

VERHALTENSPLANSPIEL FÜR FÜHRUNGSTRAININGS



Verhaltensplanspiel für Führungstrainings

1-Tages-Unternehmenssimulation



trainer-

leitfaden



EINFÜHRUNG	4
Welche Vorteile bieten Verhaltensplanspiele gegenüber Rollenspielen?	4
Wie sieht ein Verhaltensplanspiel aus?	4
Zielsetzung des Verhaltensplanspiels „Dynamic Fly“	5
Anforderungen an Trainer	5
VORBEREITUNG „ZU HAUSE“	7
VORBEREITUNG AM SPIELORT	9
Räume vorbereiten	9
– Plenum	9
– Besprechungsräume	10
Teilnehmer instruieren	10
Rollen durch Teilnehmer besetzen	12
DAS VERHALTENSPLANSPIEL FINDET STATT	13
Individuelle Vorbereitung der Teilnehmer	13
Rollen der Trainer während des Verhaltensplanspiels	13
Beispielvideos zu den Planspielgesprächen	14
Interventionen der Trainer	14
DAS VERHALTENSPLANSPIEL AUSWERTEN	16
Motivationsrating	16
– Rating 1	16
– Rating 2	17
Auswertung des Sachergebnisses	17
Feedback an die Führungskräfte im Verhaltensplanspiel	18
– 1. Verbales Feedback	18
– 2. Videofeedback	21



NACHBEREITUNG DES VERHALTENSPLANSPIELS	24
Lernzielüberprüfung	24
Wiederaufnahme von Verhaltensplanspielszenen	24
ANHANG: CHECKLISTEN ZUR PLANSPIELDURCHFÜHRUNG	25
Vorbereitung Postkörbe, Material und Organisationsplan	25
Vorbereitung Aufnahmetechnik (Video)	26
Vorbereitung der Räume	26
ANHANG: MUSTERZEITPLÄNE	27
Variante „Heißer Stuhl“ (z.B. für vier Führungskräfte)	27
Variante „Feedback in den Abteilungen“ (z.B. für sechs Führungskräfte)	28
ZUM AUTOR	29

Wichtiger Hinweis: Sämtliche Verweise zu den Videos sind im PDF-Dokument verlinkt und können durch Anklicken direkt aktiviert werden.

Anmerkung des Autors: Zur sprachlichen Vereinfachung wird in diesem Text nur eine Sprachform für das Geschlecht verwendet (meistens die männliche), also „Mitarbeiter“, „Trainer“, „Teilnehmer“ usw. Selbstverständlich sind damit auch immer die entsprechenden weiblichen Sprachformen gemeint.



Welche Vorteile bieten Verhaltensplanspiele gegenüber Rollenspielen?

Im Alltag hat das Verhalten in einer bestimmten Gesprächssituation Konsequenzen, die normalerweise über die Gesprächssituation hinaus wirken. Wenn zum Beispiel eine Führungskraft ein Kritikgespräch führt, das vom Mitarbeiter als „destruktiv“, „autoritär“ oder „nicht wertschätzend“ empfunden wird, dann ist es wahrscheinlich, dass bei dem Mitarbeiter Emotionen ausgelöst werden, die über das aktuelle Kritikgespräch hinaus Auswirkungen auf sein Verhalten haben. Wenn bei der Delegation einer Aufgabe eine wichtige Information nicht richtig verstanden oder anders interpretiert wird, wirkt sich das in irgendeiner Form bei der Aufgabenerledigung aus.

Beim klassischen Training mit Rollenspielen können solche längerfristigen Wirkungen allenfalls hypothetisch erörtert werden, sie werden in ihrer Konsequenz nicht wirklich erlebt. Im Verhaltensplanspiel dagegen werden die Trainingsteilnehmer mit den Folgewirkungen ihres gezeigten Verhaltens konfrontiert, sowohl zeitlich verzögert als auch in ganz anderen Situationen mit anderen beteiligten Personen.

Die Führungskraft erlebt unmittelbar, wie sich die vom Mitarbeiter im Kritikgespräch erlebte Frustration auf seine Leistung auswirkt. Sie erlebt, welche Konsequenzen das „Aneinander-vorbei-Reden“ bei der Aufgabendelegation auf die Qualität der Aufgabenerledigung hat. Sie erhält dazu Rückmeldungen von den unmittelbar betroffenen Teilnehmern im Verhaltensplanspiel, von den Trainern, und sie kann ihr Verhalten und die ganze Prozesskette der Folgewirkungen ihres Verhaltens in Videoaufzeichnungen nachvollziehen.

Diese Nachvollziehbarkeit gilt für jeden einzelnen Verhaltensaspekt, natürlich auch für Verhaltensweisen, die positive Konsequenzen haben. Damit sind besondere „AHA-Effekte“ und ungewöhnlich intensive, emotional gestützte Lernerfahrungen garantiert.

Wie sieht ein Verhaltensplanspiel aus?

Im Verhaltensplanspiel bilden die Teilnehmer eine Organisation, die ihrer Situation am Arbeitsplatz nachempfunden ist, zum Beispiel einen Produktionsbereich eines Unternehmens, eine Organisationseinheit in einem Dienstleistungsunternehmen oder Ähnliches. In dieser Organisation gibt es mindestens zwei Hierarchie-Ebenen. Jeder Teilnehmer erhält einen Postkorb mit Informationen und Aufgaben, die erledigt werden müssen.

Die Organisation, und damit die beteiligten Führungskräfte und ihre Mitarbeiter, werden am Ende am erzielten Sachergebnis gemessen. Außerdem gibt es intensives Feedback zum Führungsverhalten und zur Kommunikation und Zusammenarbeit. Die Kombination der beiden Zielgrößen, nämlich „gutes Ergebnis“ und „von den Partnern positiv erlebtes Verhalten“, machen den besonderen Wert und Reiz eines Verhaltensplanspiels aus.



Zielsetzung des Verhaltensplanspiels „Dynamic Fly“

Inhaltlich werden die Teilnehmer des Verhaltensplanspiels „Dynamic Fly“ im kompletten Führungskreislauf gefordert – von Zielvereinbarungen über Aufgabendelegation, Kontrolle, Anerkennung und Kritik bis hin zur Bearbeitung von Konflikten und der Förderung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit.

Als Trainer können Sie im Rahmen dieser globalen Ziele natürlich Akzente setzen. Wenn zum Beispiel das Thema „Kommunikation und Zusammenarbeit“ ein Schwerpunkt Ihres Trainings ist, dann können Sie durch entsprechende Gestaltung des Feedbackprozesses diesen Aspekt besonders betonen, zum Beispiel mit der in diesem Trainerleitfaden beschriebenen Feedbackvariante 2 „Feedback in den Abteilungen des Planspielunternehmens“ (siehe S. 20f.).

Mit etwas Erfahrung in der Durchführung dieses Verhaltensplanspiels werden Sie für sich sehr wahrscheinlich eine Menge von Variationsmöglichkeiten finden, mit denen Sie den Fokus auf besondere Ziele richten können, zum Beispiel durch Hinzufügen weiterer Konfliktpotenziale, Anlässe für Kritik usw.

Anforderungen an den Trainer

Wenn Sie das Verhaltensplanspiel „Dynamic Fly“ erfolgreich durchführen wollen, müssen Sie sich folgenden Anforderungen stellen:

■ Organisation

Nichts ist peinlicher als eine organisatorische Panne, die den Lernerfolg der Teilnehmer gefährdet oder sogar verhindert. Der organisatorische Aufwand, insbesondere bei der Vorbereitung des Verhaltensplanspiels, ist um einiges höher als in anderen Führungstrainings. Deswegen erfordert die Vorbereitung des Verhaltensplanspiels höchste Aufmerksamkeit. Verwenden Sie unbedingt die Checklisten zur Planspieldurchführung im Anhang dieses Trainerleitfadens (siehe S. 25 ff.).

■ Erfahrung als Trainer

Wenn Sie über genügend Erfahrung als Trainer verfügen, Ihre inhaltlichen Themen beherrschen, selbstsicher, souverän und kooperativ mit Ihren Teilnehmern interagieren können, dann werden Sie keine Probleme oder Schwierigkeiten beim Einsatz des Verhaltensplanspiels „Dynamic Fly“ erleben. Im Gegenteil, die Teilnehmer sind fast immer hoch motiviert und interessiert, die oft erlebte Abneigung gegen Rollenspiele tritt so gut wie nie auf. Nach dem Verhaltensplanspiel wird immer wieder die Realitätsnähe gewürdigt. Die einzig „echte“ zusätzliche Herausforderung für erfahrene Trainer ist das oben erwähnte Thema Organisation.

Besondere Aufmerksamkeit sollten Sie auf jeden Fall dem Feedbackprozess widmen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Rückmeldungen abgewehrt bzw. Verhaltensweisen gerechtfertigt werden,



ist zwar geringer als bei Rollenspielen. Das Risiko, dass beim Feedback viele Diskussionsschleifen zu „technischen“ Fragen des Flugzeugbaus, der Organisation, des Managements und der Arbeitstechniken entstehen, ist jedoch relativ hoch.

Deswegen meine dringende Empfehlung: Bei Ihrer ersten Durchführung des Verhaltensplanspiels sollten Sie auf jeden Fall mit zwei Trainern agieren, von denen mindestens einer ein erfahrener Trainer ist. Nur als Trainer mit viel Erfahrung in Verhaltenstrainings sollten Sie sich alleine an die Durchführung eines Verhaltensplanspiels wagen. Auch in diesem Fall sollten Sie die Hinweise im Dokument „häufige Fragen“ berücksichtigen.

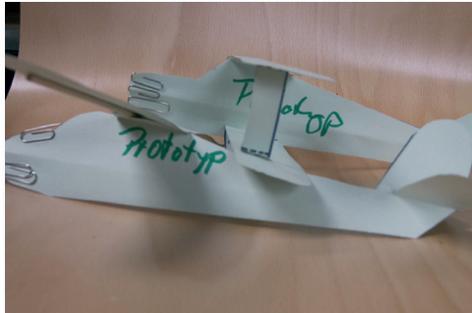
Sie können aber auch gezielt Erfahrungen in einem Train-the-Trainer Seminar gewinnen. Auf der Internetseite www.gerhard-etzel-training.de finden Sie Beschreibungen und Termine von Train-the-Trainer Seminaren zum Einsatz von „Dynamic Fly“. In so einem Training erleben Sie zunächst als Teilnehmer das vollständige Verhaltensplanspiel, moderiert vom Autor Gerhard Etzel und einer erfahrenen Kollegin. Im Anschluss daran werden die speziellen Herausforderungen für Trainer besprochen. Sie haben die Möglichkeit, verschiedene, Sie interessierende spezifische Situationen als Moderator/Trainer auszuprobieren und Feedback dazu zu erhalten.



Eine dringende Empfehlung: Bauen Sie die Flugzeuge zunächst einmal selbst. Nur so können Sie nachvollziehen und empfinden, wie es Ihren Teilnehmern im Training geht. Sie wissen dann, wo die Schwierigkeiten beim Bau liegen und wie lange der Bau eines Flugzeugs dauert. Bei den Videos finden Sie auch ausführliche Dokumentationen der Bauanleitungen.

- Video zur Bauanleitung des Doppeldeckers
- Video zur Bauanleitung des Sportflugzeugs

Und außerdem: Wenn Sie meiner Empfehlung folgen und den Teilnehmern von jedem Flugzeugmodell einen fertigen Prototypen zur Verfügung stellen wollen, dann müssen Sie diese sowieso bauen. Kennzeichnen Sie die Prototypen, damit sie nicht als selbst gefertigtes Produkt an einen Kunden verkauft werden und verwenden Sie dafür nicht die „original“ Trimmgewichte.



Vorab: Prototypen erstellen und das Arbeitsmaterial auf Vollständigkeit überprüfen.

Stellen Sie sicher, dass Sie **alles benötigte Material** zum Veranstaltungsort mitnehmen. Sie brauchen:

1. Mindestens 20 Kartonblätter, Format DIN A4, Papiergewicht 160 Gramm. Sie benötigen eigentlich nur eine Farbe. Wenn Sie mehrere Farben bereithalten, haben Sie die Option, je nach Planspielverlauf Farbwünsche der Kunden als kurzfristige Intervention im Planspiel einzubringen (siehe Abschnitt „Interventionen der Trainer“, S. 14 f.).
2. Ein Paket „Schaschlikstäbchen“ (Holzspieße), ca. 18 cm lang. Im Verhaltensplanspiel werden mindestens 25 Stück verarbeitet.
3. Ein Paket Büroklammern als Trimmgewichte. Ich verwende immer farbig ummantelte Büroklammern, weil diese sich mit hoher Wahrscheinlichkeit deutlich von denen unterscheiden, die sonst „kostenlos“ am Seminarort (Hotelrezeption usw.) zu besorgen sind.
4. Klebstoff, für jede der drei Fertigungsabteilungen eine volle Tube oder Flasche. Achtung: Flüssigkleber ist die „gemeinere“ Variante, denn diese erfordern längere Wartezeiten für das Trocknen der Klebestellen.
5. Für jede der drei Fertigungsabteilungen zwei Scheren, einen Bleistift, einen Radiergummi und Notizpapier.

6. Für die Qualitätsabteilung Zollstock und Klebeband zur Einrichtung der Teststrecke.
7. Moderationskarten mit am oberen Rand geschriebenen Rollenbezeichnungen, um den Organisationsplan schnell auf eine Pinnwand zu bringen. Druckvorlagen dafür sind im Ordner „Teilnehmer-Handouts“ (Datei: „Organigramm-Karten“). Für jeden Teilnehmer und Trainer einen Organisationsplan, damit jeder die Rollenbesetzungen für sich notieren kann. Die entsprechende Vorlage finden Sie ebenfalls im Ordner „Teilnehmer-Handouts“.
8. Die ausgedruckten Postkörbe/Dokumente für die Teilnehmer, für jede Rolle einen. Ich kenne Kollegen, die die Papiere in Folie einschweißen und nach dem Training wieder vollständig einsammeln, um die Papierverschwendung klein zu halten. Ich selbst drucke die Unterlagen immer neu aus, damit die Teilnehmer ihren gewohnten Arbeitsstil beibehalten können, um z.B. Unterstreichungen und Notizen am Rand vornehmen zu können. **Wichtig:** Denken Sie daran, den Mitarbeitern T1, T2, R1 und R2 fertig bedruckte Baukartons in den Postkorb zu geben, ebenso die Holzstäbchen. Mitarbeiter Q1 erhält 4 Büroklammern. (Siehe Beschreibung der Postkörbe und Dokumente im Verhaltensplanspiel.)
9. Ein PC bzw. Notebook mit dem Excel-Sheet zur Gewinn-Verlust-Rechnung. Machen Sie sich rechtzeitig mit den Zeilen, Spalten und Funktionen der Excel-Tabelle vertraut.
10. Mindestens zwei Videokameras. Ich verwende nur noch Kameras mit Festplatte oder Speicherkarte als Speichermedium. Bei diesen Kameras wird bei jedem Druck auf den Startknopf ein neuer Indexeintrag erzeugt. Dies reduziert das lästige Suchen von Szenen für das Videofeedback auf ein Mindestmaß. Stellen Sie sicher, dass die Batterien der Kameras voll geladen sind, denn nicht immer gibt es an den Aufnahmepositionen leicht zugängliche Steckdosen für den Netzanschluss.
11. Sie benötigen auf jeden Fall externe Mikrofone für die Videoaufzeichnung, da sonst bei Besprechungen mit mehreren Teilnehmern bzw. bei vorhandenen Umweltgeräuschen später im Video-Playback die Teilnehmer nur schwer verstanden werden können. Verwenden Sie hochwertige Mikrofone und prüfen Sie auch hier vor dem Verhaltensplanspiel den Ladezustand der Batterien. Es wäre peinlich, wenn beim Videofeedback der Ton fehlt.

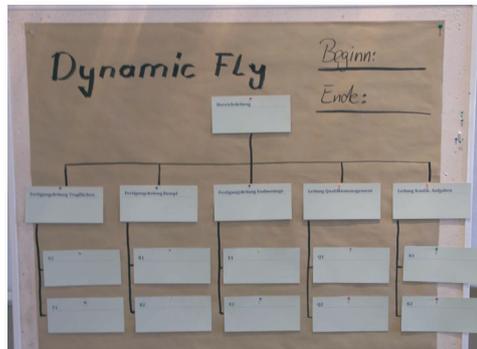


Beginnen Sie mit Ihren Vorbereitungen rechtzeitig, es dauert meistens länger als man denkt. Wenn Sie das Verhaltensplanspiel am Morgen starten, ist es sinnvoll, die Vorbereitungen und Einrichtung der Räume schon am Vorabend zu erledigen.

Räume vorbereiten

■ Plenum

Das Plenum ist der „Großraum“ für alle und gleichzeitig „Fertigungsstätte“. Jede der drei Fertigungsabteilungen braucht einen großen Tisch. Am besten wird dieser Tisch mit einem Bogen Pinnwand-Papier bedeckt, denn der Klebstoff kann Flecken hinterlassen. Auf jedem Fertigungstisch liegen die „Werkzeuge“: Das sind je zwei Scheren, ein Lineal, ein Bleistift, ein Radiergummi, mehrere Blätter Notizpapier und der Klebstoff. Diese Materialien stehen den Abteilungen übrigens „kostenlos“ zur Verfügung.



Jede Abteilung muss ihre benötigten Werkzeuge und Materialien vorfinden (links).

Das Organigramm ordnet die Teilnehmer ihren Funktionen zu (rechts).

Die Abteilung Kaufmännische Aufgaben und die Abteilung Qualitätsmanagement können an kleineren Tischen untergebracht werden. Je nach gewähltem Ablaufmodell (siehe „Rollen der Trainer während des Verhaltensplanspiels, S. 13 f.) braucht die kaufmännische Abteilung Platz für ein Notebook mit dem Excel-Sheet und das Verbrauchsmaterial. Die Qualitätsabteilung erhält einen Zollstock (mindestens zwei Meter lang) und eine Rolle Klebestreifen zur Markierung der Teststrecke für die Flugabnahme (siehe Foto). Kennzeichnen Sie jeden der Abteilungstische mit einem Schild mit der Abteilungsbezeichnung.

Im Plenum steht auch die Pinnwand mit dem Organisationsplan (siehe Foto). Notieren Sie auf dieser Pinnwand Anfangs- und Endzeit des Verhaltensplanspiels und welche Besprechungsräume zur Verfügung stehen. Mindestens ein Flipchart mit Stiften und eine weitere Pinnwand sollten im Plenum vorhanden sein.

Im Plenum kann eine Videokamera installiert werden, um später einen Gesamteindruck vom Geschehen zu vermitteln. Für richtiges Feedback werden die Aufnahmen aber nicht verwertbar sein, denn der Geräuschpegel im Plenum ist derartig hoch, dass auf der Videoaufzeichnung selbst mit besten Mikrofonen kaum etwas zu verstehen sein wird. Spaß machen die Aufzeichnungen im Plenum aber trotzdem, weil das „Chaos“ so plastisch wird und der eine oder andere Flugversuch schön anzusehen ist.



Ich bereite in der Regel die Tische mit der Papierabdeckung, den Materialien, Werkzeugen und den Abteilungsinformationen vor. Diese Tische stehen während der Einführung in das Verhaltensplanspiel am Rand des Plenums an den Wänden. Mit Unterstützung der Teilnehmer mit Mitarbeiterrollen im Verhaltensplanspiel wird der „Großraum“ in den letzten zehn Minuten der individuellen Vorbereitungszeit endgültig eingerichtet. Dies ist leicht möglich, denn die Mitarbeiter benötigen die für die individuelle Vorbereitung vorgesehenen 20 Minuten so gut wie nie (siehe „Individuelle Vorbereitung der Teilnehmer“, S. 13).

■ Besprechungsräume

Für das Verhaltensplanspiel werden mindestens zwei Besprechungsräume benötigt, die nicht zu weit vom Plenum entfernt sein sollten. Erfahrungsgemäß werden die Räume nur ungern zu Besprechungen mit Videoaufzeichnungen angenommen, wenn der Weg dorthin mehr als 30 Sekunden benötigt und eventuell sogar über eine Treppe führt.

In jedem dieser Räume sollte eine Videokamera aufgebaut sein. Die ideale Position der Kamera ist dann gegeben, wenn das Licht von hinten kommt. Da in den Besprechungsräumen auch immer wieder Besprechungen mit mehr als zwei Teilnehmern stattfinden, sollte auf dem Besprechungstisch in der Mitte ein Mikrofon installiert sein. Die in die Kamera eingebauten Mikrofone haben meistens nicht die Qualität, die benötigt wird, um mehrere sprechende Personen akustisch einwandfrei zu identifizieren und zu verstehen.

Stellen Sie in jeden Besprechungsraum ein Flipchart mit Stiften und eine Pinnwand.

Neben der Videokamera sollte ein Sitzplatz mit Schreibmöglichkeiten für einen Trainer vorhanden sein. Wenn während des Verhaltensplanspiels ein Besprechungsraum nicht dauernd mit einem Trainer besetzt sein kann, dann sollte an der Tür von innen ein Flipchart hängen, auf dem die Teilnehmer Zeitpunkt/Dauer eines Gesprächs, das Thema und die Teilnehmer notieren können (siehe auch Dokument „Kameraprotokoll“ im Ordner „Teilnehmer-Handouts“). Ideal ist auch eine Fernbedienung für die Videokamera, die auf dem Besprechungstisch liegt. Die Taste für Start/Stop einer Videoaufnahme sollte gekennzeichnet sein.

Teilnehmer instruieren

Wenn die Teilnehmer nicht schon längst über die Ziele und den Nutzen des Verhaltensplanspiels informiert sind, sollten Sie dies spätestens jetzt erledigen. Sie können dazu das unten links abgebildete Flipchart verwenden.

Im Ordner „Teilnehmer-Handouts“ finden Sie auch das Blatt „Teilnehmer-Instruktion“ mit einigen grundsätzlichen Vorbemerkungen zu Verhaltensplanspielen. Starten Sie das Verhaltensplanspiel auf jeden Fall mit diesem Text und verteilen Sie diesen an jeden Teilnehmer. Ich empfehle eine der folgenden zwei Möglichkeiten für das Vorgehen:



- Sie teilen das Handout mit den Postkörben der Teilnehmer aus und kalkulieren fünf zusätzliche Minuten Lesezeit bei der individuellen Vorbereitung der Teilnehmer ein. Der Vorteil: weniger Zeitbedarf – allerdings können Sie nicht sicher sein, dass alle Informationen aufgenommen und verstanden wurden.
- Sie präsentieren den Text im Rahmen der PowerPoint-Präsentation (siehe gleichnamige Datei). Der Vorteil: Sie haben die Aufmerksamkeit der Teilnehmer einigermaßen kontrolliert beim Thema. Allerdings ist der Zeitaufwand relativ hoch.

Verhaltensplanspiel
→ **Ihr Nutzen:**

- Sie erhalten direkte Rückmeldung zum eigenen Verhalten (von Kollegen, Trainern, per Video)
- Sie haben die Gelegenheit, mit Ihrem Verhalten zu experimentieren
- Sie erfahren die Auswirkungen Ihres Verhaltens über mehrere Stufen einer Prozesskette

Verhaltensplanspiel
→ **Herausforderungen:**

- Prozesse nicht definiert
- ungewohnte Partner
- enormer Zeitdruck
- Keine Tradition, Historie
- seltsame, ungewohnte Aufgaben

Hinweis: Planspielzeit = Echtzeit!
Die Zukunft existiert nur, soweit sie in den Dokumenten erwähnt wird.

Verhaltensplanspiel
→ **Spielregeln:**

- Zeigen Sie das Verhalten, das Ihnen angemessen erscheint.
- Verwenden Sie nur Informationen aus den Dokumenten, nichts erfinden.
- Ändern Sie Rahmenbedingungen nur in Absprache mit den Beteiligten.
- Führen Sie alle Gespräche. (vor Video!)
- Als Mitarbeiter: Bitte realistisch bleiben! Nicht destruktiv, nicht zu bereitwillig.
- Bitte akzeptieren Sie die Materialpreise.
- Verhandlungen mit Kunden und Geschäftsführung bitte kurz halten.

- Sie können bei der Präsentation natürlich auch die wichtigsten Stichworte zu den Spielregeln und anderen Gesichtspunkten auf Flipchart schreiben. Dies ist meine bevorzugte Methode, die bei den Teilnehmern sehr gut ankommt. Dabei verteile ich den Inhalt auf zwei Charts: „Herausforderungen“ und „Spielregeln“ (siehe Abb.). Wenn eine zweite Trainerin oder ein Trainer dabei ist, stelle ich am Ende der Präsentation an die Kollegin/den Kollegen immer die Sicherheitsfrage „Habe ich etwas Wichtiges vergessen?“, damit bei Bedarf nachgeregelt werden kann.

Am Ende dieser Vorbemerkungen ist es sinnvoll, das in allen Postkörben vorhandene Dokument „Unternehmenssituation“ vorzulesen.

Hier finden Sie die Videos zu den Instruktionen:

- Video zum Nutzen des Planspiels
- Video zu den Herausforderungen
- Video zu den Spielregeln



Rollen durch Teilnehmer besetzen

Danach müssen die Teilnehmer den Rollen zugeordnet werden. Es hat sich bewährt, dies durch die Teilnehmer selbst durchführen zu lassen. Meine Instruktion dafür lautet: *„Bitte gehen Sie nun an die Pinnwand und tragen Sie Ihren Namen bei der Rolle ein, die Sie im Verhaltensplanspiel übernehmen wollen. Wenn Sie merken, dass auch andere diese Rolle einnehmen wollen, dann verhandeln Sie, wer es macht.“*

Wenn Sie im Verlauf eines Seminars mehrere Verhaltensplanspiele durchführen, damit jeder einmal eine Führungsrolle übernimmt, dann reduzieren sich mit zunehmender Verhaltensplanspielzahl die Freiheitsgrade für diese Wahl. Beim zweiten Planspiel instruiere ich die Teilnehmer dann folgendermaßen: *„Jetzt gehen bitte zuerst die Mitarbeiter aus dem ersten Planspiel zur Pinnwand und besetzen die Führungsrollen. Mitarbeiterrollen dürfen erst besetzt werden, wenn alle Führungsrollen vergeben sind.“*

Danach können die Führungskräfte aus dem ersten Planspiel die restlichen Mitarbeiterrollen besetzen.



DAS VERHALTENSPLANSPIEL FINDET STATT

Wenn jeder Teilnehmer seine Rolle gefunden hat, teilen Sie die Postkörbe aus. Denken Sie daran, jedem auch ein Formular „Organigramm“ auszuteilen, sowie – falls noch nicht geschehen – das Handout „Anmerkungen zum Verhaltensplanspiel“.

Geben Sie die Vorbereitungszeit bekannt und schreiben Sie den Start- und Endzeitpunkt des Verhaltensplanspiels groß auf die Pinnwand mit dem Organigramm. Informieren Sie alle, dass die Bereichsleitung das Recht hat, die Vorbereitungszeit zu Gunsten einer längeren Zeit für das Verhaltensplanspiel abzukürzen. Die Bereichsleitung kann also zum Beispiel nach zehn Minuten Vorbereitungszeit das Verhaltensplanspiel starten. Die dadurch gewonnenen zehn Minuten kommen zur ursprünglich angesetzten Zeit für das Verhaltensplanspiel dazu.

Individuelle Vorbereitung der Teilnehmer

20 Minuten Vorbereitungszeit reichen aus, meistens braucht nur der Bereichsleiter die vollständige Vorbereitungszeit. Bitten Sie die Teilnehmer, ihre Unterlagen in der Vorbereitungszeit jeder für sich zu lesen und nicht mit Kolleginnen oder Kollegen zu diskutieren. Bieten Sie an, dass Sie zur individuellen Beantwortung von Fragen zu den Unterlagen zur Verfügung stehen.

Es ist sinnvoll, die Führungskräfte zum Studium ihrer Unterlagen aus dem Plenum zu schicken. Dann können Sie nach ca. zehn Minuten die Mitarbeiter, die mit dem Lesen fertig sind, bitten, Ihnen bei „Tischrücken“ und den sonstigen Vorbereitungen zu helfen (siehe: „Räume vorbereiten – Plenum“, S. 9f.). Sollte der Bereichsleiter vorzeitig mit dem Durcharbeiten seiner Unterlagen fertig sein, kann er das Verhaltensplanspiel früher starten, der vorgesehene Endzeitpunkt bleibt.

Rollen der Trainer während des Verhaltensplanspiels

- **Beobachter:** Das ist die mit Abstand wichtigste Rolle! Machen Sie möglichst viele Notizen zum Geschehen. Wenn Sie sich bei einer Videokamera befinden, notieren Sie die Laufwerksposition zu Ihren inhaltlichen Bemerkungen, das erleichtert später sowohl das Feedback als auch das Auffinden relevanter Szenen auf den Videoaufzeichnungen. Ich empfehle Ihnen, dafür das „Kameraprotokoll“ aus den Teilnehmer-Handouts zu verwenden.
- **Geschäftsführung:** Sie sind der Bereichsleitung vorgesetzt. Wenn versucht wird, Entscheidungen an Sie zurück zu delegieren: Die Entscheidungskompetenz liegt beim Bereichsleiter und seinen Führungskräften. Bestehen Sie auf den Ausführungen der Aufträge, wie sie in den Unterlagen festgelegt sind.
- **Materiallieferant:** Es darf nur „zertifiziertes“ Baumaterial verwendet werden, das von Ihnen bezogen wird. Sie können das Materiallager auch komplett der kaufmännischen Abteilung übergeben. Fordern Sie die Teilnehmer mit einem kleinen Appell an „sportliche Fairness“ auf, korrekt Buch über bezogenes Material zu führen.
- **Kunde(n):** Bestehen Sie auf der Einhaltung von Vereinbarungen sowohl inhaltlich (Qualität) als auch bei den Terminen und vereinbarten Preisen. Bei der Abnahme der Flugzeuge mit dem „Flugtest“ kann man natürlich etwas großzügiger sein: Ich toleriere auch größere Abweichungen von der geraden Fluglinie, jedoch keine kürzere Flugstrecke.

Beispielvideos zu den verschiedenen Planspielgesprächen

- Besprechung der Leitungsebene
- Abteilungsbesprechung
- Kritikgespräch 1
- Kritikgespräch 2
- Kritikgespräch 3
- Urlaubsantrag bei der Bereichsleitung
- Urlaubsantrag des Mitarbeiters

Interventionen der Trainer

Die Wahrscheinlichkeit ist sehr gering, dass Sie als Trainer in das Spielgeschehen eingreifen müssen. Folgende Anlässe dafür sind aber schon aufgetreten:

- **Die Mitarbeitergespräche werden „vergessen“.** Jeder Abteilungsleiter sollte laut Unterlagen in seinem Postkorb ein Kritikgespräch führen, und jeweils ein Mitarbeiter ist aufgefordert, massive Urlaubswünsche vorzubringen. Wenn eine Führungskraft nach der Hälfte der Verhaltensplanspielzeit noch keine Gesprächstermine abgehalten oder zumindest vereinbart hat, interveniere ich: Die Mitarbeiter mit Urlaubswunsch (alle Mitarbeiter mit der Nummer „1“ im Organisationsplan) werden von mir unauffällig aufgefordert, den Urlaubswunsch bei der nächsten Gelegenheit laut vorzubringen und auf dem Thema zu beharren.
Mitarbeiter, die Kandidaten für ein Kritikgespräch sind, erhalten eine als Bitte vorgebrachte „Verhaltensanweisung“: Sie sollen demonstrativ das Verhalten zeigen, das ihnen gemäß der Beschreibung in ihren Verhaltensplanspielunterlagen zur Last gelegt wird: Probleme und Risiken massiv verharmlosen, andere Abteilungen und die dortigen Mitarbeiter übertrieben kritisieren usw.
- Finden **Gespräche „zwischen Tür und Angel“ ohne Video** statt, obwohl Besprechungsräume mit Videokameras frei sind, dann animieren Sie die betroffenen Teilnehmer, in einen Besprechungsraum zu gehen.
- **Das Verhaltensplanspiel verläuft extrem chaotisch**, es droht ein „dramatisches“ Misserfolgserlebnis. Intervenieren Sie bitte nicht automatisch, wenn ein negatives Geschäftsergebnis droht. Ein paar Millionen Euro Verlust im Verhaltensplanspiel kommen häufiger vor, und die Teilnehmer können dann lernen, mit einem Misserfolgserlebnis umzugehen. Wenn jedoch rein gar nichts geht, es wird übertrieben und wahllos Material gekauft, die Mitarbeiter haben keine Ziele, niemand koordiniert und strukturiert, es gibt „handwerkliche“ Probleme beim Zusammenbau, es werden keine vernünftigen Gespräche geführt, ... – dann ist eine Intervention angebracht. Die mildeste und unaufdringlichste Form ist die, einzelnen Spielern unauffällig Tipps zu geben: technischer Art bezüglich des Flugzeugbaus und zum Trimmen der Flugzeuge, organisatorischer Art bezüglich der Prozessgestaltung usw.



Eine massive Intervention ist „Time out“, eingeleitet mit einer Abfrage der Stimmung und der vermuteten Erfolgswahrscheinlichkeit für das Verhaltensplanspiel. Daran kann sich ein Feedbackprozess anschließen oder ein Brainstorming „Wie kommen wir aus der Krise?“ oder eine Kombination von beidem.

- **Das Verhaltensplanspiel verläuft zu „glatt“.** Es gibt keinerlei Schwierigkeiten zu überwinden, der Flugzeugbau klappt reibungslos, alle Gespräche werden geführt, ... – hier kann man intervenieren, indem die Geschäftsleitung neue Anforderungen einbringt: Sonderwünsche der Kunden (z.B. bestimmte Farben oder Farbkombinationen für die Flugzeuge), neue Aufträge, Aufträge für Neuentwicklungen, Einstellung einer Produktlinie, Verkaufsrüchte. Man kann auch über die Mitarbeiter Impulse setzen: durch Aufforderung, einen Betriebsrat zu wählen, Versetzungswünsche, hohe Gehaltsforderungen, Verbesserungsvorschläge usw.



NACHBEREITUNG DES VERHALTENSPLANSPIELS

Lernzielüberprüfung

Lassen Sie die Teilnehmer nach Abschluss sämtlicher Feedbackrunden in Einzelarbeit eine individuelle Auswertung durchführen. Beziehen Sie die Leitfragen dafür auf die Lernziele des Verhaltensplanspiels, z.B.:

- Was habe ich über Delegationsverhalten erfahren (aus der Beobachtung anderer, aus der Mitarbeiterperspektive oder durch das Feedback zu meinem eigenen Verhalten)?
- Was habe ich über die Durchführung von Kritikgesprächen erfahren?
- ...
- Was von diesen Erfahrungen will ich für meine Praxis nutzen?

Sie können die Frage nach der Nutzung für die Praxis natürlich mit konkreten Zielen, ersten Schritten usw. vertiefen. Dies ist besonders dann sinnvoll, wenn das Training nach dem Verhaltensplanspiel beendet wird.

Wiederaufnahme von Verhaltensplanspielszenen

Wenn das Training nach dem Verhaltensplanspiel weitergeht, können Sie die Lernziel-Überprüfung sehr gut als Einstieg in eine gezielte Trainingseinheit nutzen. Ersetzen Sie dafür z.B. den letzten Punkt der oben beschriebenen Leitfragen durch die Aufforderung:

- Bitte nennen Sie eine Szene oder ein Thema aus dem Verhaltensplanspiel, zu dem Sie etwas im Rollenspiel ausprobieren wollen.

Bilden Sie dann zwei Gruppen, die jeweils von einem Trainer moderiert werden. Achten Sie in den Gruppen darauf, dass auch Teilnehmer, die im Verhaltensplanspiel lediglich eine Mitarbeiterrolle innehatten, in den Rollenspielen als Führungskraft agieren können. Sammeln Sie zu Beginn in der Gruppe die Rollenspielwünsche und lassen Sie die Teilnehmer nach ihren Interessen über die Reihenfolge bestimmen. Wie viele Rollenspiele Sie durchführen und in welcher Intensität das Feedback erfolgt, ob mit oder ohne Video, hängt von der zur Verfügung stehenden Zeit ab. Machen Sie die Teilnehmer darauf aufmerksam, dass möglicherweise nicht alle Rollenspiele durchgeführt werden können.

Denken Sie auch daran, dass Sie möglicherweise während der Feedbackrunden Themen zur späteren Behandlung in den Themenspeicher geschrieben haben.



Beschreibung der Postkörbe und Dokumente im Planspiel

Dokumente für Bereichsleitung

Dokument	Inhalt	Anforderung an Rolleninhaber
Unternehmenssituation	Allgemeine Information zur Unternehmenssituation: schlechte Geschäftslage, aktuell letzter Auftrag, Gerüchte über bald kommende positive Entwicklung.	Die Belegschaft motivieren, Hoffnung/Erwartung auf Erfolg stärken. Im Gedächtnis behalten: Unsicherheit, wer über welches Thema Bescheid weiß. Informationsaustausch anstoßen.
Aufgaben Bereichsleitung	Aufgabenbeschreibung mit Hinweisen zu den Bewertungskriterien für die Führungsleistung: Sachziele, Zukunftssicherung, Führung. Hinweis, dass in der vorherigen Geschäftsperiode Aufträge wegen schlechtem Projektmanagement verloren gingen.	Prioritäten setzen, zukunftsichernde Maßnahmen anstoßen (Projektmanagement verbessern), Anforderung an die anderen Rolleninhaber bzw. Erwartungshaltung deutlich machen, bessere Qualität zu liefern (zur Erhaltung bzw. Steigerung der Kundenzufriedenheit)
Aktueller Auftrag	Beschreibung des aktuellen – und derzeit letzten – Auftrags. Information über die Abnahmekriterien des Kunden.	Gemeinsames Verständnis im Führungskreis über Inhalte und Prioritäten sicherstellen. Klären: Wer ist wofür verantwortlich (z.B. Einkauf, Kundenkontakte usw.)?
Anfrage	Aufforderung eines weiteren Kunden, ein Angebot abzugeben.	Kann zur Motivierung genutzt werden. Achtung: Ist nur eine Aufforderung, ein Angebot abzugeben, kein Auftrag!
Schreiben der Geschäftsleitung	Information der Geschäftsleitung, dass die Marketingabteilung für die Zeit ab übernächstem Monat einen Auftragsboom vorhersagt. Aufforderung, ab diesem Zeitpunkt für drei Monate eine Urlaubssperre auszusprechen und Überstunden anzukündigen.	Wichtig für Motivation/Hoffnung auf Erfolg; das Problem dabei: die Urlaubssperre. Die Information muss rechtzeitig gegeben werden, damit die Abteilungsleiter mit den Urlaubswünschen ihrer Mitarbeiter vernünftig umgehen können. Sicherstellen, dass das Thema in den Abteilungen gleich gehandhabt wird.
optional (bei 17 Teilnehmern):		
Projekt Tiefdecker	Auftrag der Geschäftsleitung, dass ein neuer Flugzeugtyp entwickelt werden soll. Vorgabe von Meilensteinen und Budget, Benennung eines Projektleiters.	Kontrolle der vorgegebenen Meilensteine (Design-Vorlage, Prototyp); sicherstellen, dass der Projektleiter das Budget nicht überzieht und die Mitarbeiter anderer Abteilungen nicht übermäßig einsetzt.





Informationen für die Bereichsleitung





Unternehmenssituation

Das Unternehmen produziert qualitativ hochwertige Propellerflugzeuge:

- ein Sportflugzeug,
- einen leichten Doppeldecker.

Die Modelle haben hervorragende Flugeigenschaften und werden von großen Unternehmen gern gekauft, um Geschäftsreisen des Top-Managements zu beschleunigen und so angenehm wie möglich zu machen.

Ein weiterer interessanter Kundenkreis sind Leasing-Unternehmen, welche mit den Flugzeugen ein gutes Geschäft machen.

Ein dritter Kundenkreis sind kleine regionale Fluglinien.

Die aktuelle Situation des Unternehmens stellt sich wie folgt dar:

In letzter Zeit ist das Unternehmen in Turbulenzen geraten. Es wurde Personal reduziert und viel umorganisiert.

Alle Führungspositionen wurden **neu besetzt**.

Die Prozesse im Unternehmen sind oft nicht klar definiert. Man weiß zwar, dass alle wichtigen Informationen und Unterlagen noch bei den Mitarbeitern vorhanden sind, aber niemand weiß mehr so recht, wer über welche Informationen verfügt.

Das Unternehmen wickelt zurzeit den letzten Auftrag ab.

Weitere Aufträge sind nicht vorhanden, es gibt aber Gerüchte, dass der konjunkturelle Tiefpunkt überwunden ist. Ein sehr großes Leasing-Unternehmen und eine regionale spanische Fluglinie wollen angeblich ihren Flugzeugbestand erneuern und vergrößern.





Aufgaben

Ihre Aufgabe besteht darin, Ihr Unternehmen so zu steuern, dass Sie am Ende einen **möglichst hohen Gewinn** aus der rationellen Fertigung und dem Verkauf der Flugzeuge erzielen.

Alle für die Aufgaben notwendigen Informationen sind bei Ihren Mitarbeitern vorhanden. Allerdings sind die Informationen durch viele Umorganisationen weit im Unternehmen verstreut. Kein Mitarbeiter verfügt über alle Informationen.

Sie werden aber auch daran gemessen, was Sie zur Zukunftssicherung des Unternehmens tun. Die Überlebensfähigkeit des Unternehmens hängt stark davon ab, dass das Projektmanagement funktioniert. Im vergangenen Jahr hat es dabei aber massive Probleme gegeben, die manchmal nur mit hohem Aufwand bereinigt werden konnten. **Fünf lukrative Aufträge sind deswegen storniert worden.**

Die Geschäftsleitung will von Ihnen zum Ende des Planspiels Vorschläge, wie das Projektmanagement verbessert werden soll.

Die Geschäftsleitung besteht darauf, dass die für die fehlgeschlagenen Projekte verantwortlichen Mitarbeiter in diesem Jahr finanziell nicht gefördert werden.





Aktueller Auftrag

Aktuell wird folgender Auftrag bearbeitet:

1. Für Kunde Flug-Leasing AG: 3 Sportflugzeuge
vereinbarter Stückpreis: 3.000.000,- Euro
2. Für Kunde Flug-Leasing AG: 2 Doppeldecker
vereinbarter Stückpreis: 5.000.000,- Euro

Liefertermin:

Der Kunde steht ab 20 Minuten vor Ende des Planspiels zur Abnahme bereit. Zehn Minuten später muss die Abnahme abgeschlossen sein.

Sonstiges:

- Die Flieger müssen bei der Abnahme den Flugtest bestehen, sonst besteht keine Abnahmeverpflichtung seitens des Kunden.
- Für jede Minute verspätete Abnahme für ein Flugzeug wird eine Konventionalstrafe von 2% vom vereinbarten Stückpreis fällig.
- Auf der Oberseite der Flügel muss rechts und links das Logo der Flug-Leasing AG stehen.



Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen