



Projektbericht:

Planspieleinsatz im Training kundennaher Mitarbeiter der Lufthansa Technik AG

Realität aus der Vogelperspektive erleben

- :: Das Projekt wurde mit Beratung und Begleitung durch die flow consulting gmbh realisiert.
- :: Projektverantwortlich Lufthansa Technik AG: Iweanya Mordi und Peter Schürholz, Personalentwicklung
- :: Autor und Projektverantwortlicher flow consulting gmbh: Frank Wippermann
- :: Projektzeitraum: Januar 2006 – Januar 2007
- :: Der Bericht ist mit der Lufthansa Technik AG abgestimmt. Die Zustimmung zur Veröffentlichung durch die flow consulting gmbh wurde erteilt.
- :: Dieser Projektbericht unterliegt dem Urheberrecht. Er darf weder reproduziert noch wiederverwendet oder für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme dieses Berichtes in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf CD-ROM. Die Verbreitung ist nur mit schriftlicher Genehmigung der Lufthansa Technik AG und flow consulting gmbh gestattet.
- :: In der Zeitschrift „trainingaktuell“ Nr. 6/2008 erschien ein Kurzbericht zu diesem Projekt. Sie finden einen Abdruck auf der letzten Seite.
- :: Copyright: flow consulting gmbh
- :: Celle im April 2008



Realität aus der Vogelperspektive erleben

Planspieleinsatz im Training kundennaher Mitarbeiter der Lufthansa Technik AG

Planspiele arbeiten meistens computerunterstützt, haben betriebswirtschaftliche Themen im Fokus, basieren auf Standardsimulationen und werden häufig als separate Trainingsmethode angewendet. Der folgende Beitrag zeigt am Beispiel der Lufthansa Technik AG (LHT), wie ein Planspiel alternativ eingesetzt werden kann – als kundenspezifisch entwickeltes Brettspiel zum Thema „internes Unternehmenswissen – Zusammenhänge der Prozessketten verstehen“ im Rahmen einer dreitägigen Trainingsmaßnahme zur Steigerung der internationalen Kundenorientierung. Dargestellt werden vor allem die wichtigen Entscheidungen und Erfolgsfaktoren auf dem Weg zu einem gelungenen PE-Produkt.

Aus der Produktion gelangen die Informationen über den Wartungsstand erst verspätet an den Kundenbetreuer ... der Kunde wird ungeduldig. Eine Airline fragt, welche Daten vor vier Jahren im Rahmen der Überholung einer Turbine gemessen wurden und möchte die Auskunft darüber „möglichst gestern“ ... Hektik kommt auf.

Dies sind Beispiele, die einerseits die internen Prozesse auf eine Belastungsprobe stellen und andererseits dem Kunden signalisieren, wie sein Anliegen wahrgenommen werden könnte. Werden diese Fälle neben der Routine reibungslos und zügig bewältigt oder treten sie erst gar nicht auf, so sind höhere Kundenzufriedenheit und höhere Pro-

**Lufthansa Technik**

More mobility for the world

Die Lufthansa Technik AG (kurz „LHT“) ist der führende Anbieter für Instandhaltung und Wartung von Flugzeugen mit Standorten in vielen Ländern der Welt. Insgesamt umfasst die Lufthansa Technik Group zurzeit 28 Unternehmen mit über 25.000 Mitarbeitern weltweit. Sie ist eine 100-Prozent-Tochter des Konzerns Deutsche Lufthansa AG. Ihre Basis hat Lufthansa Technik in Hamburg, weitere wichtige Standorte in Deutschland sind die Lufthansa-Drehkreuze Frankfurt am Main und München. Lufthansa Technik ist in Hamburg weltweit führend in der Umrüstung normaler Passagierflugzeuge in luxuriöse Privatjets. Die auf Basis des kleinsten Airbus entwickelte A318 Elite, wird auf der Werft der Lufthansa Technik mit VIP-Innenausstattungen versehen.



duktivität die willkommenen Effekte.

Vom Anlass zum Planspiel als Instrument

Als weltweiter Marktführer für Wartung, Überholung und Reparatur von Flugzeugen genießt die LHT ein hervorragendes Feedback durch ihre Kunden. Tägliche Herausforderung für die Beschäftigten ist, die Kunden noch mehr zu gewinnen. „Win Your Customer“ (WYC) ist dann auch der Name für ein Personalentwicklungsprogramms der LHT, in dem ca. 600 Mitarbeiter der Luft-hansa Technik, die kontinuierlich im Kundenkontakt stehen (z.B. Vertrieb, Kundendienste) sowie die zentralen Multiplikatoren aus den dahinter liegenden Prozessketten, qualifiziert werden.

Die Abteilung Personalentwicklung und Unternehmenskultur hat den Auftrag des Vorstandes aufgegriffen eine Trainingsmaßnahme zur Steigerung der internationalen Kundenorientierung in Abstimmung mit den Fachbereichen zu konzipieren und anschließend zu implementieren.

Daraufhin entstand das Win Your Customer Qualifizierungsprogramm, welches die folgenden Grobschritte vorsieht: (a) Eine persönliche Standortbestimmung, in dem die Teilnehmer ein 270° Feedback zu den drei Themen des Basismoduls erhalten; (b) das Basismodul im Sinne eines dreitägigen Trainings und (c) individuelle Vertiefungsmodule. Die drei Themen des Basismoduls orientieren sich an den Ergebnissen der Kundenzufriedenheitsstudie (die alle drei Jahre von der LHT durchgeführt wird) und einer umfassenden Mitarbeiterbefragung: (1) Reflektieren der Haltung hinsichtlich der eigenen Kundenorientierung, (2) Erweitern der Handlungskompetenz zu „Intercultural Awareness“ und (3) Verstehen und Steuern der Zusammenhänge interner Abläufe. Für die Themen 1 und 3 erstellt flow consulting in enger Abstimmung mit LHT das Detailkonzept, die Teilnehmerunterlagen sowie die Unterlagen für die Trainer. Beim Thema „interne Abläufe“ schließt dieses die Entwicklung eines Planspiels mit ein.



Design und Konstruktion – die Stunden der Entscheidungen

Mit dem Planspiel soll vermittelt werden, welchen Einfluss die internen Prozesse auf Kundenzufriedenheit haben. Schnell wird klar, dass es nicht darum gehen kann, dem Planspiel genau ein Abbild von Musterprozessen zugrunde zu legen. Schließlich sind die Abläufe bei einem erstmaligen Umbau eines Flugzeugs zu einer VIP-Maschine vollkommen andere als die regelmäßige Wartung einer Linienflotte. Andererseits ist die Beschreibung eines Musterprozesses auch nicht wünschenswert, da es beim Planspiel nicht darum gehen soll, die internen Prozesse bei LHT in ihrer detaillierten Gesamtstruktur abzubilden. Vielmehr kommt es beim Planspiel darauf an, diejenigen *Prozesse* in ihren komprimierten Grundzügen erlebbar zu machen, die unmittelbare *Kundenrelevanz* haben. Mit diesem Fokus muss sich das zu entwickelnde Planspiel erheblich von allein auf Effizienz ausgerichteten Planspielen unterscheiden, ohne den Aspekt der Wirtschaftlichkeit außer Acht zu lassen.

Der wichtigste Grund für ein kundenspezifisches Planspiel liegt in der Besonderheit der Anforderungen v.a. hinsichtlich des Fokus „Kundenorientierung“. Grundsätzlich spielen die Kosten für ein Planspiel ebenso eine Rolle – hier ist abzuwägen zwischen den höheren Entwicklungskosten für ein kundenspezifisches Planspiel und den Lizenzgebühren für ein adaptiertes Planspiel, bei

dem ein Standard-Planspiel auf die Unternehmensbedürfnisse angepasst wird. Abb. 1 zeigt ein Beispiel für eine solche Abwägung.

Neben der rein finanziellen Betrachtung spielen immer zwei weitere Argumente für ein firmenspezifisches Planspiel eine Rolle.

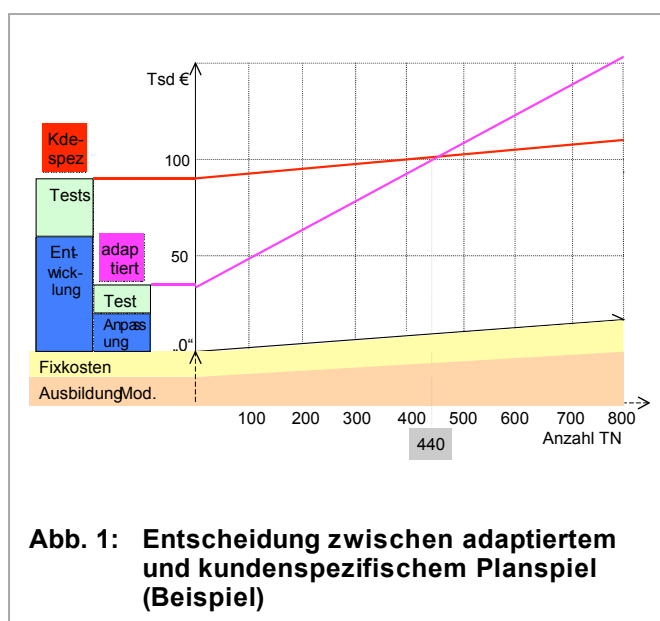
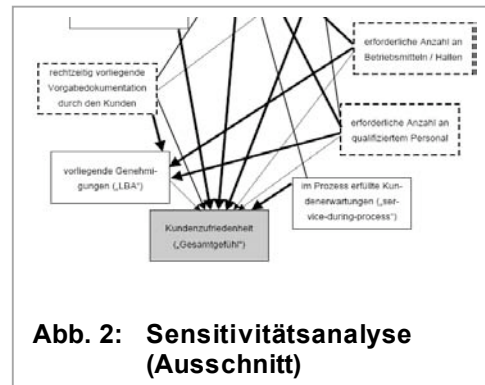


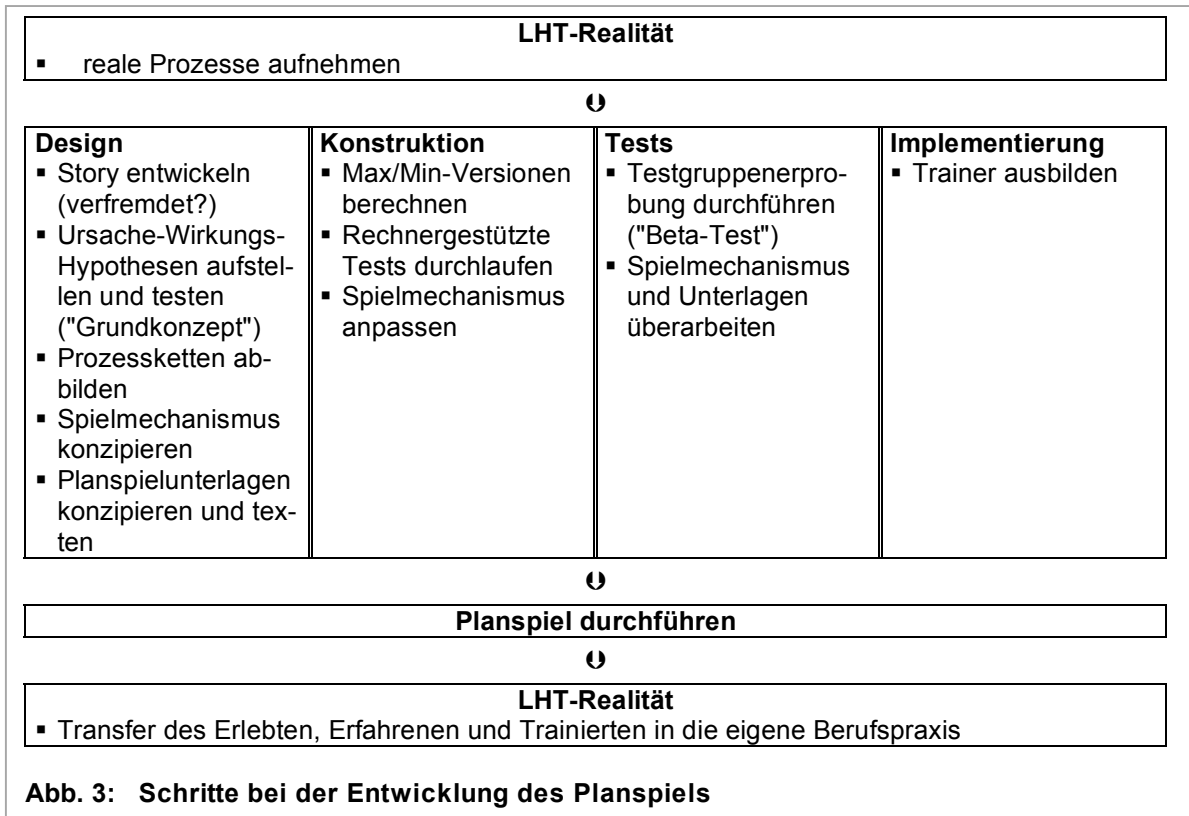
Abb. 1: Entscheidung zwischen adaptiertem und kundenspezifischem Planspiel (Beispiel)



Erstens der Imagefaktor bei einem eigenen (kundenspezifischen) Planspiel sowohl gegenüber den eigenen Mitarbeitern als auch gegenüber Kunden. (Letzteres ist bei LHT nicht der Fall). Und zweitens das größtmögliche Ausschließen von Unwägbarkeiten bei der Entwicklung



eines kundenspezifischen Planspiels durch das Hinzuziehen interner und externer Spezialisten. Beim LHT-Beispiel sind das intern das Qualitätsmanagement, mit denen die kundenrelevanten Kernprozesse definiert und mit Hilfe einer *Sensitivitätsanalyse* in einen bewerteten Zusammenhang gebracht werden konnten (vgl. Abb. 2), sowie ein repräsentativ besetztes Sounding-Board als strategische Steuerungsgruppe und die PE-Abteilung mit großen Erfahrungen in der Gestaltung und Durchführung von Trainingsmaßnahmen. Als externer Partner moderiert flow consulting alle Schritte von der Prozesserhebung bis zur Planspieltrainerausbildung und führt ferner zahlreiche Analysen durch, beispielsweise um die Grundelemente zu identifizieren, die Story zu entwickeln oder um die Abwägung zwischen Spielbarkeit und Komplexität vorzunehmen (Abb. 3).



Die *Komplexität* der internen Prozesse und ihrer Wechselwirkung mit Kundenzufriedenheit wurde so weit reduziert, dass ein reines *Brettspiel* entstand – das Planspiel also ohne Computerunterstützung durchgeführt werden kann. Damit sollen die Teilnehmer in die Lage versetzt werden, Zusammenhänge auf einen Blick und selbstständig zu erfassen. Ferner wird ihnen die Möglichkeit gegeben, unabhängig von Planspielmoderator und EDV zu experimentieren: „Wenn jeder Teilnehmer sich nicht nur an der eigenen Arbeitsstation zu rechtfindet, sondern in der Lage ist, intuitiv alle anderen Arbeitsstationen und damit den gesamten Prozess zu überblicken, wird weitaus schneller Verständnis aufgebaut, als dies bei einer detailreichen und individuellen Ausgestaltung verschiedenster Planspielinhalte der Fall wäre.“¹ Das Brettspiel soll zudem ein direkteres Erfahren der Wirkungszusammenhänge bieten.

¹ Rico Wojanowski und Michael Schenk. „Das maßgeschneiderte Planspiel“. CD-ROM-Beitrag in: Ulrich Blötz, Hrsg. Planspiele in der beruflichen Bildung. Bielefeld: Bertelsmann, 4. Aufl., 2005.



Schnell wurde auch deutlich, dass zwei *Ergebniskriterien* bei diesem Planspiel entscheidend sein sollen: Gewinn und Kundenzufriedenheit. Diese stehen in einem Zusammenhang, indem eine höhere Kundenzufriedenheit einen verbesserten Zugang zu lukrativen Aufträgen bietet - und damit bei kundengerechter Erledigung auch mehr Gewinn. Doch werden für eine Gesamtauswertung Gewinn und Kundenzufriedenheit nicht in irgendeiner Form miteinander verrechnet. Vielmehr präsentieren die konkurrierenden Planspielunternehmen im Abschluss an das Planspielende ihre Bilanz – bestehend aus den Kundenzufriedenheits- und den Gewinnkennzahlen am Ende jeder Planspielrunde. In einer als Fishbowl moderierten Abschlussrunde wird gemeinsam die Frage diskutiert, welches Planspielunternehmen denn nun gewonnen habe. Die Wechselbeziehung zwischen (kurzfristigem) Gewinn und (langfristiger) Kundenzufriedenheit wird spätestens hier deutlich.

Tests – erste Begegnung mit der LHT-Welt

Bevor eine LHT-Testgruppe das Planspiel ausprobiert, sind selbstverständlich schon mehrere andere Tests absolviert worden – sowohl computergestützte Netzmodellierungen als auch Testläufe mit Gruppen außerhalb der LHT. Die Spielbarkeit hat das Planspiel also schon bewiesen, die Akzeptanz bei LHT muss sich erst noch zeigen. Die LHT-Testgruppe besteht aus

- Mitarbeiter der PE-Abteilung (welche die Produktverantwortung trägt), die auf die Übereinstimmung des Planspiels mit anderen PE-Maßnahmen achten;
- Mitgliedern des Sounding Boards, deren Blick auf die Kompatibilität des Planspiels mit LHT-Strategie und –Werten gerichtet ist, und
- zukünftigen Teilnehmern, die sich mit der Relevanz des Planspiels für ihren Arbeitsbereich befassen.

Die Planspielstory ist *verfremdet*: Statt Flugzeuge werden Busse gewartet, Wartungsintervalle und –arten sind bei den Planspielbussen anders konzipiert als in der realen LHT-Welt (vgl. Abb. 4). Diese Verfremdung dient der besse-



ren Konzentrationsmöglichkeit auf das Spiel selbst. Diskussionen darüber, wie genau denn das Planspiel die LHT-Welt repräsentiert, stören bei der Durchführung. Doch darf die Verfremdung auch nicht so stark sein, dass ein Transfer in die Teilnehmerwelt nicht mehr möglich ist.

Die dem Planspiel zugrunde liegende Mischung aus *operativen und strategischen*

Planspielelementen findet bei allen Beteiligten Zustimmung: Optimierung von Kapazitäten und Steuerung der Auslastung wirken sich direkt auf Durchlaufzeiten und Termintreue aus, die wiederum verzögert Konsequenzen auf die Kundenzufriedenheit haben. Die nächste Wirkungsverzögerung wird dadurch abgebildet, dass profitablere Aufträge nur dann akquiriert werden können, wenn zuvor ein Mindestmaß an Kundenzufriedenheit erreicht worden ist. Somit kommt es im Planspiel darauf an, sowohl in kurzen als auch in längerfristigen Simulationszyklen zu agieren.

Des Weiteren liegt dem Planspiel eine sukzessive *Komplexitätssteigerung* zugrunde – einem leichteren Einstieg folgt zunächst steigende Entscheidungsautonomie, anschließend wird zusätzlich die Vernetzung von Entscheidungen ge-

Runde	Lernziel Planspiel	Reflexionsschleife in die LHT-Realität
1	In- und Outputprozesse im Planspiel verstehen	[keine]
2	Aufmerksamkeit auf die kundenrelevanten Stellhebel bei der eigenen Planspielrolle richten	Aufmerksamkeit auf die Vernetztheit der Arbeitsstationen richten
3	Umfassende Planung für höhere Kundenzufriedenheit als „notwendiges Kontinuum“ anerkennen	Bereitschaft wecken, sich mit anderen LHT-Arbeitsstationen (als der eigenen) zu beschäftigen
4	Kundenwünsche als „willkommene Störung“ aufgreifen: »Der Kunde lebt ... und interessiert sich für uns!«	Bedeutung von Kundenerwartungen und -zufriedenheit verstehen und die Konsequenzen für interne Abläufe antizipieren

Abb. 5: Steigende Komplexität bei Planspiel und Reflexion



Abb. 4: Spielbrett (Ausschnitt)



steigert. Zielkonflikte und die Konsequenzen von Kunden(un)zufriedenheit werden so von Spielrunde zu Spielrunde deutlicher erlebbar (vgl. Abb. 5). Darüber hinaus wurde die Komplexität gesteigert durch das Einführen von verschiedenen Rollen pro Planspielgruppe: Die Mitspieler der untereinander konkurrierenden Planspielunternehmen agieren in getrennten Rollen: als Vertrieb, Operative und Support. Zum anderen besteht die Möglichkeit im Anschluss an die Planspielrunden einige der im Planspiel auftretenden Konflikte in einem Rollenspiel aufzugreifen.

Implementierung – das Planspiel auf die Startbahn bringen

Zunächst einmal spielen die Trainer das Planspiel selbst durch – die eigenen Erfahrungen mit den Auswirkungen der eigenen Entscheidungen auf die Kundenzufriedenheit und die in der nächsten Runde akquirierten Aufträge sind unverzichtbar, um einerseits den Spielmechanismus gut zu verstehen und um andererseits Bezüge zu den anderen Schwerpunktthemen des WYC-Programms glaubhaft vermitteln zu können. Solche Bezüge treten beispielsweise hinsichtlich der im Planspielverlauf steigenden Kundenansprüche auf – hier kann gut an das im Schwerpunktthema „Kundenorientierung“ angesprochene Kano-Phänomen angeknüpft werden, wonach Plus-Anforderungen von gestern schon morgen zu Soll- und übermorgen zu Muss-Anforderungen werden.

Für die Moderation des Planspiels wird den Trainern sowohl ein Handbuch mit den konkreten Planspielschritten als auch ein Manual mit einer Schritt-für-Schritt-Anleitung für Anmoderations-, Reflexions- und Transferschritte bereit gestellt (vgl. Abb. 6).



Nr	Schritt	Methode	Lernziel
35	3. Runde Planspiel	Planspiel (erste Freiheitsgrade und „Ereigniskarten“)	Planung als „notwendiges Kontinuum“ anerkennen Reflexionsschleife in die LHT-Realität: Bereitschaft wecken, sich mit anderen LHT-Arbeitsstationen (als der eigenen) zu beschäftigen

Teilschritt	Aktion Trainer	Aktion TN	Vorbereitungsmaßnahme	Material	Dauer
35/1 Planspiel 3. Woche (Tag 15 – 21) spielen	<ul style="list-style-type: none"> Ankündigen: Tag 15 – 21 werden koordiniert (erst wenn alle Gruppen ihre Strategie und „Vertriebspolitik“ beschlossen haben, beginnt die 3. Woche) Ankündigen: Zeit wird pro Tag begrenzt (max. ca. 5 – 7 Minuten) Ereignisse und Sonderaufträge für die jeweiligen Tage entsprechend des Handbuchs nennen Vorstellen des Gesamtergebnisses nach Abrechnung durch die Gruppen in Graph und Tabelle Aufforderung, die Reflexionsfragen in den Gruppen zu beantworten: „Wie kommen wir in eine Balance von Kundenzufriedenheit und Ergebnis? Wo sind unsere Schwachstellen in Bezug auf Strategie, Abstimmung und interne Kommunikation?“ 	<ul style="list-style-type: none"> Tage spielen Arbeitsende mit Fähnchen ‚hoch‘ anzeigen Zum Schluss in den Gruppen abrechnen Jede Gruppe reflektiert vor der letzten ‚entscheidenden‘ Runde die 3. Runde Die Reflexionsergebnisse auf Flipchart notieren. Die Ergebnisse werden noch nicht veröffentlicht. 	Reflexionsfragen auf Flipchart	4 Flipcharts für die Gruppen	20 Minuten: Planung 40 Minuten: Durchführung 15 Minuten: Reflexion

Abb. 6: Trainer-Manual (Auszug)

In dem „Train the Trainer“ werden neben den technischen Fragen von Planspielaufbau, -ablauf und –auswertung vor allem das eigene Rollenverständnis und der Einsatzzweck des Planspiels ausführlich besprochen:

- Die Trainerrolle ist die eines Moderators, d.h. er agiert nicht als Mitspieler, Entscheider oder Rolleninhaber, bspw. in der eines Kunden, Vorgesetzten oder Externen. Damit fungiert er eindeutig als neutraler Leiter, aus der heraus er Auswertungen und Transferrunden glaubhafter anstoßen kann.
- Im Planspiel soll eine Kultur des Experimentierens geschaffen werden. Souveränität im Umgang mit Kundenanforderungen wird nicht durch das stete Nachvollziehen geregelter Prozesse erreicht, sondern durch den Umgang mit unvorhergesehenen Abweichungen. Diese zu erleben, zu erfahren und zu trainieren ist der Zweck des Planspiels.

Erfahrungen nach einem Jahr Planspieleinsatz

In den ersten zwölf Monaten des WYC-Programms haben sich 400 Teilnehmer mit dem Planspiel auseinandergesetzt. Vordergründig wurden Busse repariert, Kunden zufrieden gestellt und interne Absprachen verbessert. Doch bereits in den Reflexionsphasen nach jeder Planspielrunde und vor allem im



Transferschritt nach Planspielende sowie in der gelebten veränderten Praxis am Arbeitsplatz wurde mehr Verständnis dafür entwickelt, dass

- die Vernetztheit der Prozesse,
 - das Management der Schnittstellen zu anderen Arbeitseinheiten,
 - die Kommunikation mit Kunden zu deren Erwartungen und
 - der vorauseilende Blick auf die zukünftigen Kundenbedürfnisse
- erforderliche und gleichrangige Facetten der Arbeitseinheiten sind und zudem

eigene Handlungsspielräume genutzt werden können und sollen. Der Dreischritt aus dem Erleben im Planspiel, dem Erleben der Konsequenzen des eigenen Planspielhandelns und dem Trainieren in den Planspielrunden hat dazu geführt, die Mitarbeiter ein Stück mehr für eine ausgeprägtere Selbstverständlichkeit kundenorientierten Handelns im Arbeitsalltag zu sensibilisieren.

„Die Teilnehmer sammeln spielerisch Erfahrungen, die sofort in den internen Prozessen angewendet werden können und unmittelbare Kundenwirkung haben. Das macht den sehr hohen Transfergrad des Planspiels aus.“ (Führungskraft)

„Das Planspiel funktioniert sehr gut. Es gelingt wirklich gut, die gewünschten Effekte herauszukitzeln. Die Teilnehmer haben Spaß und stellen den Transfer vom Planspiel zum Arbeitsalltag gut her.“ (Projektleiter WYC-Programm)

Autor

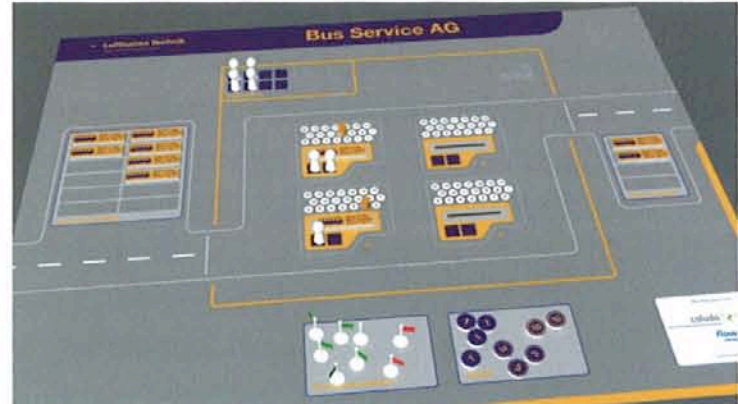
Frank Wippermann, geschäftsführender Gesellschafter der flow consulting gmbh

Praxisbeispiel Lufthansa Technik AG: Brettspiel für mehr Kundennähe

Aus der Werkstatt gelangen die Informationen über den Wartungsstand erst verspätet an den Kundenbetreuer, der Kunde wird ungeduldig – solche Beispiele aus der Unternehmenspraxis zeigen, dass es im Verständnis zwischen Produktion und Kundendienst oft hakt. Vor diesem Hintergrund entwickelte die Lufthansa Technik AG (LHT) ein Qualifizierungsprogramm für internationale Kundenorientierung ihrer Mitarbeiter. Teil dieses Programms ist ein Brettspiel, das die Berater von flow consulting aus Celle entwickelt haben und das den LHT-Mitarbeitern vermitteln soll, welchen Einfluss interne Prozesse auf die Kundenzufriedenheit haben. „Wir haben uns entschieden, die Planspielstory rund um die Wartung von Bussen aufzubauen“, erklärt Dieter Kannenberg, Geschäftsführer der flow consul-

ting. Hintergrund dieser leichten Verfremdung der Arbeitswelt der LHT-Kundendienstler war, dass das Planspiel nicht zu nahe an der Realität sein sollte, damit, wie Kannenberg es ausdrückt, „die Mitarbeiter neue Wege gehen, statt Entscheidungen nach dem bewährten Muster des Arbeitsalltags zu treffen“. Die entscheidenden Merkmale des LHT-Brettspiels sind neben dieser Verfremdung eine Mischung aus operativen und strategischen Elementen sowie die steigende Komplexität im Spielverlauf.

Eine typische Spielsituation ist der Einfluss von Wartungskapazitäten auf die Termintreue und damit auf die Kundenzufriedenheit. Die (teure) Erhöhung der Kapazität bewirkt auf längere Sicht eine höhere Zufriedenheit der Kunden, könnte also einen höheren Umsatz durch Folgeaufträge nach sich ziehen. Jede Ent-



Busse statt Flugzeuge: das LHT-Brettspiel in einer Computersimulation.

scheidung beeinflusst also massiv den weiteren Spielverlauf. Die Herausforderung für die Teilnehmer besteht darin, in der komplexer werdenden Simulation zwischen kurzfristigem und langfristigen Erfolg abzuwägen. Der Trainer agiert im Prozess als Spielleiter und als Moderator der anschließenden Reflexions-Runde. Das Training führen bei der LHT interne und externe Trainer durch, die von flow consulting ausgebildet werden. Dafür hat das Beratungsunternehmen ein Handbuch mit den Planspielschritten und eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für Anmoderations-, Reflexions- und Transferschritte zusammengestellt.

Weitere Infos unter www.flow.de. (msc)