



## Nicht bloß gespielt

Planspiele simulieren realistische Szenarien aus der Unternehmenswelt. Lassen sich angehende Führungskräfte auf so eine Maßnahme ein, erleben sie hautnah, wie gut sie auf die baldige Leitungsaufgabe vorbereitet sind. Bei der Rheinmetall AG wird das Verfahren regelmäßig im Talent Management-Prozess angewendet.

So hatte Jan Vogel sich das nicht vorgestellt. Am Anfang hatte es ganz einfach geklungen: Er sollte mit seiner Projektgruppe ein Kundenanschreiben entwickeln, das kommende Preiserhöhungen bei Rahmenverträgen ankündigt. Der dafür vorgesehene Zeitrahmen hatte vernünftig geklungen, der Vorgesetzte optimistisch und die Mitarbeiter engagiert. Kurze Zeit später sieht die Situation anders aus: Auf dem Schreibtisch stapeln sich diverse unerledigte Aufgaben, das Konzept für das Kundenanschreiben ist noch nicht vorangekommen, der Geschäftsführer wird ungeduldig und die Mitarbeiter haben ihren Elan verloren. Denn Gerüchte über ein bevorstehendes Aussetzen der nächsten Tarifierhöhung haben sich ausgebreitet und die Mitarbeiter fordern von Jan Vogel Aufklärung. 60 Minuten später sitzt Jan Vogel am Tisch zusammen mit seinen Kollegen: „Das war intensiv“, fasst er seine Erfahrungen im Führungsplanspiel zusammen. „Obwohl ich schon eine Weile Führungsverantwortung habe, sind mir heute meine Stärken und meine Grenzen aufgezeigt worden. Mir wurde deutlich, dass ich im Rahmen meiner gewohnten Umgebung sicher agiere, aber dass nicht alltägliche Situationen mich auch schnell an den Rand meiner Fähigkeiten bringen können.“

Am Ende einer ausführlichen Feedbackrunde mit seinen fiktiven Mitarbeitern und den Trainern nimmt Jan Vogel sein persönliches Führungsprofil entgegen. Er weiß nun, dass er vieles gut kann, hat aber auch Entwicklungsfelder entdeckt und kann das Feedback gut annehmen, da es mit konkreten Situationen verknüpft ist. Mit dem Profil nimmt er einen ausführlichen Abgleich von Selbst- und Fremdbild mit nach Hause.

Jan Vogel war Teilnehmer im Führungsplanspiel der Rheinmetall AG. Zusammen mit elf weiteren Mitarbeitern durchlebte er zwei Tage intensiver Führungssimulation im Rahmen eines generierten Unternehmensszenarios. Seine Erfahrung war typisch für Teilnehmer im Führungsplanspiel. Erleben statt Zuhören, Ausprobieren statt Studieren und bis an die Grenze zu gehen lautet die Devise. Denn nur, wenn die sogenannte Komfortzone, der Bereich des Alltäglichen und Gewohnten, verlassen wird, wird Veränderungsbedarf erkannt und die Lernbereitschaft besonders aktiviert.

### Führung ein zentrales Thema

Das Führungsplanspiel ist ein fester und integrativer Bestandteil des Rheinmetall „Young Manager Program“ (YMP). Diese Seminarreihe ist obligatorisch für alle

Mitarbeiter bei Rheinmetall, die eine Führungsaufgabe übernommen haben oder kurz davor stehen. Der Nachwuchs wird anhand des gültigen Kompetenzmodells ausgewählt. Das YMP wurde bereits 18 Mal durchgeführt und hat bis heute circa 200 angehende Führungskräfte auf ihre neue Funktion vorbereitet.

Neben dem Thema Mitarbeiterführung, das einen Schwerpunkt des YMP bildet, erhalten die Teilnehmer Einblick in die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge des Unternehmens, die Grundzüge des Arbeitsrechts und die Prozess- und Organisationsgestaltung. Das Führungsplanspiel integriert diese Elemente und dies unter dem besonderen Gesichtspunkt der Führung von Mitarbeitern über vier hierarchische Ebenen hinweg. Es berücksichtigt dabei die für Rheinmetall relevanten Führungskompetenzen.

Durch die Simulation können die interaktiven Prozesse in einer Organisation aufgedeckt werden, die ansonsten zwischen den Hierarchieebenen „versickern“. Diese Interaktionen, positive wie klare Zielvereinbarungen oder negative wie bewusste Fehlinformationen, können aufgedeckt und in ihrer Wirkung auf die Organisation besprochen werden.

In der Rolle einer Führungskraft werden die Teilnehmer im Planspiel mit typischen

Führungssituationen konfrontiert. Diese beinhalten Sachaufgaben, übliche Mitarbeiterprobleme sowie die Einbindung von Geschäftsführung und anderen Beteiligten, zum Beispiel dem Betriebsrat. Dadurch erleben die Teilnehmer eigenes und fremdes Führungsverhalten in realitätsnahen Situationen und überprüfen theoretisches Wissen in einem zeitlich anspruchsvollen Rahmen. In intensiven Feedbackrunden werden dann die sogenannten blinden Flecken im eigenen Verhalten aufgedeckt, das heißt, es findet ein kritischer Abgleich von Selbst- und Fremdbild statt.

### Kleine Gruppen für großen Lernerfolg

Organisatorisch bedeutet das: Innerhalb von zwei Tagen durchlaufen höchstens zwölf Teilnehmer vier intensive Planspielrunden à 90 Minuten, die jeweils mit einer Feedbackrunde abgeschlossen werden. In jeder Runde übernehmen drei Teilnehmer die Rolle von Führungskräften auf zwei unterschiedlichen hierarchischen Ebenen (Abteilungsleiter und Gruppenleiter), alle anderen Teilnehmer stellen Mitarbeiter dar. Begleitet wird die Gruppe von zwei externen Trainern, die den Prozess über die Lageeinspielung, zum Beispiel als Geschäftsleitung, steuern und unterstützen, aber nur in besonderen Situationen wissensvermittelnde Funktion übernehmen (siehe Abbildung 1). Somit funktioniert das Planspiel über vier Hierarchieebenen hinweg (Geschäftsführer – Abteilungsleiter – Gruppenleiter – Mitarbeiter).

Durch diesen Aufbau wird nicht nur an eigenen Erfahrungen gelernt, auch die zurückgespiegelten Eindrücke der anderen Teilnehmer stärken die persönliche Wahrnehmung als Führungskraft. Gleichzeitig bringt der Wechsel zwischen den Rollen Mitarbeiter und Führungskraft einen persönlichen Lerneffekt.

Vor dem Planspiel findet zunächst ein einwöchiges Grundlagentraining zur Führung von Mitarbeitern statt. Jan Vogel erkannte nach beiden Seminarformen:

Die Runden eines Führungsplanspiels		
<b>Tag 1</b>	<b>Tag 2</b>	<b>Tag 3</b>
<b>Einstieg</b> Begrüßung Einstimmung auf das Verfahren	<b>Einstieg</b> Begrüßung Aufarbeitung des Vortages	<b>Einstieg</b> Begrüßung und Aufarbeitung der Vortage
<b>Runde 1</b> Aufgaben/Störungen	<b>Runde 3</b> Aufgaben/Störungen	<b>Best Practice und Feedback</b> Teilnehmer erarbeiten in Gruppen Best Practice-Fälle aus Planspielsituationen, während die Trainer den Teilnehmern individuelles Feedback geben
<b>Feedback</b> aus Teilnehmersicht anhand des Feedbackprofils	<b>Feedback</b> aus Teilnehmersicht anhand des Feedbackprofils	
<b>Runde 2</b> Aufgaben/Störungen	<b>Runde 4</b> Aufgaben/Störungen	<b>Reflexion</b> über das gesamte Verfahren aus Teilnehmer- und Trainer- sicht
<b>Feedback</b> aus Teilnehmersicht anhand des Feedbackprofils	<b>Feedback</b> aus Teilnehmersicht anhand des Feedbackprofils	
<b>Ende</b>	<b>Ende</b>	<b>Ende</b>
An den ersten beiden Tagen versetzen sich die Teilnehmer in verschiedene Rollen, die von den anderen kommentiert werden. Der dritte Tag dient der Zusammenfassung guter Ergebnisse und der individuellen Beratung.		

Abbildung 1

„Im Grundlagentraining dachte ich, dass ich noch mehr Führungswissen gar nicht brauche, aber das Planspiel hat mir den Unterschied zwischen Theorie und Praxis erst richtig aufgezeigt.“

Eine der Aufgaben, die Jan Vogel in der vierten Runde bewältigen sollte, lautete, Ideen zu einem Projekt „Qualitäts offensive“ mit seinen Mitarbeitern zu sammeln. Sein Erfolg dabei war auch von dem Ergebnis dieser Aufgabe abhängig. Zusätzlich war das fiktive Projekt dem Geschäftsführer sehr wichtig, weshalb sich dieser regelmäßig nach dem Stand der Ideensammlung erkundigte. Mit der Zeit wurde der Chef zunehmend ungeduldiger, da sich in der Arbeitsgruppe kein rechter Fortschritt ergeben wollte. Jan Vogel spürte den Druck, war aber gleichzeitig stark damit beschäftigt, seine Mitarbeiter im Zaum zu halten. Einer arbeitete nicht richtig mit und musste motiviert oder angewiesen werden. Zwischen zwei anderen Mitarbeitern war ein Streit um ein ungeklärtes Gerücht entstanden. Jan Vogel fand das eigentlich unwichtig und wollte sich erst einmal auf die Erledigung der Aufgaben konzentrieren, hatte aber nicht mit der

Beharrlichkeit der Mitarbeiter gerechnet, die lautstark eine Klärung einforderten.

### Neue Perspektiven kennenlernen

Diese Beispiele sind typische Inhalte für eine Planspielrunde: Aufgaben und Mitarbeiteranliegen werden so kombiniert, dass die Teilnehmer mehrfach herausgefordert werden. Die Bewältigung einer Runde verlangt stets die Berücksichtigung mehrerer Faktoren und verdeutlicht den Teilnehmern die Verzahnung von Mitarbeiterzufriedenheit und Aufgabenorientierung (siehe Abbildung 2). So wird eine realistische Führungssituation geschaffen, die das tatsächliche Führungsverhalten der Teilnehmer sichtbar macht. Die Herausforderung wird dabei stets so hoch gehalten, dass Handlungsdruck entsteht, aber niemals so hoch, dass die Aufgabe nicht zu bewältigen wäre. So werden die Wirkungsweisen von Diagnostik, Training und Coaching miteinander verknüpft. Speziell für die Rheinmetall AG wurden die Feedbackdimensionen an das im Unternehmen bestehende Kompetenzmodell angepasst, um ein entwicklungs- und transferorientiertes Feedback zu gewährleisten. Durch diese Verknüpfung können

### Die Aufgabe: Qualitätsoffensive

- Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse
- konkreten Fragebogen entwickeln
- konkrete Vorschläge zum Vorgehen bei der Analyse abliefern
- Fragebogen im kompletten Projektteam testen und auswerten
- oberste Priorität: Geschäftsführung will schnelle Ergebnisse

### Das Verhalten der Führungskraft

- steht unter starkem Ergebnisdruck, Störungen werden zunächst ignoriert
- erkennt im Verlauf der Spielrunde, dass durch das Beheben der Störungen Aufgaben schneller und besser bearbeitet werden
- oberste Priorität: möglichst gute Ergebnisse am Ende der Spielrunde

### Die Mitarbeitersituation

- Gerüchte über einen Beförderungsstopp
- fordern Aufklärung
- sind aufgebracht und unruhig
- arbeiten erst dann wohlwollend mit, wenn das Gerücht aus der Welt ist
- oberste Priorität: Aufklärung des Gerüchts

Die Nachwuchs-Führungskraft wird im Planspiel mit den unterschiedlichen Sichtweisen und Anforderungen der (fiktiven) Mitarbeiter und Vorgesetzten konfrontiert.

Verhaltensänderungen wirkungsvoll verankert werden.

So hört auch Jan Vogel aufmerksam zu, als seine fiktiven Mitarbeiter die Auswirkungen seines Verhaltens beschreiben: „Ich habe gemerkt, dass du zeitlich sehr unter Druck stehst“, sagt Jana. „Aber dass du dir meine Arbeitsergebnisse überhaupt nicht angeschaut hast, fand ich enttäuschend!“ Ähnlich äußert sich Frank: „Ich dachte immer: Wann fragst du mich denn, wieso ich mich so komisch verhalte? Hättest du deutlicher kommuniziert und gefragt, hätte ich auch besser mitgearbeitet!“ Jan Vogel erkennt, dass er sich zu stark auf die Aufgaben konzentriert und dabei seine Mitarbeiter aus den Augen verloren hat. Er kann einen guten Bezug zu seiner realen Arbeitsumgebung herstellen: „Ich hatte schon früher manchmal den Eindruck, dass ich am Ende eines Projekts gar nicht weiß, wo meine Mitarbeiter stehen. Es ist sehr aufschlussreich, wie mich Mitarbeiter in konkreten Arbeitssituationen erleben. Und dass ich jetzt weiß, was ich gegen Probleme tun kann.“ Eine Besonderheit der Methode bei der Rheinmetall AG ist die Integration individueller Coachingelemente: Jeder Teilnehmer bekommt am dritten Trainingstag im Rahmen eines Coachinggesprächs einen individuellen schriftlichen Entwicklungsbericht. Dort wird das Teilnehmer-

feedback aus dem Planspiel ergänzt um Verhaltenstipps und Entwicklungsschritte aus Sicht der Trainer und Berater, die den Teilnehmern helfen, das Gelernte umzusetzen.

Diese Transfergespräche werden von der zentralen Führungskräfteentwicklung mit dem Trainer aufbereitet und etwa zehn Wochen nach dem Training in einer Erfahrungsrunde besprochen.

### Erst die Theorie, dann die Praxis

Weil die Teilnehmer nach einer Woche Führungstraining in das Führungsplanspiel starten, bietet sich die Gelegenheit, neu erlerntes Wissen direkt anzuwenden und auszuprobieren. Nach mehreren Jahren der Durchführung hat sich das Planspiel im Trainingscurriculum des YMP etabliert. Die Nachwuchskräfte freuen sich einerseits darauf, begegnen ihm aber auch mit Respekt. Durch das Feedback können sie nach dem Planspiel motiviert an die angesprochenen Themen herangehen.

Der Transfererfolg profitiert wesentlich von den Coachingberichten und -gesprächen, in denen Themen aus den Gruppenfeedbacks noch einmal gezielt reflektiert werden. Die Teilnehmer können mit dem schriftlichen Bericht im Nachhinein Themen für sich selbst aufarbeiten und vertiefen. Ergänzend werden die Vorge-

setzten über die Teilnahme informiert (nicht natürlich über die Ergebnisse) und stehen für ein Feedbackgespräch zur Verfügung. Die Personalentwickler kümmern sich schließlich darum, konkrete Entwicklungsfelder mit entsprechenden Maßnahmen zu unterfüttern. Die Nachwuchs-Führungskräfte stehen somit mit den Ergebnissen nicht alleine da, sondern können die Unterstützung der Vorgesetzten und Personalentwicklung in Anspruch nehmen.

Bei der Konzeption des Führungsplanspiels war es wichtig, fern von herkömmlichen Trainings ein Verfahren einzusetzen, das sich am Alltag der Teilnehmer orientiert und damit keine Basis für „Ausweichmanöver“ bietet, die Teilnehmer oft in Trainingssituationen suchen („zu wenig Praxisbezug“ et cetera). Ein Spiel mit viel Ernst also.



Autorin  
**Friederike Pütter**,  
Referentin Personalentwicklung,  
Rheinmetall AG,  
Düsseldorf, [friederike.puetter@rheinmetall.com](mailto:friederike.puetter@rheinmetall.com)



Autor  
**Thomas Lehment**,  
geschäftsführender Gesellschafter, hr-horizonte GmbH,  
Hamburg, [thomas.lehment@hr-horizonte.de](mailto:thomas.lehment@hr-horizonte.de)