

# Methoden, Menschen, Modelle

## Seminarkonzepte für

### Versicherungsplanspiele

Ralf Klotzbücher und Herbert Schmidt<sup>1</sup>

Der vorliegende Aufsatz stellt die Methode Planspiel als eine vielseitige und effiziente Methode für den Einsatz in Qualifikationsmaßnahmen und Personalentwicklung dar. Hierzu wird ein strukturierter Rahmen für die breiten Einsatzmöglichkeiten von Planspielen entwickelt und am Beispiel typischer Trainingssituationen aus der Praxis erläutert.

Die Empfehlungen und Bemerkungen leiten sich aus 15 Jahren Erfahrung der Autoren und ihres Teams mit dem Einsatz der Planspielmethode in einer großen Bandbreite von Seminarsituationen mit unterschiedlichen Teilnehmerstrukturen und Zielsetzungen ab.

In der Folge wird der Schwerpunkt auf die Erfahrungen mit Unternehmensplanspielen im Kontext versicherungswirtschaftlicher Themen gelegt.

In einem Unternehmensplanspiel übernehmen die Teilnehmer die Managementperspektive eines Unternehmens und führen dies im Wettbewerb mit anderen Unternehmen in einem simulierten Markt über mehrere Geschäftsjahre. Je nach verwendeter Methodik und Dramaturgie werden Geschäftsjahre auf wenige Stunden oder einige Tage Bearbeitungszeit reduziert. Kommunikation und Lernen findet dabei innerhalb der Arbeitsgruppen (=Unternehmen) und zwischen den Teams statt. Ein computergestütztes Modell übernimmt in einer Simulation von Markt und Geschäftsprozessen die Berechnung der Ergebnisse unternehmerischer Entscheidungen.

Die Zielsetzungen der bislang von den Autoren durchgeführten Planspielseminare haben sich in den Jahren ebenso wie die Zielgruppen und Teilnehmer sehr unterschiedlich dargestellt. Die Seminarziele bewegten sich zwischen stark fachbezogener Wissensvermittlung über die Erarbeitung der systemischen Sichtweise der Unternehmensführung bis hin zu Führungsthemen und Teambildung. Je nach Zielsetzung des Planspiels erfolgt dabei stets eine individuelle Seminargestaltung in Hinsicht auf Themenauswahl, Teilnehmer und Trainer, Ablauf und Dramaturgie sowie der Einstellung des zugrunde liegenden Modells.

Im folgenden sollen nun die grundsätzliche Vorgehensweise bei der Gestaltung von Planspielen und die didaktischen Prinzipien kurz dargestellt werden. Anschließend werden Modellelemente und Gestaltung unterschiedlicher Planspieltypen anhand dreier Beispiele aus der Trainingspraxis der Autoren beschrieben.

---

<sup>1</sup> Die beiden Autoren sind geschäftsführende Gesellschafter der riva training & consulting GmbH, einer Trainings- und Beratungsgesellschaft mit dem Schwerpunkt aktiver Lernmethoden. riva wurde 1992 als Spin-off des Instituts für betriebswirtschaftliche Risikoforschung und Versicherungswirtschaft (INRIVER, Universität München, Prof. Dr. Elmar Helten) gegründet.  
Im Internet: [www.riva-online.de](http://www.riva-online.de).

# Die drei „M“ des Planspiels

Planspiele sind mehr als andere Lehr/Lernsituationen eine bewusste Gestaltung der drei „M“:

- die im Lernprozess eingebundenen **M**enschen,
- die eingesetzten **M**ethoden
- und im Planspiel als Besonderheit das **M**odell der Simulation.

## Menschen

Planspiele, und besonders Unternehmensplanspiele sind „peoples business“<sup>2</sup>. Damit ist klar, dass immer die beteiligten Menschen bei der Gestaltung von Planspielen im Vordergrund stehen: Teilnehmer, Trainer und Referenten.

Es sind Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen sowohl in ihrer fachlichen Wissensdomäne als auch im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten. Da die Teilnehmer in Planspielseminaren in der Regel über mehrere Jahre Berufserfahrung verfügen und oft in ihren (Fach)Gebieten ausgewiesene Spezialisten sind, findet ein großer Teil des Wissenstransfers nicht nur vom Trainer zum Teilnehmer sondern vor allem zwischen den Teilnehmern statt. Die Planspielsituation dient sozusagen als Katalysator und Akzelerator für den Wissensaustausch.



Abb. 1+2: Impressionen eines Planspielseminars an der Universität München 3

Eine entsprechende Planspieldramaturgie bietet den Teilnehmern nicht nur die Chance ihr Wissen einzubringen, ihre Erfahrungen werden vielmehr zwingend benötigt, um die gemeinsame Aufgabe zu lösen. Jeder einzelne Teilnehmer ist wertvoll für die Bewältigung der Herausforderungen und Lernsituation. Jeder erfährt damit ein hohes Maß an Wertschätzung und Aufmerksamkeit. Dies wiederum steigert die Motivation und die Bereitschaft sich auf das „Spiel“ einzulassen und seine Erfahrungen auch wirklich einzubringen.

---

<sup>2</sup> So hat es Uwe Jungmann der Unternehmensberatung accenture in seinem Vortrag zum Europäischen Planspielforum 2002 einmal auf den Punkt gebracht. vgl. Jungmann, Klotzbücher (LEARNTEC 2002).

<sup>3</sup> Das INRIVER bietet seit etwa fünfzehn Jahren das riva Versicherungsplanspiel als Hauptstudiumsveranstaltung der speziellen Betriebswirtschaftslehre „Versicherungen“ an. Diese Veranstaltung bringt am Ende des Studiums die gelernten Fachgebiete Versicherungstechnik, Versicherungsmanagement und Rechnungswesen in einer kompakten und aktiven Form zusammen. Teilnehmer aus der Versicherungspraxis bringen als Gäste die Praxisperspektive in das Seminar ein. Veranstaltung im WS 2003/04: [www.inriver.bwl.uni-muenchen.de/Lehre/veranstaltung.asp?vid=7775](http://www.inriver.bwl.uni-muenchen.de/Lehre/veranstaltung.asp?vid=7775) .

Insbesondere für fortgeschrittene und engagierte Teilnehmer sind aktivierende Lernsituationen, die von ihnen als Teilnehmer noch bereichert werden, besser geeignet als konventioneller Frontalunterricht durch einen Spezialisten. Je nach Zielsetzung des Seminars ist es nun Kernaufgabe der Trainer, die Kompetenzen der Teilnehmer zu nutzen und für die Seminarsituation fruchtbar zu machen. Durch unterschiedlichste Erfahrungen der Teilnehmer mit Spielen - vor allem aus dem privaten Umfeld - bestehen auch gegenüber der Methode Planspiel in der Regel stark divergierende Ansprüche, Ängste und Erwartungen:

Anders als bei konventionellen Methoden bestehen oft keine methodischen Vorerfahrungen bei den Teilnehmern. Ein Teil befürchtet „nur durch Spielen“ nichts zu lernen und ist skeptisch ob der möglicherweise verlorenen Arbeitszeit, doch der überwiegende Teil freut sich auf spannende Wettbewerbe, befruchtende Diskussionen und wertvolle Lernerfahrungen.

Der Erfolg eines Planspielseminars hängt in hohem Maße von der Gestaltung der Anfangssituation ab. In diesem ersten Teil eines Seminars muss es gelingen, die Teilnehmer in ihre Spielrollen zu führen. Eine hohe Identifikation mit der Spielrolle führt zu einer intensiven Auseinandersetzung mit der Aufgabe und zu einer emotionalen Bindung an das Ziel des Spiels. Im weiteren Verlauf des Seminars gilt es nun, diese Spannung zu halten und die Rollen zu stützen. Hierzu sind Anregungen aus der Film- und Theaterdramaturgie hilfreich. Zum Ende eines Seminars ist es die Aufgabe der Seminarleitung die Teilnehmer wieder aus ihren Rollen zu führen und sie mit ihren Erlebnissen und Lernerfahrungen wieder in ihr gewohntes Umfeld zu entlassen.

Ein Teilnehmer formulierte einmal diese Situation sehr treffend: „Ich komme mir vor, als ob ich die Tage im Kino gewesen wäre. Ich bin mir nur nicht sicher, ob ich Zuschauer oder Hauptdarsteller war.“

Entscheidend für den Erfolg eines Planspiels ist somit die individuell auf die jeweilige Zielsetzung zugeschnittene Kombination von Teilnehmern, Trainern und Referenten. Ein besonderes Potenzial liegt auch in der Zusammensetzung der Arbeitsgruppen. Die intensive Diskussion und Zusammenarbeit innerhalb von Arbeitsgruppen mit drei bis fünf Mitgliedern ist oft umso fruchtbarer, je heterogener die Teilnehmer hinsichtlich Erfahrungs- und Wissenshintergrund sind.

Es ist gerade der unterschiedliche Betrachtungswinkel, der die „Chance Team“ in besonderen Maße eröffnet: Durch die Konfrontation unterschiedlicher Wissensstände und unterschiedlicher Perspektiven werden die grundlegenden Strukturen (z.B. der Finanzströme im Unternehmen) klar und führen zu einer Auseinandersetzung mit den Zusammenhängen im Unternehmen.

Die Trainer übernehmen die Aufgabe eines Lernprozessgestalters, der die Teilnehmer aktiviert und das Lernen begleitet. Es ist dabei unabdingbar, dass die Trainer stets glaubhaft und authentisch auftreten. Neben einer hohen Sensibilität für gruppenspezifische Prozesse sollte sie auch über einen fundierten, fachspezifischen Hintergrund der Wissensdomäne verfügen. Trainerteams haben den Vorteil, dass sich Fach- und Sozialkompetenzen gut ergänzen können. Um eine Planspielgruppe von etwa 20 Teilnehmern im sinnvoll betreuen zu können, bietet sich ein Team von zwei bis drei Trainern an. Dies eröffnet auch die Möglichkeit, dass sich zeitweise ein Trainer ausschließlich auf die Gruppenprozesse konzentriert, während der oder die anderen Trainer die fachliche Betreuung übernehmen. Das Trainerteam bietet bei Problemen im Seminar immer wieder die Chance zum Ausgleich und zur Einbringung einer ergänzenden Position – fachlich wie didaktisch.

# Methode

Kern der Planspielmethode ist die Handlungsorientierung: Eine Problemsituation wird vom Lernenden auf Basis zur Verfügung stehender Informationen bearbeitet und in Interaktion mit anderen und unter Einbeziehung zusätzlicher Informationen selbst erarbeitet und gelöst.

Handlungsorientierung folgt dem konstruktivistischen Lernverständnis, welches die Lernprozesse nicht als passiv-rezeptiven Vorgang ansieht, sondern der Lernende selbst aktiv die Steuerungs- und Kontrollprozesse übernimmt. Der individuelle Erfahrungs- und Wissenshintergrund und die eigene Interpretation stoßen die kognitiven Prozesse an. Lernen erfolgt damit stets situativ in spezifischen Kontexten, der Lernprozess ist damit auch immer ein sozialer Prozess, in dem Lernen ein interaktives Geschehen ist.<sup>4</sup>

In unserem Unternehmensplanspielen ist diese Situation die gemeinsame Managementaufgabe im Vorstand eines Versicherungsunternehmens: In Gruppenarbeit werden Unternehmen geführt, Informationen werden in unterschiedlicher Form (schriftlich, mündlich, visuell, durch Metaphern und Geschichten) zur Verfügung gestellt und von den Lernenden selbst oder von der Gruppe gesteuert bearbeitet. Dem Trainer bleibt dabei die Rolle der Moderation und der Gestaltung der Lernprozesse durch bewusstes Setzen der zeitlichen und inhaltlichen Rahmenbedingungen. Im Idealfall entsteht eine Dramaturgie wie in einem spannenden Spielfilm, die motivationsfördernd kognitive und soziale Prozesse unterstützt.

Planspiele enthalten Lernerfahrungen zu Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Systemkompetenz.<sup>5</sup>

Systemkompetenz umfasst dabei die Berücksichtigung von Sozialstrukturen und Kontexten, den Umgang mit der Dimension Zeit, den Umgang mit emotionalen Dimensionen, die soziale Kontaktfähigkeit, die Förderung von Systemen und Selbstorganisationsbedingungen sowie das theoretische Wissen über systemtheoretische Methoden.<sup>6</sup>

Es sind nach unseren Praxiserfahrungen vier Aspekte, die seitens der methodischen Gestaltung von Planspielen den Erfolg maßgeblich bestimmen:

(1) Am Anfang steht ein klare Zielsetzung der Qualifikations- oder Entwicklungsmaßnahme. Anforderungen an Inhalte, Lernziele und (nicht zu vergessen!) der Lernkultur sollen klar formuliert werden. Besonders wichtig erscheint uns, der Versuchung zu widerstehen, alle Möglichkeiten und Optionen von Planspielen auf einmal in einer Qualifikationsmaßnahme ausschöpfen zu wollen. Es macht mehr Sinn, wenige Ziele intensiv zu verfolgen und umzusetzen als viele Aspekte durch Ziel- und Ressourcenkonflikte (Zeit, Aufnahmefähigkeit, Komplexität) nur schlecht zu erreichen. Hier können die in der Folge angesprochenen Planspieltypen eine Hilfestellung sein.

(2) Der nachhaltige Erfolg der Planspielmethode liegt vor allem in der Nutzung der intrinsischen Motivation der Teilnehmer die durch die aktive Beteiligung in einer Ergebnis-offenen Wettbewerbssituation gefördert wird. Die damit erzeugte Aufmerksamkeit und Offenheit Neuem gegenüber kann auch gut zur Einbringung von begleitenden Themen wie Präsentationen zu aktuellen (Fach- oder Führungs-) Themen genutzt werden.

---

<sup>4</sup> vgl. Reimann-Rothmeier, Mandl (KONSTRUKTIVISMUS 1996) S. 41 ff.

<sup>5</sup> vgl. Schmidt (SCHLÜSSELQUALIFIKATION 1994).

<sup>6</sup> vgl. Kriz (SYSTEMKOMPETENZ 2000), S. 12 ff.

(3) Mit Trainern, die Modell und Lernprozesse eines Planspiels voll beherrschen, wird eine adaptive Dramaturgie möglich, die abhängig vom Seminarverlauf eine geschlossene Handlung mit einer Spannungskurve erzeugt und damit nachhaltige Lernerfahrungen garantiert.

(4) Jedes Planspiel sollte zu einer individuellen Veranstaltung werden, die idealerweise in das Umfeld der Teilnehmer (z.B. Entwicklungsprogramme im Unternehmen, Curriculum eines Studienganges) zeitlich und inhaltlich eingebettet ist.

## Modell

Ein wesentliches Differenzierungskriterium der Planspielmethode von „klassischen“ Lernsituationen ist die Einbeziehung eines Simulationsmodells: Die Realität wird auf die wesentlichen Aspekte reduziert und als Rahmen der Lernsituation zu Grunde gelegt. Wichtig erscheint uns hier zu bemerken, dass das Modell nicht dominierende Element eines Planspielseminars sein sollte, es ist notwendig aber nicht hinreichend für den Erfolg von Planspielen. Besonders Selbstlernplanspiele in Form von WBTs oder CBTs stellen oftmals das Modell als alleinige Lernsituation in den Vordergrund und verschenken dabei die oben angeführten Potenziale der aktiven Lernmethode.

Die überwiegende Zahl von Unternehmensplanspielen setzt dabei auf computerunterstützte Simulationsmodelle. Bei Modellen geringerer Komplexität ist durchaus denkbar, Modelle z.B. in Form eines Brettspiels zu verwenden. Einfachere Modelle bieten allerdings oft nicht die Möglichkeit, Fachthemen in großer Tiefe darzustellen.

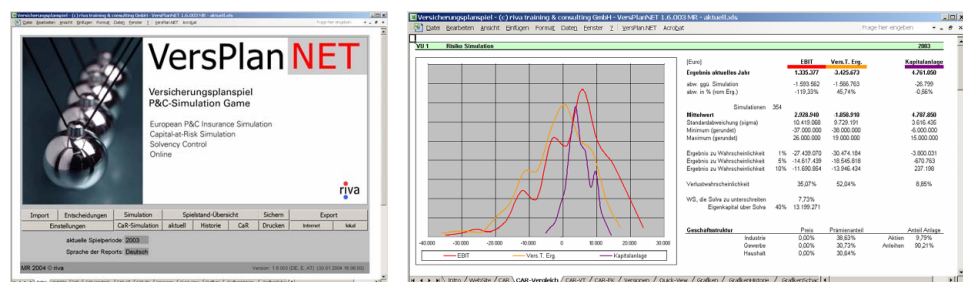


Abb. 3+4: riva VersPlan.NET als Beispiel eines Planspielmodells für die Versicherungswirtschaft

Das in unserem Beispiel verwendete Modell „riva VersPlanNET“ ist eine PC-gestützte Versicherungssimulation, die sich zur Einbeziehung der im Versicherungsbereich stets präsenten Zufallskomponente der Methode „Monte Carlo Simulation“<sup>7</sup> bedient. Die von den Teilnehmern erzielten Geschäftsergebnisse und die für die Entscheidungsprozesse unterstützend zur Verfügung stehenden Analysen und Berichte werden (natürlich stark vereinfacht) dem Ansatz der „Dynamic Financial Analysis (DFA)“<sup>8</sup> folgend erzeugt.

Zu Unterstützung einer ganzheitlichen Sicht des Risikomanagements enthält das Modell stochastische Komponenten für das versicherungstechnische Risiko, das

<sup>7</sup> Eine auch für Nicht-Mathematiker verständliche Einführung zur Methode der Monte Carlo Simulation findet sich in:

Frey, Niessen (MONTE CARLO 2001).

<sup>8</sup> Eine gute und schon recht umfassende Einführung zur DFA Methode findet sich bei der CASACT ([www.casact.org](http://www.casact.org))

vgl. Kaufmann, Gadmer, Klett (ASTIN 2001).

Kapitalanlagerisiko (ALM), die operativen Risiken und das Marktrisiko. Im Rahmen der weiteren Entwicklungen ist geplant, die Risikomodellierung besonders im Bereich der ALM-Risiken, der operativen Risiken und der Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Risikokomponenten zu verbessern.<sup>9</sup> Gerade hier wird die in der Vergangenheit so fruchtbare Zusammenarbeit von riva mit Forschung und Lehre<sup>10</sup> auch in der Zukunft entscheidend für den Erfolg sein.

VersPlan.NET ist ganz bewusst als Werkzeug für Trainer und nicht für die Teilnehmer gedacht. Damit steht nicht die Beschäftigung mit Software sondern die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Lernfeldern und den unternehmerischen Herausforderungen im Vordergrund.

Wie bereits angesprochen, ist das passende Modell ein kritischer Faktor für das Gelingen von Planspielen: Wichtigste Forderung ist hier, dass sich das Modell stets realistisch verhält oder zumindest mit realistischem Verhalten erklärt werden kann. Ist dies nicht der Fall, driftet ein Planspiel ab in Diskussionen über Sinn und Unsinn der Modellierung. Man hört von den Teilnehmern dann Bemerkungen wie: „Aber in der Realität ist das ganz anders!“ oder „Ich kann nichts dafür, dass nicht das gewünschte Ergebnis erzielt wurde, denn das Modell ist nicht praxisingerecht!“. Die eigentlich gewünschte Beschäftigung mit den Lerninhalten tritt dann in den Hintergrund.<sup>11</sup>

Dazu gehört ebenso, dass sich das Modell auch in Grenzsituation robust und realistisch verhält: Idealerweise funktioniert das in weiten Grenzen durch die dem Modell implizit mitgegebene Dynamik ohne regulierenden Eingriff seitens der Trainer. Hier macht sich langjährige Modellierungspraxis besonders positiv bemerkbar. Hilfreich ist es, wenn Erfahrungen und Feedbacks seitens der Anwender (Trainer wie Teilnehmer) systematisch und zeitnah in die Modellgestaltung und Kalibrierung einfließen.<sup>12</sup>

Ein gutes Planspiel ist eben gerade kein Computerspiel: Die Teilnehmer sollen nicht versuchen, das Modell zu „knacken“. Sie sollen vielmehr ihre eigenen Erfahrungen, Kenntnisse und Lernergebnisse einbringen und vor dem Hintergrund des Modells (oder genauer dem, was sie davon wahrnehmen) diskutieren. Dies wird in erster Linie mit der in vorangegangenen Abschnitt diskutierten Methodik und Dramaturgie erreicht. Ein Modell, das über hinreichend hohe Komplexität und die passende Abstraktion verfügt, unterstützt dies ebenfalls wirksam. Einfache, Kochrezepten gleichende Lösungen werden dann nicht zum Erfolg führen; Systemverständnis und Mustererkennung hingegen führen zum Ziel.

---

<sup>9</sup> Eine Übersicht zu den angesprochenen Problemfeldern findet sich in: Helten (SOLVENCY II, 2004).

<sup>10</sup> Die aktuelle Version von VersPlan.NET ist Ergebnis einer jahrelangen Zusammenarbeit von riva mit dem INRIVER:

Ausgangspunkt war die Arbeit am Versicherungsplanspiel von Knut Hansen in den Jahren 1987 bis 1998 und die hierbei im Einsatz für Forschung und Lehre gesammelten Erfahrungen.

Im Rahmen eines Dissertationsprojekts wurde ab 1991 diese Basis inhaltlich und systemtechnisch neu aufgesetzt und prototypisch neu implementiert.

Die vorliegende Version VersPlan.NET ist nun die für den Seminareinsatz optimierte Version der vorgenannten Forschungsprojekte. Es sind vor allem die Bereiche Gesamtrisikomodellierung, Asset Liability Management, Rückversicherung sowie die Erprobung und Kalibrierung des Marktmodells, die seit 1998 in Kooperation mit dem INRIVER erarbeitet wurden.

Hansen Insurance Game: vgl. Hansen (INSURANCE GAME 1979), vgl. Helten, Schmidt (SPIEL 1991).  
Dissertationsprojekt Versicherungsplanspiel: vgl. Klotzbücher (PLANSPIEL 1996)

<sup>11</sup> Zur Modellierung eines Versicherungsplanspiels und die verwendeten Modellelemente: vgl. Klotzbücher (PLANSPIEL 1996), S. 117ff.

<sup>12</sup> Das vorliegende Modell des riva Versicherungsplanspiels wurde in einem interdisziplinären Prozess aus Wissenschaftlern der Universität München und Praktikern aus Erst- und Rückversicherung sowie mit Kennern des Kapitalmarktes entwickelt. Seminare im Rahmen des Studienbetriebes geben dabei gute Gelegenheiten, die Praxistauglichkeit neuer Entwicklungen zu testen und weiter zu verfeinern.

Idealerweise wird das Computermodell praktisch unsichtbar: Es entsteht eine eigene Realität eingebettet in einen simulierten Markt, die eine Projektion der Erfahrungen und Erkenntnisse der Teilnehmer darstellt. Jedes Seminar entwickelt seine eigene Dynamik und seinen individuellen Charakter, abhängig von den Erwartungen, Erfahrungen und Zielsetzungen der Teilnehmer.

In der Folge soll nun gezeigt werden, mit welchen Modellelementen wir in unserer Planspielpraxis individuelle Versicherungsplanspiele ausgestaltet haben.

## Modellelemente eines Versicherungsplanspiels

Bestimmender Kern eines versicherungswirtschaftlichen Modells wird stets die Versicherungstechnik sein. Im Beispiel VersPlan.NET sind dies drei in sich homogene Produkte eines Sachversicherers, die im Modell bis auf Einzelvertragsebene modelliert werden und für die Einzelschäden simuliert werden können. Damit ist hinsichtlich der maximal möglichen Komplexität und der fachlicher Tiefe auch in Hinblick auf die weiteren Module Vertrieb, Rückversicherung, Kapitalanlage und Betrieb ein solides Fundament gesetzt.

Controlling und Rechnungswesen wird mit den in der Praxis gängigen (statischen) Benchmarks, Berichten, Auswertungen und Kennzahlen unterstützt. Der Umfang ist in weitem Maße variierbar.

Die Entscheider-Perspektive kann je nach gewünschtem Komplexitätsgrad durch Ergebnisse von (dynamischen) DFA Simulationen hinsichtlich Kapitaleinsatz, Unternehmenswert, Solvenz, Anlagestruktur und Asset-Liability Management angereichert werden. Die Zeithorizonte bewegen sich dabei zwischen ein und zehn Jahren - je nach Entscheidungssituation und zur Verfügung stehender Rechnerleistung.

Die so modellierten Versicherungsunternehmen (in unserem Fall sind es immer genau fünf) konkurrieren auf einem simulierten (europäischen) Markt, unternehmerische Entscheidungen führen in der Wettbewerbssituation zu Geschäftsergebnissen, die durch Simulation berechnet werden.

Jedes Unternehmen wird zu Beginn des Planspiels deshalb einen strategischen Plan mit Zielen, Kenngrößen und Aktionen festlegen, an denen sich der Erfolg bemisst. Wir erreichen damit eine weitaus größere Bandbreite an Erfahrungen, die deutlich mehr Lernchancen erzeugen, als ob nur z.B. nach einer Zielgröße eine „Rennliste“ der Sieger und Besiegten erstellt wird.

Das Thema Rückversicherung nimmt eine Sonderstellung ein: Hier werden (echte) Verhandlungen zwischen den teilnehmenden Teams über den Kauf und Verkauf und die Tarifierung von Deckungen geführt, die dann zur Eingabegröße für die Computersimulation werden.

Die folgende Übersicht zeigt die Modellelemente nach Unternehmensfunktionen gegliedert:

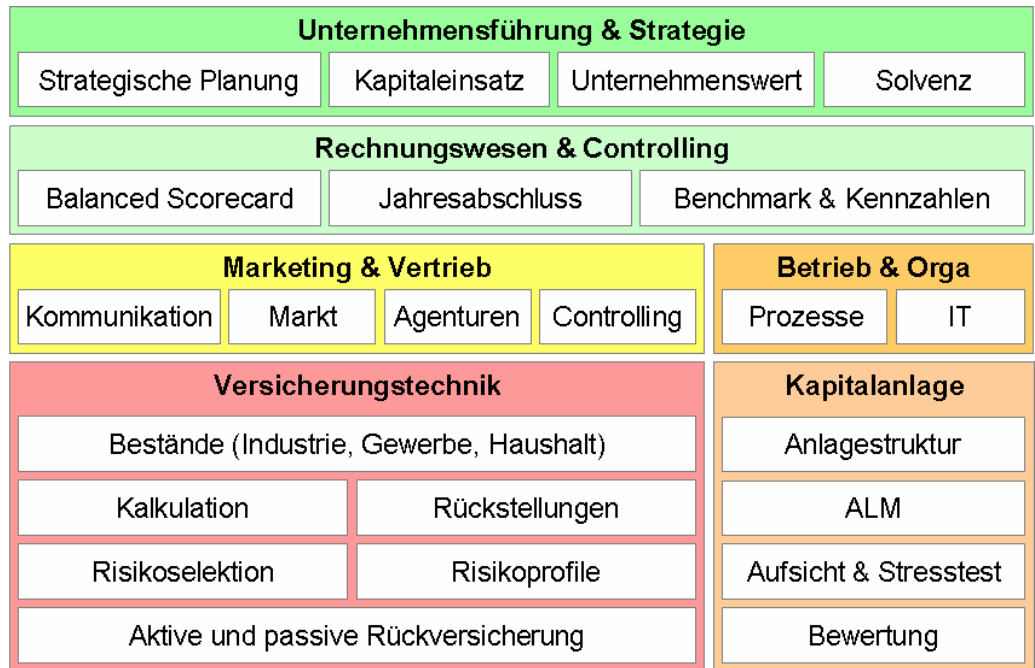


Abb. 5: Elemente des riva Versicherungsplanspiels VersPlan.NET

Die Modellkomponenten sind als Baukasten zu verstehen, die individuell nach Zielsetzung in Komplexität, Tiefe und Breite variiert eingesetzt werden. Es sollte auch möglich sein, während einer Planspielveranstaltung Komplexitätsänderungen zur Steuerung des Lernprozesses vorzunehmen.

# Einsatzbeispiele für Planspiele

Im folgenden werden die in der Planspielpraxis erworbenen Erfahrungen anhand einer einfachen Typisierung zu strukturiert und ein Gestaltungsrahmen für individuelle, versicherungswirtschaftliche Planspielangebote entwickelt.

## Planspieltypen

Zur Bildung von Planspieltypen, für die allgemeine Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden können, erscheint es uns sinnvoll, die Dimensionen „Fachkompetenz“ und „Soziale Kompetenz“ als Gliederungsmaßstab heranzuziehen.

Die Dimension „Systemkompetenz“ wird stets integraler und wichtiger Bestandteil eines Planspiels sein.

Die Grenzen zwischen den vorgestellten Typen sind fließend. Selbst während eines Seminars können je nach Bedarf und Potenzial der Teilnehmergruppe (entsprechende Qualifikation und Flexibilität der Trainer vorausgesetzt) einzelne Themen weitergehender fachlicher oder sozialer Kompetenz eingebunden werden.

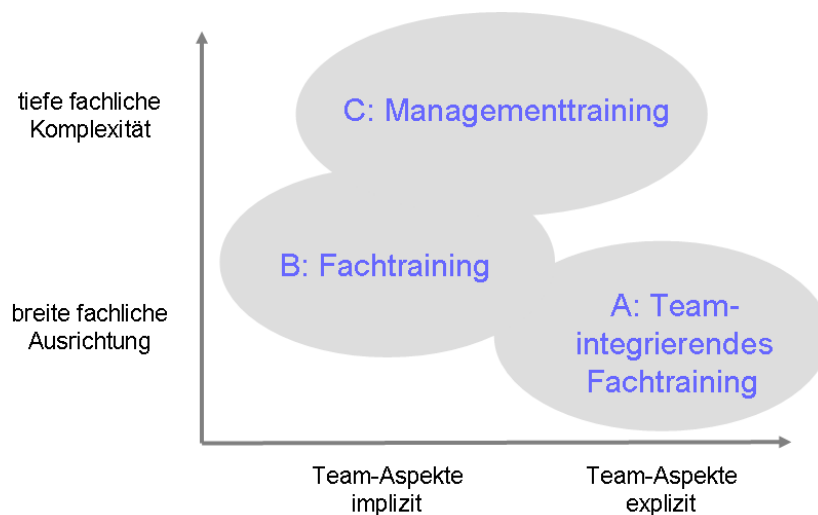


Abb. 6: Typologie von Planspielen

Nach unseren Erfahrungen wünschen Kunden stets, dass versicherungswirtschaftliche Planspiele mit einem signifikanten Fachhintergrund belegt sind. Es macht gerade den Reiz eines solchen Planspiels aus, innerhalb der gewohnten Fachdomäne zu lernen und das Kompetenzbündel zu erweitern. Wir unterscheiden dabei zwischen Planspielen mit einer eher breiten fachlichen Ausrichtung (1) und denen, die eine tiefe inhaltliche Komplexität auf der Fachebene (2) zeigen.

Im ersten Fall werden alle relevanten Funktionsbereiche mit relativ geringer Komplexität, aber dennoch auf relevanten fachlichem Niveau behandelt. Die Herausforderung liegt für den Teilnehmer in der Beherrschung der Zusammenhänge und der Dynamik im Zeitverlauf. Hier bleibt je nach Teilnehmergruppe und Zeitrahmen Raum für ergänzende Themen und Aspekte.

Im zweiten Fall erreicht die Modellierung tiefe fachliche Komplexität. Sie ist geeignet, auch Einzelfragen auf hohem inhaltlichem Niveau zu thematisieren. Die Anforderungen an die Modellqualität sind für diese Anwendungsfälle besonders hoch. Solche Modelle können in einem Planspielseminar durch vertiefende Fachinputs (z.B. in Form von Referaten) und weiterführende Workshops ergänzt werden. Planspiele mit tief gehender fachlicher Komplexität sind besonders für ausgewählte Zielgruppen wie z.B. Führungskräfte oder Studenten in Postgraduiertenprogrammen geeignet. Für andere Zielgruppen besteht die Gefahr, durch die fachliche Vertiefung die anderen Lerneffekte zu „verschütten“.

Durch die Arbeit in den Gruppen und den Verhandlungen zwischen den Arbeitsgruppen sind die Aspekte der Zusammenarbeit stets implizit Bestandteil eines Planspielseminars. Je nach Zielsetzung bietet sich die explizite Thematisierung von Teamaspekten z.B. im Rahmen einer Teamentwicklung oder der Begleitung eines Reorganisationsprozesses an. Bei der Gestaltung eines individuellen Planspiels ist es wichtig, die Balance zwischen „Fachkompetenz“ und der expliziten Thematisierung der „Sozialen Kompetenz“ zu bewahren. Es besteht nach unseren Erfahrungen die Gefahr, dass die Teilnehmer von ihrer hohen intrinsischen Motivation zum Bestehen im Wettbewerb dominiert werden und für die explizite Thematisierung der Zusammenarbeit keinen Blick haben wollen. Hier ist in besonderem Maße der Trainer als Moderator und Lernprozessgestalter gefordert. Es erfordert eine hohe Sensibilität und Professionalität der Trainer, Teamaspekte zu thematisieren, ohne den Fokus von der Planspielsituation abzuwenden.

## Typ A: Team-integrierendes Fachtraining

In einem Planspiel als Team-integrierendes Fachtraining werden Teamaspekte einer Gruppe oder eines Funktionsbereichs im Unternehmen vor dem Hintergrund allgemeiner versicherungsfachlicher Themen explizit thematisiert.

Am Beispiel eines Planspielseminars für eine Abteilung/Hauptabteilung oder eines Funktionsbereichs in einem Versicherungsunternehmen lassen sich die Möglichkeiten und Chancen dieses Planspieltyps veranschaulichen:

- Ziel des Planspielseminars auf Ebene der Fachkompetenz ist, betriebswirtschaftliche Kompetenzen zu erweitern und das Verständnis für strategische Prozesse und unternehmerische Entscheidungen zu entwickeln und zu schärfen.
- Die gemeinsame, Fachabteilungs-übergreifende Arbeit an herausfordernden versicherungsnahen Themen fördert die Arbeit an weichen Themen wie „Kultur der Zusammenarbeit“, „Serviceverständnis“ oder „unternehmerisches Handeln“. Entscheidend ist, dass die in der betrieblichen Praxis vorhandene Sanktionsproblematik ausgeblendet wird und so aus Fehlern gelernt werden kann.
- Das Seminar eignet sich wegen der intensiven Arbeit in Gruppen und der kommunikativen Atmosphäre gut zur Integration neuer Mitarbeiter.
- Die hohe Identifikation mit unternehmerischen Themen und der großen Aufmerksamkeit kann gut zur (Top-down) Kommunikation aktueller Themen im Unternehmen z.B. im Rahmen abendlicher Kamingespräche oder Diskussionsrunden mit Führungskräften genutzt werden.

Für diesen Seminartyp wird ein breit angelegtes, moderat komplexes Modell verwendet, das auf Bedarf während des Seminar noch um Themen und Module erweitert werden kann. So spielen beispielsweise fortgeschrittene Aspekte des Controllings und der Unternehmensführung spielen hier nur eine untergeordnete Rolle.

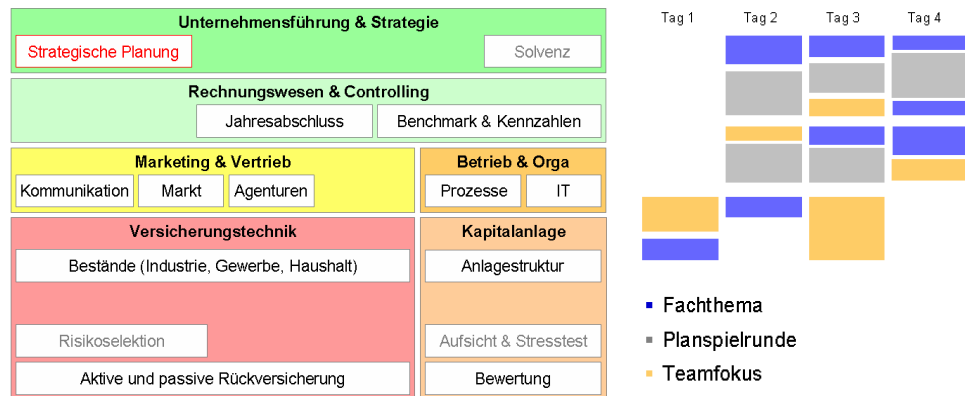


Abb. 7+8: Team-integrierendes Fachtraining: Modellbestandteile und Seminarrahmen

Als Seminarform eignet sich für das Team-integrierende Fachtraining die Form des mehrtägigen Blockseminars. Der Fokus des Seminars wechselt zwischen fachlicher Herausforderung und Thematisierung der Aspekte der Zusammenarbeit. Besonders wichtig ist hier, dass die Seminarsituation nicht unterbrochen wird und eine anhaltende Neugier und Herausforderung den Teilnehmern den Spannungsfaden erhält.

## Typ B: Fachtraining

In einem als Fachtraining konzipierten Planspiel steht das aktive Erlernen und Anwenden versicherungsfachlicher Themen im Vordergrund. Teamaspekte und Themen der Zusammenarbeit werden nicht explizit thematisiert. Fachtrainings dieser Art finden sich beispielsweise im Rahmen eines unternehmensinternen Qualifikationsprogramms zu betriebswirtschaftlichen Themen (Rechnungswesen, Controlling, strategische Planung, ...). Ein Planspiel-Fachtraining eignet sich ebenso ideal als Ergänzung und Abrundung curricularer Qualifikationen in der Hochschulausbildung und in Postgraduiertenprogrammen.<sup>13</sup>

Das Beispiel des Versicherungsplanspiels Balanced Scorecard (BSC) zeigt gut die Möglichkeiten der Planspielmethode für Fachtrainings:

- Grundlegendes Ziel des Seminar ist die Vermittlung und Zusammenführung erweiterter betriebswirtschaftliche Kompetenzen zu Rechnungswesen, Controlling und Kennzahlensystemen durch Anwendung als Unternehmer.
- Die aktive Rolle der Teilnehmer fördert das Verständnis für Umsetzungsprozesse, Controlling und die Kommunikation von strategischen

<sup>13</sup> So wird das riva Versicherungsplanspiel sowohl in der Fachhochschulausbildung (z.B. Fachbereich Betriebswirtschaftslehre, Versicherungsbetriebslehre, FH Kaiserslautern Zweibrücken, Prof. Dr. Gunter Kürble), in der Hochschulausbildung (wie bereits oben angeführt, INRIVER Universität München, Prof. Dr. Elmar Helten) und auch im Nachdiplomstudium (z.B. Executive Master NDS Insurance Management, FH Aargau, Prof. Dr. Josef Marbacher, in Kooperation mit der Universität St. Gallen) eingesetzt. Je nach Zielgruppe und Anforderungsprofil erhält das Planspiel dabei stets eine individuelle Ausgestaltung.



## Typ C: Management-Training

In einem als Managementtraining konzipierten Planspiel stehen die Anforderungen an und von Führungskräften im Mittelpunkt. Dies sind im Bereich Fachkompetenz hochwertige Fachinhalte zu best-practice Ansätzen der Unternehmenssteuerung, aus dem Bereich Sozialkompetenz sind es Führungsthemen.

Ist das mittlere Management Zielgruppe, können auch mehr operativ orientierte Fachthemen aus finanzwirtschaftlichen Bereichen oder auch das Thema Kommunikation und Zusammenarbeit in den Fokus der Seminargestaltung gelangen.

Am Beispiel des riva Insurance Management Trainings (IMT) zum Schwerpunktthema „Value-based Management“ kann das Potenzial der Planspielmethode für Managementtrainings gut verdeutlicht werden:

- Im Mittelpunkt steht das kennen lernen und beherrschen der Methoden „Wertorientierter Unternehmensführung“ (= Value-based Management, VBM) im Kontext risikoadjustierter Unternehmenssteuerung.
- Die Teilnehmer erhalten durch aktive Beteiligung als Führungskraft einen unmittelbaren Einblick in den Zusammenhang von Risikomanagement, wertorientierter Unternehmensführung und den kommenden Aufsichtsprinzipien nach Solvency II.
- Der sanktionsfreie Planspielkontext ermöglicht weitgehend ungehindert die Reflexion und Beurteilung des Themas VBM und den Transfer auf die reale Situation im eigenen Unternehmen.
- Darüber hinaus eignet sich die Planspielsituation als Plattform zur (Top-down) Kommunikation von wertorientierten Führungsgrundsätzen und deren Einführung im Unternehmen.

Entsprechend der Zielgruppe liegt diesem Planspiel ein weit ausgebautes Modell mit Einbeziehung aller Modellkomponenten zu Grunde. Der Fokus liegt auf der strategischen Perspektive und den erweiterten statischen und dynamischen Analysen und Auswertungen. Dieses Seminarkonzept bietet auch eine gute Gelegenheit, sich praktisch mit neueren Konzepten der Entscheidungsunterstützung wie quantitativer Risikoanalyse auseinander zu setzen.

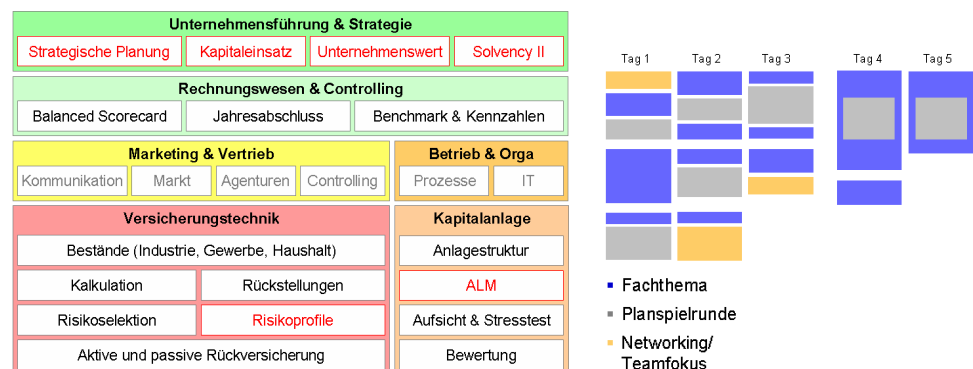


Abb. 11+12: Managementtraining: Modellbestandteile und Seminararrahmen

Ein Planspiel für die Zielgruppe Management muss in der Gestaltung von Ablauf und

Inhalten auf die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen von Führungskräften zugeschnitten sein: Wichtig ist ein effizienter zeitlicher Ablauf der trotzdem Raum für Diskussionen und Perspektivwechsel lässt. Ebenso muss die Zusammensetzung der Teilnehmer und Trainer besonders sorgsam abgestimmt werden.

Im vorliegenden Beispiel eines IMT für die erste Führungsebene (unterhalb des Vorstands) eines Versicherungsunternehmens werden ein zweieinhalb Tage dauerndes Intensivseminar um zwei Tage Workshops zur Vertiefung der Methoden quantitativer Risikoanalyse erweitert.

## Fazit

Planspiele sind eine sehr erfolgreiche Trainingsmethode für eine wachsende Bandbreite von Themen und Zielgruppen. Sie haben sich einen festen Platz im Methodengerüst sowohl in der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung als auch in Curricula von Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen geschaffen.

Ein gutes Planspielseminar wird stets individuell und einzigartig sein. Es schöpft sein volles Potenzial dann aus, wenn es sich nahtlos in den Entwicklungsrahmen der Teilnehmer integriert. Mit (versicherungs-)fachlich fundierten und erprobten Modellen und erfahrenen Trainern lassen sich auch komplexe und anspruchsvolle Themen mit der Planspielmethode gewinnbringend vermitteln.

*„Planspiel - viel mehr als nur ein Spiel.“*

## Literatur

H. Frey, G. Niessen (MONTE CARLO 2001) Monte Carlo Simulation. Quantitative Risikoanalyse für die Versicherungsindustrie, Gerling Akademie Verlag, 2001  
[www.riskmind.com/publications.php](http://www.riskmind.com/publications.php)

Hansen, K. (INSURANCE GAME 1979) The Insurance Game – A Business Decision Game based upon a Simulation of an Insurance Market, in: The Geneva Association, Working Paper Series – Etudes et Dossiers, No 29, February 1979

Helten, E. (SOLVENCY II, 2004) Solvency II: Grundideen und Hauptprobleme der risikobasierten Steuerung, Vortrag auf der Jahrestagung des Deutschen Vereins für Versicherungswissenschaft am 11.3.2004

<http://www.dvfvw.de/Veranstaltungen/2004/Jahrestagung2004/Vortrage2004/2004-Do-0930-Helten.pdf>

Helten, E, Schmidt, H. (SPIEL 1991) Das „Spiel“ Versicherung spielend lernen, in: Die Dienstleistung Versicherungsschutz in Wissenschaft und Ausbildung, VW, 1991

U. Jungmann, R. Klotzbücher (LEARNTEC 2002) Property and Casualty Simulation Game - Ein Versicherungsplanspiel als Trainingsinstrument in einem multinationalen Beratungsunternehmen, Vortrag im Planspielforum der learntec 2002

[www.riva-online.de/download/riva-accenture-learntec-2002.pdf](http://www.riva-online.de/download/riva-accenture-learntec-2002.pdf)

R. Kaufmann, A. Gadmer, R. Klett (ASTIN 2001) Introduction to Dynamic Financial Analysis, in ASTIN BULLETIN Volume 31, Number 1, 2001

[casact.org/library/ASTIN/vol31no1/213.pdf](http://casact.org/library/ASTIN/vol31no1/213.pdf)

R. Klotzbücher (PLANSPIEL 1996) Objektorientierte Planspielentwicklung – Konzept für den Versicherungssektor, Gabler, 1996

W. Kriz (SYSTEMKOMPETENZ 2000) Lernziel: Systemkompetenz – Planspiele als Trainingsmethode, Vandenhoeck & Ruprecht, 2000

G. Reimann-Rothmeier, H. Mandl (KONSTRUKTIVISMUS 1996) Lernen auf Basis des Konstruktivismus, in Computer und Unterricht 23, 1996, S. 41-44

H. Schmidt (SCHLÜSSELQUALIFIKATION 1994) Schlüsselqualifikation ‚Soziale Kompetenz‘ im Unternehmensplanspiel Versicherungen, Vortragsunterlagen zum Expertengespräch beim Institut der Deutschen Wirtschaft über Schlüsselqualifikationen im Betriebswirtschaftsstudium, Köln, 12.4.1994