

Versicherungsplanspiel zwischen Balanced Scorecard und Solvency II

Dr. Ralf Klotzbücher, riva training & consulting GmbH
Vortrag im Kongress der learntec 2004

Der vorliegende kurze Aufsatz versucht einen strukturierten Rahmen der breiten Einsatzmöglichkeiten der Methode „Planspiel“ für Qualifikation und Personalentwicklung bis hin zum Managementtraining in der Versicherungswirtschaft zu entwickeln.

Die Empfehlungen und Bemerkungen leiten sich aus 15 Jahren Erfahrung des Autors und seines 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 in Gruppenarbeit 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 stets innerhalb der Arbeitsgruppen (=Unternehmen) und zwischen den Teams statt.

Ein computergestütztes Modell übernimmt in einer Simulationsrechnung die Berechnung der Ergebnisse unternehmerischer Entscheidungen.

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 Lehr/Lern-**M**ethoden und – bei Planspielen ein besonderes Element - das zu Grunde liegende Simulations-**M**odell.

Menschen

„Planspiel“, und besonders „Unternehmensplanspiele“ - wie wir es hier für die versicherungswirtschaftliche Qualifikation betrachten möchten - sind „peoples business“¹. Damit ist klar, dass immer die beteiligten Menschen bei der Gestaltung von Planspielen im Vordergrund stehen: Teilnehmer, Trainer und Referenten.



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

¹ So hat es Uwe Jungmann von Accenture in seinem Vortrag zum Planspielforum 2002 einmal auf den Punkt gebracht. vgl. Jungmann, Klotzbücher (LEARNTEC 2002)

² Das INRIVER (Institut für Betriebswirtschaftliche Riskoforschung und Versicherungswirtschaft, Prof. Dr. Elmar Helten) der Universität München bietet seit vielen Jahren das riva Versicherungsplanspiel

Entscheidend für den Erfolg eines Planspiels ist die individuell auf die jeweilige Zielsetzung zugeschnittene Kombination von Teilnehmern, Trainern und Referenten.

Ein besonderes Potenzial liegt in der Zusammensetzung der Arbeitsgruppen. Die intensive Diskussion und Zusammenarbeit innerhalb von Arbeitsgruppen mit drei bis fünf Mitgliedern ist umso fruchtbarer, je heterogener die Teilnehmer hinsichtlich Erfahrungs- und Wissenshintergrund sind. Es ist gerade der unterschiedliche Betrachtungswinkel, der die „Chance Team“ in besonderem Maße eröffnet.

Die Trainer sind in diesem Prozess die Moderatoren, die Lernprozesse gestalten und aktivieren. Trainer müssen dabei aber stets glaubhaft und authentisch sein, also ebenfalls über einen fundierten, fachspezifischen Hintergrund verfügen. Wir haben mit Trainerteams von zwei Trainern besonders gute Erfahrungen gemacht: Hier gibt sich speziell bei Problemen 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 Verständnis** von Lernen, das 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 stößt 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.³

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, Sozialkompetenz⁴ und Systemkompetenz.

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.⁵

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** des Planspiels, die die Anforderungen an Inhalte, Lernziele und (nicht zu vergessen!) die Lernkultur. 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-

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. Einzelne Teilnehmer aus der Versicherungspraxis bringen für die Studenten eine zusätzliche Praxiskomponente ein.

WS 2003/04: www.inriver.bwl.uni-muenchen.de/Lehre/veranstaltung.asp?vid=7775

3 vgl. Reimann-Rothmeier, Mandl (KONSTRUKTIVISMUS 1996) S. 41 ff.

4 vgl. Schmidt (SCHLÜSSELQUALIFIKATION 1994)

5 vgl. Kriz (SYSTEMKOMPETENZ 2000), S. 12 ff.

offenen Wettbewerbssituation gefördert wird. Die damit erzeugte Aufmerksamkeit und Offenheit Neuem gegenüber kann gut auch zur Einbringung von begleitenden Themen wie Präsentationen zu aktuellen (Fach- oder Führungs-) Themen genutzt werden.

(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 wie in einem Spielfilm erzeugen kann und damit nachhaltige Lernerfahrungen garantiert.

(4) Jedes Planspiel soll 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 Modells: 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 Planspiels 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 von aktiven Lernmethoden.

Die überwiegende Zahl von Unternehmensplanspielen setzt dabei auf computerunterstützte Modelle. Bei Modellen geringerer Komplexität ist durchaus denkbar, Modelle z.B. in Form eines Brettspiels zu verwenden. Diese Modelle haben aber nicht die in diesem Aufsatz vorgestellten Möglichkeiten für eine große Breite und Tiefe hinsichtlich der abgedeckten Fachthemen.

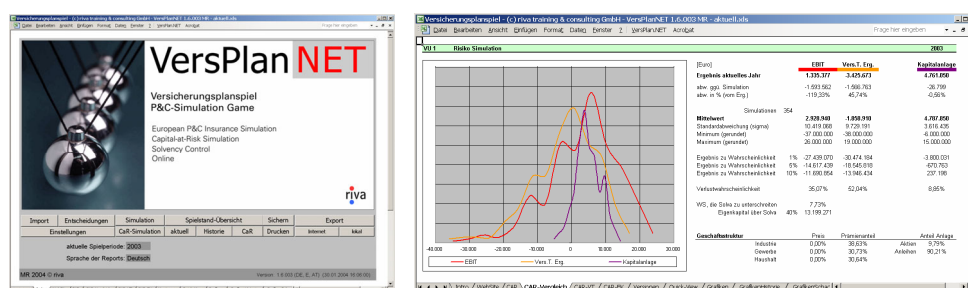


Abb. 3+4: riva VersPlan.NET als Beispiel eines Planspielmodells für die Versicherungswirtschaft

Das in unserem Beispiel verwendete Modell „riva VersPlan.NET“ ist eine PC-gestützte Versicherungssimulation, die sich zur Einbeziehung der im Versicherungsbereich stets präsenten Zufallskomponente der Methode „Monte Carlo Simulation“⁶ 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“⁷ folgend erzeugt.

VersPlan.NET ist ganz bewusst als Werkzeug für Trainer und nicht für Teilnehmer gedacht, damit nicht die Beschäftigung mit Software sondern die inhaltliche Auseinandersetzung im Vordergrund steht.

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 dann Bemerkungen wie: „Aber in der Realität ist das ganz anders!“, „Ich kann nichts dafür, dass nicht das gewünschte Ergebnis erzielt wurde, wenn das Modell nicht praxisgerecht ist!“) und

6 Eine auch für Nicht-Mathematiker verständliche Einführung zur Methode der Monte Carlo Simulation findet sich in: Frey, Niessen (MONTE CARLO 2001)

7 Eine gute und schon recht umfassende Einführung zur DFA Methode findet sich bei der CASACT (www.casact.org) vgl. Kaufmann, Gadmer, Klett (ASTIN 2001)

die gewünschte Beschäftigung mit den Lerninhalten tritt in den Hintergrund.⁸

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.⁹

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 das, was sie davon wahrnehmen) diskutieren. Wir erreichen das mit der in letztem Abschnitt diskutierten Methodik und Dramaturgie sowie einem Modell, das über hinreichend hohe Komplexität und die passende Abstraktion verfügt. Einfache, Kochrezepten gleichende, Lösungen werden dann nicht zum Erfolg führen; Systemverständnis und Mustererkennung hingegen führen zum Ziel.

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

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

Modellelemente eines Versicherungsplanspiels

Kern eines versicherungswirtschaftlichen fundierten Modells wird stets die Versicherungstechnik sein.

Im Beispiel VersPlan.NET sind dies drei 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 fachlichen 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 so modellierten Versicherungsunternehmen (in unserem Fall sind es immer genau fünf) konkurrieren auf einem simulierten 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 ebenfalls eine Sonderstellung ein:

Hier werden Verhandlungen zwischen den teilnehmenden Teams über den Kauf und Verkauf und die Tarifierung von Deckung geführt, die dann zur Eingabegröße für die Computersimulation werden.

8 Zur Modellierung eines Versicherungsplanspiels und die verwendeten Modellelemente: vgl. Klotzbücher (PLANSPIEL 1996), S. 117ff.

9 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 Studienbetriebs geben dabei gute Gelegenheiten, die Praxistauglichkeit neuer Entwicklungen zu testen und weiter zu verfeinern.

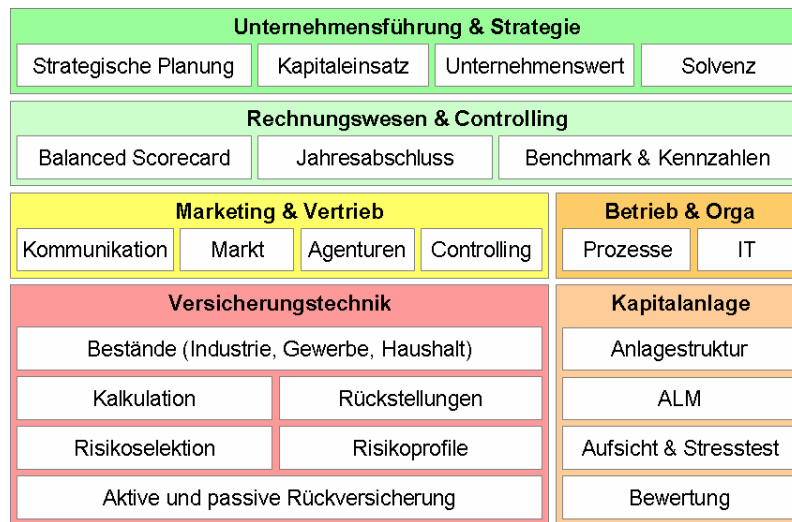


Abb. 5: Elemente des riva Versicherungsplanspiels VersPlan.NET

Diese Modellkomponenten sind als Baukasten zu verstehen, die individuell nach Zielsetzung in Komplexität, Tiefe und Breite variiert eingesetzt werden.

In Grenzen ist es auch möglich, während eines Planspiels Komplexitätsänderungen je nach Lernverlauf vorzunehmen.

Einsatzbeispiele für Planspiele

In folgenden soll versucht werden, die in der Planspielpraxis erworbenen Erfahrungen anhand einer einfachen Typisierung zu strukturieren und dabei einen Gestaltungsrahmen für individuelle, versicherungswirtschaftliche Planspielangebote zu entwickeln.

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

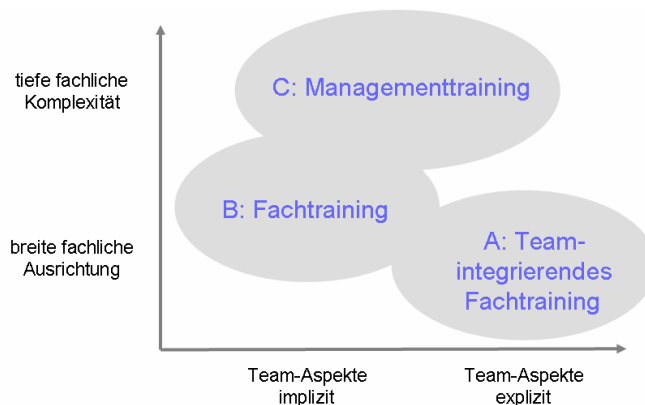


Abb. 6: Typologie von Planspielen

Die Grenzen zwischen den in der obigen Abbildung vorgestellten Typen sind fließend. Selbst während eines laufenden 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.

Nach unseren Erfahrungen wünschen Kunden stets, dass versicherungswirtschaftliche Versicherungsplanspiele 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 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 auf relativ einfachem, aber dennoch relevantem fachlichem Niveau behandelt. Die Herausforderung liegt 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 relevantem 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 natürliche Integration von Gruppenarbeit und den Kommunikationsbeziehungen unter den Arbeitsgruppen sind Teamaspekte stets implizit Bestandteil eines Planspiels. Je nach Zielsetzung bietet sich die explizite Thematisierung von Teamaspekten z.B. im Rahmen einer Teamentwicklung oder der Begleitung eines Reorganisationsprozesses an.

Es ist stets wichtig im Rahmen der Planspielgestaltung, die Balance zwischen der Dominanz

des Aspektes „Fachkompetenz“ und der expliziten Thematisierung der „Sozialen Kompetenz“ zu bewahren. Es besteht nach unseren Erfahrungen die Gefahr, dass die Teilnehmer einerseits von Ihrer hohen intrinsischen Motivation des Bestehens im Wettbewerb dominiert werden (und für die Teamaspekte keinen Blick haben wollen) und andererseits die personale Ebene von der Beschäftigung mit den Fachinhalten ablenkt. Hier ist im besonderen Maße der Trainer als Moderator und Lernprozessgestalter gefordert.

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 ohne die in der betrieblichen Praxis oft vorhandene Sanktionsproblematik bei Fehlern fördert die Arbeit an weichen Themen wie „Kultur der Zusammenarbeit“, „Serviceverständnis“ oder „unternehmerisches Handeln“.

Das Seminar eignet sich 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 Kamingsgespräche oder Diskussionsrunden mit Führungskräften genutzt werden.

Hierzu wurde ein breit angelegtes moderat komplexes Modell verwendet, das auf Bedarf während des Seminar noch um Themen und Module erweitert werden kann. Fortgeschrittene Aspekte des Controllings und der Unternehmensführung spielen hier nur eine untergeordnete Rolle.

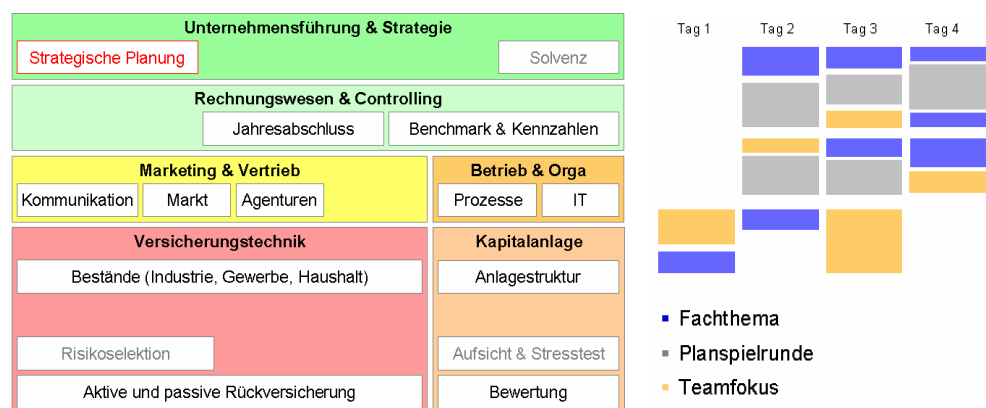


Abb. 7+8: Versicherungsplanspiel als Team-integrierendes Fachtraining: Modellbestandteile und Seminarrahmen

Als Seminarform eignet sich für das Team-integrierende Fachtraining die Form des Blockseminars. Der Fokus des Seminars wechselt zwischen Fachthema, zur aktiver Planspielrunde zur expliziten Thematisierung der Teamaspekte. 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 sind beispielsweise im Rahmen eines Unternehmens-internen Qualifikationsprogramms zu betriebswirtschaftlichen Themen (Rechnungswesen, Controlling, strategischer Planung, ...) oder auch als Ergänzung oder Abrundung curricularer Qualifikationen wie Master-Studiengängen mit Schwerpunkt Versicherungsmanagement.

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

Grundlegende Ziele aus Seiten der Fachkompetenz sind 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 Umsetzung, Controlling und Kommunikation von strategischen Entscheidungen mit Hilfe der BSC.

Die Planspielsituation ermöglicht die Reflexion und Beurteilung des Themas BSC im sanktionsfreien Planspielkontext und ermöglicht den Transfer auf die reale Situation im eigenen Unternehmen.

Das Planspiel eignet sich gut als Plattform zur (Top-down) Kommunikation der BSC Anwendung und Einführung im Unternehmen z.B. im Rahmen eines Vortrags oder einer Präsentation.

Das Modell enthält mehr versicherungswirtschaftliche Elemente zum Thema strategische Planung, Rechnungswesen und Controlling. Ebenso werden erweiterte Kennzahlen im Stil einer Balanced Scorecard angeboten.

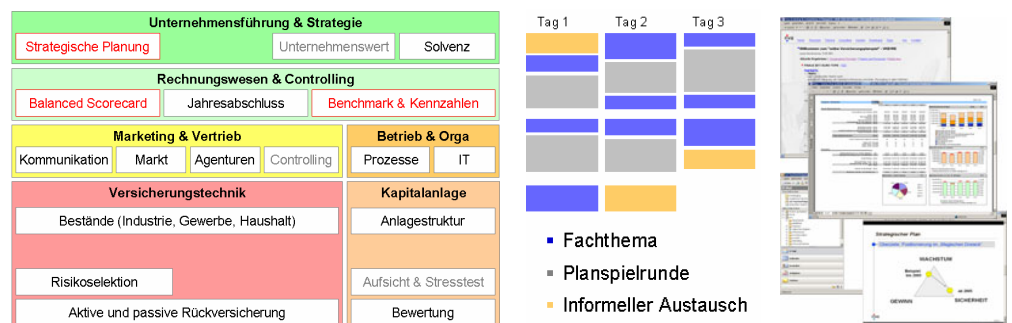


Abb. 9-10: Versicherungsplanspiel als Fachtraining: Modellbestandteile, Seminarrahmen, Blended Learning

Ein Fachseminar kann im Ablauf flexibler gestaltet werden als ein Team-orientiertes Fachtraining.

Wir haben hierbei gute Erfahrungen mit einem Blended Learning Ansatz gemacht: Ein zwei bis drei tägiges Blockseminar legt die fachlichen Grundlagen, fördert die Motivation der Wettbewerbssituation und verankert die Beziehungen für Kommunikation und Erfahrungsaustausch. Eine anschließende Phase mit fünf bis sechs wöchentlichen Online-Sitzungen und einer gemeinsamen Abschlussitzung vertieft das Gelernte und lässt Raum für die Überprüfung der Tragfähigkeit verschiedener Geschäftsstrategien.

Typ C: Management-Training

In einem als Managementtraining konzipierten Planspiel stehen die Anforderungen an und von Führungskräften im Mittelpunkt. Es sind dies im Bereich Fachkompetenz hochwertige Fachinhalte speziell zu best-practice Ansätzen der Unternehmenssteuerung und 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 gut das Potenzial der Planspielmethode für Managementtrainings verdeutlicht werden:

Im Mittelpunkt steht das kennen lernen und beherrschen der Methoden „Wertorientierter Unternehmensführung“ (= Value-based Management, VBM) im Kontext risikoadjustierter Unternehmenssteuerung nach Solvency II¹⁰.

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

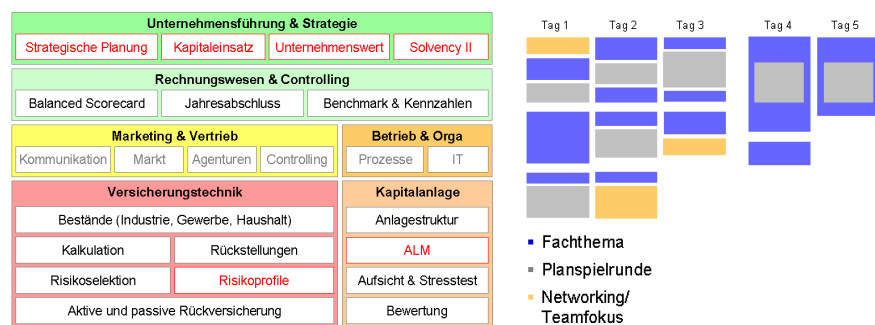


Abb. 11+12: Versicherungsplanspiel als Managementtraining: Modellbestandteile und Seminarrahmen

Ein Planspiel für die Zielgruppe Management muss in der Gestaltung von Ablauf und Inhalten auf die Bedürfnisse und Rahmenbedingungen von Führungskräften zugeschnitten sein.

Im vorliegenden Beispiel eines IMT für die erste Führungsebene (unterhalb des Vorstands) eines Versicherungsunternehmens werden ein zweieinhalb tages Intensivseminar um zwei Tagen 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 (versicherung-)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.“

10 Der GDV informiert auf seiner Website aktuell zum Projekt Solvency II: www.gdv.de/presseservice/23832.htm

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

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

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

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

W. Kriz (SYSTEMKOMPETENZ 2000) Lernziel: Systemkompetenz – Planspiele als Trainingmethode, 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,