Deshalb führen wir zunächst sogenannte Videofeedbackregeln einfacher Art ein, für deren Einhaltung wir auch sorgen. Diese Regeln entsprechen weitgehend den üblichen (Ich-Botschaften etc.) ergänzt um ein paar Planspielspezifische (z.B. beteiligte im Video sagen während der Rückmeldung nichts, können sich jedoch am Schluss mit ihren Sichtweisen einbringen. Rückmelder sprechen Beteiligte immer nur mit der Funktion im Planspiel an etc.). Damit soll gewährleistet werden, dass das Feedback von den Teilnehmern auch tatsächlich genutzt werden kann.

Ein wichtiger Punkt im Videofeedback besteht unserer Meinung darin, dass man nicht nur konflikträchtige Highlightsammlungen vorführt, sondern die prozesshafte Genese der gesamten Situation. Damit wollen wir der Neigung widerstehen, Ursachen für (laute) Effekte nur in der unmittelbaren situativen oder personellen Umgebung des Effektes selbst zu suchen. Oft liegen die effizienteren Gestaltungschancen nämlich zeitlich weit früher (z.B. in Gestalt fehlgelaufener oder unterbliebener Abstimmungsprozesse, Aktionismus aus Zeitmangel, fehlendes Infomanagement etc.).

Wir können auf jedem Fall aus unserer Planspielerfahrung berichten, dass die Teilnehmer ein so gestaltetes Videofeedback in den Seminarrückmeldungen für ein essentielles Element ihrer Lernerfahrung halten.

Die Rolle des individuellen Feedbacks im Verhaltensplanspiel

Ein wesentlicher Pfeiler in der Struktur und im Ablauf eines Verhaltensplanspieles ist das "Feedback" an die Teilnehmer, und zwar sowohl in konkreter, situationsspezifischer Weise als auch und vor allem als individuelle Rückmeldung in Form eines persönlichen Gespräches.

- **Wozu:** die Ziele des Trainers; die Wünsche des Teilnehmers

Beim **situationsbezogenen Feedback**, das heißt unmittelbar nach einer Situation, die sich innerhalb des Planspielkontextes ergibt, erhalten die jeweils beteiligten Teilnehmer vom Trainer eine kurze Rückmeldung. Dies kann zum Beispiel nach einem Termin mit einem Kunden, einer Abteilungsbesprechung, einer bereichsübergreifenden Teamsitzung etc. sein. Hier ergibt sich die Möglichkeit, die Sehnsucht der Teilnehmer nach "Patentrezepten" im Umgang mit Situationen und/oder Personen mit konkreten Tipps und Tricks gut erfüllen zu können. Dies können etwa Hinweise auf effizienteres Gestalten und Moderieren von Besprechungen, das geschicktere Präsentieren von Informationen bzw. Fakten, das Verbinden unterschiedlicher Blickwinkel und gegensätzlicher Interessen usw. sein. Dabei hat der Trainer darauf zu achten, dass die Teilnehmer von ihm coram publico keine Rückmeldungen erhalten, die Gesichtsverlust nach sich ziehen. Auch auf Rechtfertigung seitens der Teilnehmer, wenn etwas schlechter gelaufen ist in der entsprechenden Situation, wird in diesem Kontext möglichst wenig eingegangen; es steht hier in erster Linie Hilfe zur Selbsthilfe konkreter Art im Vordergrund.

Die Ziele des Trainers beim **individuellen Feedbackgespräch** orientieren sich auch an den Wünschen und Vorstellungen des Teilnehmers, worüber er/sie reden bzw. was der TN erfahren möchte. Erfahrungsgemäß erschöpft sich der Wunschkatalog der TN in der Aussage "mal so was über mich zu erfahren, wie ich so wirke auf andere ...". Das übergeordnete Ziel seitens des Trainers lautet "wie erreiche ich durch mein Feedback den größtmöglichen Nutzen für den Teilnehmer". Der Trainer muss sich jedoch generell darüber im Klaren sein, dass der TN diesen Nutzen selbst definiert.

- **Wie:** die **Voraussetzungen beim Trainer** bzw. Beobachter für ein Feedback

Die Voraussetzungen auf der Trainerseite sind zumindest zweigeteilt: der eine Aspekt betrifft die fachliche Qualifikation des Trainers, der andere Aspekt bezieht sich auf seine Unabhängigkeit. Es hat sich als hilfreich erwiesen, wenn die individuellen Feedbacks durch externe Trainer erfolgen. Es ist durchaus bemerkenswert und ganz sicher nicht selbstverständlich, wie weit sich die meisten Teilnehmer in einem so persönlichen Gespräch dem Trainer gegenüber öffnen. Dies liegt vermutlich nicht nur an der ihm von den Teilnehmern attribuierten Neutralität seiner Person sondern sicher auch an Hochrechnungen gegenüber der Personalabteilung des eigenen Unternehmens. Manche Teilnehmer empfinden Unsicherheit darüber, was denn letztendlich bei einem "Personalvertreter" nach einem derartigen Gespräch "so hängen bleibt". Was die Frage der Trainer-Qualifikation betrifft, so erscheint hier weniger ein formaler Ausbildungshintergrund als gutes Fundament notwendig, um mit der persönlichen Situation und der Offenheit des Teilnehmers adäquat umgehen zu können. Eher liegt die Fähigkeit bzw. Befähigung des Trainers auf einer Meta-Ebene hinsichtlich des Beobachtens der Menschen, die im Seminar agieren und sich entsprechend verhalten. Der Trainer sollte mit ausreichenden Fähigkeiten des Zuhören Könnens, des empathischen Vorgehens und der generellen Wertschätzung anderen Menschen gegenüber ausgestattet sein.

Da wir hier auf einem Kongress über Assessment Center sind, liegt die Vermutung nahe, dass ein guter AC-Beobachter alle Voraussetzungen haben müsste für die Beobachtungs- und Rückmeldungsaufgaben im Verhaltensplanspiel. Deshalb möchten wir in der nachfolgenden Tabelle auf einige uns wesentlich erscheinende Unterschiede zwischen AC und VPS geben.

AC-Beobachter	VPS-Beo und -rückmelder
Beobachtungsraster Anforderungsmerkmale	Beobachtungsraster Anforderungsmerkmale, Prozessdimensionen, Situationswahlen
Beobachtungsziel Stärken-Schwächenanalyse oder Personalentscheidung	Beobachtungsziel Verstehen des Individuums, seiner Interaktionen mit anderen und seine Problemlösungsversuche
Betrachtung Möglichst objektiv	Betrachtung Subjektiv und intersubjektiv
<p>Ein klassischer AC-Beobachter muss also eher eigungsdiagnostische Schemata "entlernen" und sich zum Hypothesengenerator wandeln, der seine Teilnehmer individuell lesen lernt, die Meta- oder Prozessebene betrachtet und zum "Spiegel", zum Übersetzer für den Teilnehmer wird</p>	

- **Was:** die Blickwinkel im Feedbackgespräch

Grundsätzlich sind es zwei Facetten, die der Trainer in seinem Feedbackgespräch im Blick haben sollte. Zum einen die Frage danach, wie sieht sich der Teilnehmer selbst und was kann der Trainer von der Person des Teilnehmers verstehen. Diese Wahrnehmung seitens des Trainers kann zunächst nur in Form von Hypothesen-Angeboten erfolgen. Inwiefern der Teilnehmer diesen Angeboten folgen und sie bestätigen will, das entscheidet nur der Teilnehmer selbst.

Zum anderen fungiert der Trainer sozusagen als "Spiegel" dafür wie der Teilnehmer von den anderen Seminarteilnehmern und darüber hinaus gehend auch von anderen Personen in seinem beruflichen Arbeitsfeld und Alltag, wahrgenommen werden könnte. Hier kann der Trainer darauf eingehen, welche Möglichkeiten und welche Grenzen dem Teilnehmer durch sein individuelles Verhalten im Umgang mit anderen geboten werden. Außerdem besteht hier auch die Möglichkeit für den Trainer auf die Stärken und mögliche Schwächen des Teilnehmers näher einzugehen und mit diesem gemeinsam darüber nachzudenken wie der Teilnehmer in seinem Sinn und seiner Person entsprechend etwas verändern kann. Nur nebenbei erwähnt sei, dass der Trainer für ein persönliches Rückmeldegespräch auch eine entsprechende "Vorlaufzeit" benötigt. In der Regel finden daher die Gespräche ab dem dritten Seminartag statt.

- **Die Grenzen** – beim Teilnehmer und beim Trainer

Diesem individuellen Feedback sind selbstverständlich Grenzen gesetzt. Zum einen ist der Ausschnitt begrenzt, den der Trainer vom Teilnehmer haben kann. Dies gilt sowohl für die zeitliche Begrenzung, nämlich auf fünf Tage Seminar, als auch dafür, dass der Aktionsradius des Teilnehmers durch die vorgegebenen Rahmenbedingungen des Seminars mit definiert wird. Hiermit wird ganz klar das individuelle Verhaltensrepertoire begrenzt. Allerdings gilt auch hier die Aussage (nach Watzlawick): Man kann sich nicht nicht verhalten. Gleichzeitig sei davor gewarnt, zuviel des Guten in den jeweiligen Teilnehmer hinein interpretieren zu wollen. Diese Vorsicht gilt jedoch in erster Linie dem Vorgehen des Trainers, der mit einer Methode des "je offener und direkter, desto wirksamer der Lerneffekt" eher fehl am Platz erscheint. Denn die Möglichkeit einer späteren Nachsorge bzw. Betreuung eines Teilnehmers ist kaum gegeben.

Erfahrungen mit der Löwenbank in der Praxis

Wir stellen Ihnen nun vor, welche Erfahrungen wir mit dem Planspiel in der Praxis gemacht haben.

Zahlen und Fakten

Das Verhaltensplanspiel wurde 1993 zum erstenmal eingesetzt. Zwischenzeitlich sind **18** Planspiele durchgeführt worden. Insgesamt haben **231** TeilnehmerInnen durchlaufen. Im Normalfall finden 2 Planspiele im Jahr statt. Nur in den Jahren 1995 und 1999 war die Nachfrage so groß, dass wir 3 Planspiele durchführen mussten. Pro Planspiel wurden im Durchschnitt 12,83 Personen geschult. Damit wurde die optimale Besetzung von 14 Personen pro Planspiel fast erreicht.

Für die Zielerreichung einer Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Primär- und Produktbetreuern ist es ganz wesentlich, dass die beiden Zielgruppen tatsächlich im Planspiel gemeinsam agieren - also beide Zielgruppen auch vertreten sind. Die Aufteilung der Zielgruppen sind der nächsten einfachen Tabelle zu entnehmen:

Zielgruppen	Teilnehmer/absolut	Teilnehmer/in %
Primärbetreuer	57	24
Sales Force	14	6
Produktbetreuer	117	51
Andere	43	19
Teilnehmer insgesamt	231	100
Seminare insgesamt	18	

Wir können feststellen, dass beide Zielgruppen vertreten sind. Dies gilt nicht nur für die Gesamtheit der Maßnahmen. In jeder Maßnahme waren die aufgeführten Zielgruppen vertreten. Die Sales Force Mitarbeiter sind deswegen gesondert aufgeführt, weil sie weder Produktbetreuer noch Primärbetreuer sind. Sie sind aber Verkäufer für sehr spezielle und auch schnelllebigere Produkte und deswegen eigentlich mehr den Primärbetreuern zuzuordnen.

Die Gruppe der "Anderen" sind Mitarbeiter, aus verschiedenen Unternehmensbereichen. Hier ist anzumerken, dass ihre Zahl in den Jahren 1998 - 2000 merklich angestiegen ist. Dies hat aus unserer Sicht zwei Hauptgründe:

1. Das Planspiel bietet mit seinen vielfältigen Feedback-Angeboten und seiner Spieldynamik gute Übungschancen zur Vorbereitung auf das interne Assessment Center zur Auswahl von Mitarbeitern mit Führungspotential.
2. Auch in anderen Unternehmensbereichen werden zunehmend sehr spezifische Produkte über reine Kundenbetreuer vertrieben. Dadurch entsteht hier ein ähnlicher prozessorientierter Abstimmungsbedarf.

Rückmeldungen zur Methode "Verhaltensplanspiel Löwenbank"

Die Ausgangssituation für diese neue Form des Erfahrungslernens war durchaus nicht ohne Risiko, weil

- die neue Lernform des "Spielens" von den Mitarbeitern und Führungskräften akzeptiert und auch als nutzbringend bewertet werden musste;
- der Erfolg des Verhaltensplanspiels in hohem Maße auch davon abhängt, ob die Teilnehmer das Spiel auch als realitätsnah wahrnehmen. Nur dann ist für die Teilnehmer Sinn und Nutzen tatsächlich in der Komplexität der Maßnahme zu erkennen;
- die Führungskräfte die gegenüber "normalen" Seminaren höheren monetären Kosten und den erhöhten Zeitaufwand akzeptieren mussten.
- wir nicht im Voraus sicher stellen konnten, dass sich - aufgrund der zu erwartenden Dynamik und Komplexität - die Lernerfahrungen der Teilnehmer in Richtung unserer Anforderungsprofile entwickeln (Zielorientierung);

Die Rückmeldungen wurden über über 3 Wege eingeholt. Zentral für uns war der **Rückmeldebogen**. Er bot den Teilnehmern über 15 Fragen die Möglichkeit, sehr ausführliche qualitative Aussagen abzugeben. Flankierend dazu wurden nach jedem Seminar **Blitzlichter** eingefangen und später telefonisch wie über Interviews **Führungskräfte befragt**.

Generell können wir sagen, dass unsere Erwartungen übertroffen wurden, Die Teilnehmer schilderten das Spiel als durchweg "kurzweilig", "dynamisch" und "spannend". Ganz allgemein wird das Planspiel als

- „praxisnah und realitätsnah“,
- „so realitätsnah wie ein Modell nur sein kann“,
- „wirklichkeitsnah mit Spannungen“,
- „überraschend realitätsnah“

beschrieben. Diese Schilderungen stimmen auch mit unseren eigenen Beobachtungen überein.

Interessant ist, wie die Teilnehmer die Realitätsnähe von Modellkriterien wahrnehmen. Trotz eines guten Modells und guten Unterlagen für den Spielrahmen kann das Planspiel die Wirklichkeit nicht genau abbilden. Die folgende Tabelle gibt eine Reihe von Modellkriterien an und die jeweilig wahrgenommene Realitätsnähe durch die Teilnehmer.

Kriterien	Wahrnehmung der Realitätsnähe
• Kundensituationen (Gespräche, Vorbereitung ...)	• hohe Realitätsnähe
• Abstimmungs- und Informationsproblematik	• sehr hohe Realitätsnähe
• Technik/Telefon/Spielzüge	• keine hohe Realitätsnähe
• Raumsituation	• kaum Aussagen
• fachliche Realität	• im Großen und Ganzen realitätsnah
• erlebte Hierarchieebenen	• sehr abhängig von den handelnden Personen in den Führungsrollen und den eigenen Erlebnissen in der realen Organisation. Generell wird aber die Hierarchie nicht ganz so stark empfunden wie der Realität
• Kollegialität	• zum Teil kollegialer als in der Realität

Wir stellen fest, dass "irreale" Bedingungen wie Technik, fachliche Korrektheit, das Fehlen von echten Hierarchen... von den Teilnehmern als nicht relevant für ihr Realitätsempfinden wahrgenommen werden. Sie empfinden, wie bereits oben angesprochen, das Planspiel insgesamt als äußerst realitätsnah. Es scheint sich damit auch unsere Hypothese zu bestätigen, dass die Abstimmungs- und Informationsprozesse von den Mitarbeitern auch in der echten Wirklichkeit als extrem hemmend und energiebindend erlebt werden. Mit der Bearbeitung genau dieses Entwicklungsfeldes bearbeiten wir damit genau das richtige Themenfeld.

Dieses Ergebnis bestätigen auch die Führungskräfte. Ihnen ist vor allem wichtig, dass die Mitarbeiter ein **aktiveres Informationsverhalten** und eine hohe Vernetzung für die Problemlösung am Kunden schätzen. Dies leistet nach ihren Rückmeldungen das Planspiel auch, was zur Folge hat, dass Zeit- und Kostenaufwand so gut wie keine Rolle spielen. Die Führungskräfte fokussieren aber auch aus ihrer Sicht die Informationsproblematik stark auf das Verhalten der jeweiligen Personen. Deshalb ist ihnen das angebotene ausführliche **Einzelfeedback** an ihre Mitarbeiter und die **Rückspiegelung der Verhaltensvarianten** durch andere Teilnehmer als direkte Reaktion von gezeigtem Verhalten sehr wichtig.

Die Dynamik und Komplexität des Verhaltensplanspiel lässt nicht vermuten, dass die Teilnehmer in diesem Spiel eine konsequente Ausrichtung ihres Verhaltens in Richtung der gewünschten Ausprägungen unserer Anforderungsprofile an den Tag legen. Wir haben dazu die Aussagen zu den Lerneffekten der Teilnehmer mit den Verhaltensanforderungen unserer Anforderungsprofile verglichen. Der Vergleich zeigt, dass sich die Teilnehmer die Anforderungen unserer Profile im Laufe des Planspiels regelrecht erarbeiten. Beeindruckend sind vor allem die Rückmeldungen, die sich auf das Erkennen einer teamorientierten Zusammenarbeit zum Nutzen des Kunden beziehen. Die Notwendigkeit, Informationen weiterzugeben und rechtzeitig Kollegen und Führungskräfte einzubinden, als gewünschtes Verhalten in der Anforderungsprofilen ausgewiesen, werden von den Teilnehmern als Lerneffekte zurückgemeldet. Vielen Schilderungen ist zu entnehmen, dass vor allem die eigene Funktion und der Einfluss der eigenen Verhaltenswahlen komplexe Situationen tatsächlich wirksam beeinflussen können.

Wir achten in jedem Planspiel darauf, die **Funktionen gegen zu besetzen**. Was heißt das? Die Mitarbeiter sollen dabei im Planspiel fachlich und von der Funktion (Führungsrolle, Primärbetreuer, Produktbetreuer) her nicht ihre originäre Funktion in der Realität einnehmen. Zu hohe **fachliche Expertisen** der Teilnehmer können die Spielleitung und unser einfacheres Spielmaterial überfordern und auch eine zu starke Wahrnehmungsfokussierung der Teilnehmer auf die fachliche Realität bewirken. Dies wäre der Zielsetzung des Spiels nicht förderlich. Uns geht es um die Abstimmungsprozesse zwischen den beteiligten Rollen und nicht um genaueste Abbildung der Realität. Die Besetzung der **originären Funktion** im Planspiel würde den Teilnehmern keine Einsichten und damit Verständnis der anderen beteiligten Rollen im Zusammenspiel ermöglichen. Das eigene Erleben einer anderen Rolle verstärkt den Blick für deren Anforderungen und hilft den Teilnehmern sich in der Realität besser in die Rolle und Anforderung der Kollegen einfühlen zu können. Dieses Einfühlen fördert, dann eigene passendere Aktivitäten, um auf Zusammenarbeitsprozesse gestaltendgebender einwirken zu können. Rückmeldung wie beispielsweise: "Ich kann das Verhalten einer Führungskraft besser nachvollziehen, da man jetzt seine Situation besser kennt", sind hierfür Beleg.

4. Rückmeldung zu den Feedbackformen im Planspiel

Im Planspiel erhalten und erleben die Teilnehmer in hoher Dichte und Vielfalt Feedback.

- über die **Spielphasen**; hier melden die Teilnehmer zurück, dass die Möglichkeit andere Blickwinkel zu erkennen bzw. kennenzulernen; die Möglichkeit, auch einmal andere Positionen zu spielen; das Erkennen der eigenen Wirkung auf anderen Personen; das Erleben und die Verdeutlichung der gegenseitigen Abhängigkeiten; die Erkenntnis, dass Kundenorientierung in der Praxis oft zu kurz kommt und die Übung des Umgangs mit Zeitdruck für sie einen hohen Wert darstellen.

- über die **Gruppe**; hier melden die Teilnehmer zurück, dass es möglich ist, mit kleinen Änderungen z.T. überproportional große Erfolge erzielen zu können; sie erhalten Hinweise über Konfliktbewältigung und Konfliktenstehung; sie lernen Maßnahmen kennen, um in einem Gruppenprozess destruktive Entwicklungen zu verhindern;
- über das **Videofeedback**, hier melden die Teilnehmer sehr hohe Lerneffekte zurück, da den Videoanalysen immer eine nachvollziehbare Vorgeschichte zu Grunde liegt und dadurch Künstlichkeit und Irrealität verlieren.
- über **individuelles Feedback**; das von den Teilnehmern als sehr hoher Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung durch die ausführlichen und hochwertigen Schilderungen der Beobachter gesehen wird.

5. Gesamteinschätzung

Ohne Zweifel kann man sagen, dass sich das Planspiel als Lernform in der Bayerischen Landesbank etabliert hat. Diese Entwicklungsmaßnahme benötigt kaum aktive Werbemaßnahmen durch die Personalentwicklung. Sie trägt sich seit Jahren allein aus den positiven Rückmeldungen der Teilnehmer in die Praxis. Sie wurde sogar schon - nach entsprechender Umgestaltung - als Teamentwicklung von Abteilungen erfolgreich eingesetzt.

Die Entwicklung und der Einsatz des Verhaltensplanspiels ist ein Beispiel für eine an der Empirie interessierten und ausgerichteten Personalentwicklung. Der konsequente Weg, kritische Situationen zu erheben und dadurch detaillierte und nutzbare Informationen zum Personalentwicklungsbedarf zu generieren sowie diesen Bedarf, in einer den Ergebnissen der Erhebung angemessenen Maßnahme, kreativ umzusetzen, führt zu einer wirksamen und akzeptierten Personalentwicklung. Nebenbei führt die Durchführung der Maßnahme zu einem vertieften Verständnis der Prozesse der Bank auf der Personalentwicklungsseite. Bereits die Konstruktion des Spiels, die viele Kontakte zu den Marktteilungen benötigt, um das Umfeld und die Materialien zusammenzustellen, ist für die Personalentwickler wichtig. Der direkte Kontakt der Personalentwickler im Spiel und die dabei erlebte gemeinsame Zusammenarbeit an relevanten Themen erhöht zugleich die Akzeptanz der "Theoretiker der Stäbe" bei den Marktakteuren.

Leider ist es uns noch nicht gelungen, dem Wunsch der Teilnehmer es "...müssten eigentlich alle Führungskräfte in diese Maßnahme...", zu entsprechen. Wir arbeiten unverdrossen weiter daran, diesem Wunsch - der auch unserer ist - nachzukommen. Die Akzeptanz auf Seiten der Führungskräfte ist da, der erforderliche Mut noch nicht.