

# Neues Dresdner Bank-Planspiel trainiert Führungskräfte

Martin Grote

Fehler in der Mitarbeiterführung schlagen sich heute schnell mittel- und unmittelbar negativ im geschäftlichen Ergebnis nieder. Erfolgreiche Kreditinstitute haben in der Branche das Bewußtsein dafür geschärft, daß durch ein gutes Führungsverhalten die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und damit das geschäftliche Ergebnis verbessert werden können. Die Dresdner Bank hat 1987 zusammen mit dem Personalberater Dr. Detlev Jurkuhn, München, ein neues Führungsplanspiel entwickelt. Dr. Martin Grote, Führungskräfte-trainer der Bank, stellt es vor.

Viele Vorgesetzte sind der Meinung, ihr eigenes Führungsverhalten sei nicht oder nur geringfügig verbesserungsbedürftig. Befragt man die Vorgesetzten oder die Mitarbeiter dieser Führungskräfte, so ergibt sich häufig ein anderes Bild. Die wenigsten Führungskräfte erhalten aber von ihren Mitarbeitern eine offene Rückmeldung, wie ihr Verhalten auf sie wirkt. Häufig wird mit Dritten über mangelndes beziehungsweise negativ erlebtes Führungsverhalten gesprochen. Die Betroffenen erfahren diese Kritik nur selten und haben keine Möglichkeit, ihr Führungsverhalten zu verändern. Hier setzt das neue Führungsplanspiel an. Die Teilnehmer

- erleben und analysieren eigenes und fremdes Führungsverhalten und
- erhalten Rückmeldungen über individuell gezeigte Stärken und Schwächen in Führungssituationen.

Das neue Führungsplanspiel ist für Leiter von A- und B-Filialen, Fachabteilungsleiter der Niederlassungen und Referatsleiter der Geschäftsbereiche und Konzernstäbe konzipiert, die in diesem Seminar in mehreren Spielrunden die Führungsleitsätze der Bank als lebendiges Instrument zur zielorientierten, mitarbeiterbezogenen und situationsbestimmten Führung anhand realistischer Führungssituationen und typischer Führungsaufgaben anwenden. Der Charakteristik von Führungssituationen entsprechend, werden im Führungsplanspiel die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung, die Aufgabenstrukturen und die Hierarchiestruktur systematisch variiert. Dabei bringen die Teilnehmer ihr Wissen und ihre Erfahrung in die Lösung der Aufgabenstellung ein.

Die Teilnehmer am ersten Führungsplanspiel, das im August letzten Jahres in der Ausbildungsstätte der

Dresdner Bank in Königstein durchgeführt wurde, waren begeistert: »Unheimlich interessant«, »außerordentlich lehrreich«, »durch die authentischen Sach- und Führungsaufgaben sehr praxisnah«, mit diesen lobenden Prädikaten versahen auch »altgediente« Führungskräfte des Hauses das neue Fortbildungsangebot. Besonders positiv kommentiert wurde die Handhabung, jedem Teilnehmer in jeder Spielrunde Gelegenheit zu geben, sich selbst im Führungsprozeß aus verschiedenen Perspektiven zu erleben: als Mitarbeiter, als Gruppenleiter und als Abteilungsleiter.

Die Funktionen werden in jeder der sechs Spielrunden getauscht, so daß jeder Teilnehmer während des Seminars zweimal eine Führungsfunktion ausübt und in den anderen Durchgängen als Mitarbeiter tätig ist. Der Seminareinsatzplan stellt sich bei neun Teilnehmern wie in Abbildung 1 gezeigt dar.

**Abbildung 1: Einsatzplan der Teilnehmer**

Hierarchie-Ebene	Durchgang					
	1	2	3	4	5	6
Abteilungsleiter	1	4	7	2	3	5
Gruppenleiter	2	3	5	6	8	9
Mitarbeiter	4	7	1	7	1	5
	5	8	2	8	2	3
	6	9	3	9	4	8

Die Zahlen 1 bis 9 stehen für die einzelnen Teilnehmer. Der Teilnehmer 1 ist zum Beispiel im ersten Durchgang als Abteilungsleiter, in den Durchgängen 2 bis 5 als Mitarbeiter und im sechsten Durchgang als Gruppenleiter tätig. Durch diese Handhabung werden Aktivität, Engagement und Spielfreude stimuliert. Außerdem wird das gegenseitige Verständnis für Tätigkeiten und Verhaltensweisen innerhalb hierarchisch strukturierter Arbeitsgruppen erhöht.

Hinzu kommt, daß sich die Führungsmannschaft, deren Teilnehmer aus verschiedenen Bereichen der Bank kommen, zu Beginn jeder Spielrunde erst zusammenfinden müssen: Harmonie und klare Entscheidungsfindung in der Gruppe seien wichtig für den Erfolg gewesen, stellte ein B-Filialleiter fest. »Man praktizierte Teamarbeit, wie Arbeitsteilung, Kooperation und Kommunikation unter den Kollegen.«

Gespielt werden in fünf Durchgängen zunächst die folgenden Fachabteilungen einer Niederlassung: Organisationsabteilung, Kreditabteilung, Personalabteilung, Wertpapierabteilung und Auslandsabteilung. Im abschließenden sechsten Durchgang übernimmt die Führungskraft die Rolle eines Filialleiters. In jedem Durchgang sind fünf bis zehn konkrete Sachaufgaben zu bearbeiten, die während einer Spielzeit von 1 Stunde und 15 Minuten gelöst werden müssen. Bei den Sachaufgaben handelt es sich um typische Aufgabenstellungen aus den jeweiligen Fachabteilungen (z. B. Votierung eines Kredites, Prüfung eines Dokumentenakkreditivs etc.).

Zu Beginn jeder Spielrunde findet der jeweilige Fachabteilungsleiter in dem für ihn eingerichteten Büro neben den beschriebenen Sachaufgaben noch spezielle Langzeitaufgaben vor. Hierbei handelt es sich um Aufgabenstellungen, die unabhängig vom Tagesgeschäft eher strategischen Charakter haben und die Arbeit der Fachabteilung in Beziehung setzen zur Geschäftspolitik der Gesamtbank.

Für die Bewältigung der Sach- und Langzeitaufgaben erhalten die Führungskräfte (Abteilungs-/Gruppenleiter) keine Verhaltensvorschriften. Sie sind verpflichtet, die vorliegenden Aufgaben in Anwendung der Führungsleitsätze zu erledigen und dabei Engagement, Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu fördern.

Abbildung 2: Beispiel eines Feedbackplakates

FÜHRUNGSVERHALTEN	☹	☹	☹	☹	☺
<b>ZIELSETZUNG, PLANUNG</b> Beteiligung an der Erarbeitung von Teilzielen, Abstimmung von Teilplänen					
<b>DURCHFÜHRUNG</b> Umfang des Handlungsspielraums, Prioritäten gesetzt, Zeiteinteilung					
<b>DELEGATION</b> Auswahl des Mitarbeiters, Übertragung der Sachverantwortung					
<b>INFORMATION</b> Zeitpunkt und Umfang					
<b>ZUSAMMENARBEIT</b> Information über Aufgaben/Arbeitsfortschritt anderer Mit- arbeiter, Förderung der Zusammenarbeit, Unterstützung					
<b>AUFSICHT, KONTROLLE</b> Information über Verhalten der Mitarbeiter, Überwachung der Zielerreichung					
<b>SPEZIELLE PROBLEME</b>					
<hr/>					
ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITER	☹	☹	☹	☹	☺
Mit dem Vorgesetzten					
Mit der eigenen Tätigkeit					
Mit der eigenen Leistung					
Mit der Gruppenleistung					
<b>SACHLEISTUNG</b>					

Dresdner Bank AG KS Personal/Bereich Bildung Fortbildung Führungskräfte

Um das Planspiel möglichst realitätsnah zu gestalten, werden in jedem Durchgang von der Spielleitung zusätzlich spezielle Führungsaufgaben bzw. -probleme eingespielt. So müssen die Abteilungs- und Gruppenleiter z. B. Beurteilungen für einzelne Mitarbeiter erstellen, sich mit betriebsverfassungsrechtlichen Fragen beschäftigen oder sich einer Kundenreklamation annehmen.

Im Anschluß an die einzelnen Spielrunden erhalten die Teilnehmer in der

Auswertungsdiskussion durch die Trainer zunächst eine Rückmeldung über das erzielte Sachergebnis. Anschließend wird das Verhalten der Vorgesetzten analysiert und hinsichtlich Zielerreichung und Zufriedenheit der Mitarbeiter diskutiert. Zunächst stufen die Vorgesetzten ihr Führungsverhalten auf einem großflächigen, an den Führungsleitsätzen der Bank orientierten Feedbackbogen (Führungs-Prisma) spontan selbst ein und geben Vermutungen ab über die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter bei der

Arbeit. Anschließend stufen die Mitarbeiter auf dem Bogen ein, wie sie ihre Vorgesetzten erlebt haben.

Während der Auswertungsdiskussion ist für die Vorgesetzten die wichtigste Regel das Zuhören. Die Mitarbeiter der Spielsituation werden vom Trainer gebeten, ihre Einstufungen auf dem Feedbackbogen zu erläutern. Durch verschiedene Größen und Farben der Klebepunkte, die die Teilnehmer für ihre Einstufungen erhalten, ist bei der Auswertungsdiskussion jede Einstufung eines Teilnehmers auf dem Feedbackbogen genau nachzuvollziehen.

Häufig geben die Teilnehmer Bewertungen über gezeigtes Verhalten ab, die von der besprochenen Führungskraft nicht nachvollzogen werden können. In diesem Fall fragt der Trainer nach, durch welche konkreten Verhaltensweisen in welcher Situation positive oder negative Eindrücke entstanden sind. Auf diese Weise werden fördernde oder hemmende Verhaltensweisen in der Führungssituation präzise herausgearbeitet und dem Teilnehmer die Möglichkeit gegeben, aufgrund des empfangenen feedback positive Verhaltensweisen zu verstärken und negative Verhaltensweisen zu korrigieren.

In der Schlußdiskussion im Plenum wurde deutlich, daß das neue Führungsplanspiel bei den Teilnehmern eine hohe Akzeptanz erfahren hat: »Mir ist wieder einmal bewußt geworden, daß die Leitung einer Fachabteilung oder einer Filiale Teamwork ist«, meinte ein Filialleiter und ein Kollege fügte hinzu: »In dem Planspiel entwickelt man praxisbezogenes Führungsverhalten, das ziel-, mitarbeiter- und situationsbezogene Anforderungen gleichermaßen berücksichtigt«.

Eine wichtige Einsicht scheinen alle Teilnehmer mit nach Hause genommen zu haben: Die enge Wechselwirkung zwischen Führungsverhalten und geschäftlichem Erfolg.