

Forschungsprojekt Nr.: 4.4001

Förderung von Handlungskompetenz durch planspielgestützte Lernarrangements in der kaufmännischen Aufstiegsfortbildung

- **Bearbeiter/-innen**

Dr. Blötz, Ulrich

- **Laufzeit**

II/95 bis I/98

- **Ausgangslage**

Betriebswirtschaftliche Planspiele zählen in der Managementfortbildung zu den vorrangig genutzten Trainingsmethoden. Sie empfehlen sich aufgrund ihrer Komplexität und ihrer Organisationsform für die Ziele sowie die üblichen Organisationsformen der kaufmännischen Aufstiegsfortbildung in besonderer Weise. Untersucht werden sollte, inwieweit durch den Planspieleinsatz dem Bedarf nach handlungsorientierten Konzepten in der Aufstiegsfortbildung Rechnung getragen und entsprechende Trainingsmodelle empfohlen werden können.

- **Ziele**

Vorgesehen waren zwei Falluntersuchungen im Handel und im Handwerk zu drei Teilzielen:

- *Analyse der Situation* zum Einsatz handlungsbefähigender Lernarrangements in der Aufstiegs- und Existenzgründerfortbildung;
- *Sichtung und Beurteilung* des kaufmännischen Planspielangebotes im Hinblick auf seine Verwendbarkeit in der kaufmännischen Aufstiegsfortbildung;
- *Formative exemplarische Evaluation* planspielgestützter Lernarrangements und Empfehlungen für die Praxis.

- **Methodische Hinweise**

Die Untersuchung hatte sechs Projektteile:

I	Aufnahme von Planspielangebot und -erfahrungen
II	Evaluation: Planspiellernhandeln (am Beispiel Handelsplanspiel)
III	Evaluation: Planspielintegration in die Handelsfachwirtfortbildung
IV	Trainingsarrangement - Konzeptentwicklung
V	Modellversuch Handwerk
VI	Befragung zur Situation des Trainingseinsatzes und zum Konzepttransfer

Projektteil I:

Das aktuelle Planspielangebot und didaktische Planspielerfahrungen wurden in Kooperation mit Planspielanbietern und -erfahrungsträgern für eine Publikation aufgearbeitet. Als Basis dienten Literatur- und Planspielmaterialstudien, gutachterliche Zuarbeiten, Befragungen, Planspielaufnahmen sowie ein Autoren-Workshop. Die Publikation soll den breiten Informationsbedarf nach Planspielanwendungen in der Berufsbildung bedienen. Das Ergebnis des Projektteiles liegt als Manuskript vor und wird z.Z. für eine Veröffentlichung vorbereitet.

Projektteil II:

Anhand eines Branchenplanspieles im Handel wurden Lernhandlungsaspekte des Planspielens analysiert. Im besonderen wurden Struktur und Umfang von Planspielhandlungen aufgenommen sowie Lernerleben erfragt. Hierzu liegen ein Projektteilbericht sowie ein zur Veröffentlichung vorgesehenes Manuskript vor.

Projektteil III:

In Zusammenarbeit mit einem Auftragnehmer wurde die Integration eines Unternehmensplanspieles in einen Lehrgang der Aufstiegsfortbildung exemplarisch evaluiert. Die Ergebnisse der Evaluation wurden auf einem BIBB-Workshop 1996 mit Vertretern der Bildungspraxis diskutiert. Hierzu liegen ein Projektteilbericht sowie ein zur Veröffentlichung vorgesehenes Manuskript vor.

Projektteil IV:

Auf der Grundlage der Ergebnisse aus I bis III wurde in Zusammenarbeit mit Auftragnehmern ein Trainingskonzept für die Fortbildung zum Handelsfachwirt entwickelt. Das Konzept wurde auf einem BIBB-Workshop 1997 mit Vertretern der Bildungspraxis und -forschung diskutiert und als branchenübergreifende Lehrgangsempfehlung aufbereitet. Die Lehrgangsempfehlung liegt als Projektteilbericht vor.

Projektteil V:

Vorstudien zur Fallstudie im Handwerk ergaben, daß die Übernahme von Planspielerfahrungen und -konzepten aus der Managementfortbildung für das Handwerk die Entwicklung einer branchenspeziellen Unternehmenssimulation voraussetzt. Da dies nicht aus Projektmitteln finanziert werden konnte, wurde gemeinsam mit der Handwerkskammer Berlin ein Modellversuch¹ initiiert, im Rahmen dessen die vorgesehene Projektfallstudie realisiert werden soll. Der Modellversuch verfolgt die in der Fallstudie Handel entwickelten Konzepte weiter. Der für 1995 vorgesehene Modellversuchstart verzögerte sich wegen Finanzierungsschwierigkeiten auf II/1998. Das Versuchskonzept liegt als Modellversuchsantrag und in zwei zur Veröffentlichung vorgesehenen Manuskripten vor. Der Projektleiter begleitet den Modellversuch fachlich.

Projektteil VI:

In einer schriftlichen Befragung wurde der aktuelle Umfang des Einsatzes von Trainings in der Aufstiegsfortbildung, in den Fallbranchen Handel und Handwerk sowie in einer Vergleichsbefragung außerhalb der Fallbranchen erfaßt. Die Daten widerspiegeln die Situation aus II/98. Die Situationsanalyse liegt als Projektteilbericht vor.

¹ FKZ: D 0753.00 „Förderung der Organisationsentwicklung im Handwerk durch planspielgestützte Lernarrangements in der Aufstiegsfortbildung“

• Ergebnisse

Im folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse des Projektes kurz zusammengefaßt. Der an Einzelergebnissen Interessierte findet anschließend ausführlichere Erläuterungen.

1. Betriebswirtschaftliche Planspiele thematisieren betriebswirtschaftliche Vernetzungen der Teilbereiche von Unternehmen sowie zwischen Unternehmen und Markt. Sie liefern Umgebungen für betriebswirtschaftliches Führungshandeln, im besonderen Planen und Bewerten von Unternehmensentwicklungen sowie betriebswirtschaftliche Verhandlungssituationen. Planspielziele liegen im Training systematischer betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung, im Selbsterleben in Führungsrollen und Verhandlungssituationen, im Erleben von Funktionen, die im betrieblichen Alltag nicht eingenommen werden, in der 'gefährlosen' Erprobung betriebswirtschaftlicher Strategien sowie im Interaktions-/Verhandlungstraining.

Die Planspielthematik überdeckt somit weitgreifend Zielstrukturen kaufmännischer Aufstiegsfortbildung, die der Vermittlung betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge und Verhandlungsfähigkeiten dienen.

2. Der Handlungsablauf, der bei betriebswirtschaftlichen Planspielen häufig in ein Marktwettbewerbsspiel eingebettet ist, fordert die komplexe Anwendung betriebswirtschaftlicher Grundlagen und Instrumente zur Unternehmensführung und liefert zugleich vielfältige Motive zu ihrer systematischen Aneignung. **Hieraus ergeben sich verschiedene Anlässe für den Planspieleinsatz in der Aufstiegsfortbildung:**

- fächer-/bzw. funktionsübergreifende Anwendung von Lehrgangswissen;
- individuelles Erleben und Training betriebswirtschaftlicher Unternehmensführung;
- individuelle Einführung in Lehrgangs- bzw. Lernziele der Aufstiegsfortbildung;
- Demonstration der vernetzten Wirkungen von betriebswirtschaftlichen Funktionssichten auf andere Unternehmensbereiche und auf den Wettbewerbsmarkt.

3. **Das Planspielangebot liefert verschiedene Planspielkonfigurationen, die jeweils spezielle Ziele und Organisationsformen der Aufstiegsfortbildung bedienen können.** Unternehmensplanspiele mit einem Gruppen-/Wettbewerbsspielmodus haben didaktisch die weitreichendsten Optionen. Darüber hinaus sind Funktions- und Verhaltensplanspiele, volkswirtschaftliche Planspiele sowie Fernplanspiele bedeutsam. Gezieltes Lernen mit Planspielen bedarf tutorieller Begleitung, im besonderen, um die für das Lernen erforderliche Reflexion der Planspielhandlungen zu gewährleisten. Das bedeutet zugleich, daß die didaktische Qualität des Planspielens wesentlich durch die Tutorleistung bzw. -qualifikation bestimmt wird.

4. **Planspiele haben im Angebot der Aufstiegsfortbildung jedoch bislang einen eher geringen Stellenwert.** Etwa 20% der Anbieter setzen Planspiele ein, jedoch meist nach dem Vorbild üblicher geschlossener Planspielseminare als eigenständige Seminareinheit am Lehrgangsende. Andere Trainings haben, von komplexen Fallübungen abgesehen, kaum Bedeutung. Als Grund für die geringe Einsatzquote von Planspielen wird vor allem die auf Wissensabfrage orientierte Prüfungsmethodik der Aufstiegsfortbildung genannt. Zudem besteht zum Planspiel- bzw. Trainingseinsatz erheblicher Informations- und Beratungsbedarf.

5. **Die Integration von Planspielen in Aufstiegsfortbildung fördert das Umsetzen ihrer Intentionen.** Sie erzeugt u.a. durch den gezielten Mehrfacheinsatz von Planspielen Synergien zwischen Planspieltraining und Wissensvermittlung im Lehrgang. Durch Kopplung von Planspielen mit anderen Trainingsansätzen kann ein durchgängig handlungsorientiertes Fortbildungskonzept gestaltet werden, welches auch in Ablaufstrukturen traditioneller Fortbildung paßt. Die Umsetzung solcher Konzepte verlangen entsprechende Trainer-Begleitung und -qualifikationen sowie eine qualifizierte Kooperation des Lehrgangspersonals. Am Beispiel der Fortbildung zum/zur Handelsfachwirtin und der Fortbildung zum Betriebswirt des Handwerks wurden im Projekt Modelle entwickelt.

6. Die Projektergebnisse legen nahe, Planspiele in Zukunft systematisch für Aufstiegsfortbildung zu nutzen. Dies erfordert allerdings verstärkte Bemühungen der Qualifizierung von Planspieltrainern.

Ergebnisse im Einzelnen

1. Planspielcharakteristik

Betriebswirtschaftliche (Unternehmens)Planspiele bilden Handlungsumgebungen, die komplexes, betriebswirtschaftlich orientiertes Führungshandeln thematisieren. Ihr Konstruktionsrahmen besteht aus (PC-gestützten) Unternehmens- und Marktsimulationen, die in Fallaufgaben- sowie Rollenspielansätzen integriert sind. Sie sollen ein arbeitsprozessunabhängiges Führungshandeln ermöglichen. Eine verbreitete 'Standard' Konfiguration hat eine Struktur mit fünf integrierten Simulationsansätzen (Übersicht 1):

a) Simulation eines Branchenmarktes durch den Rollenspielansatz: Teilnehmer eines Planspielseminars werden in fünf Gruppen geteilt; diese erhalten den Auftrag, jeweils die Rolle einer Unternehmensführung einzunehmen, so daß durch die Gruppenarbeit insgesamt fünf Unternehmen und deren Führung 'simuliert' werden; die fünf 'Unternehmen' bilden miteinander einen Wettbewerbsmarkt, sie 'kämpfen' innerhalb von mehreren Seminartagen acht simulierte Wettbewerbsperioden (-jahre) lang um Marktanteile; durch die Seminarleitung vorgegebene 'Marktforschungsberichte' liefern zusätzliche aktuelle Branchenmarktinformationen;

b) Simulation der betriebswirtschaftlichen Entwicklung der (Branchen-)Unternehmen durch fallbezogene Unternehmensführung (hauptsächlich Vorbereitung von Investitions- und Kostenentscheidungen durch Teilnehmer auf der Grundlage von Bilanzen und betrieblichen Planungshilfen) über acht Geschäftsperioden (-jahre) und durch eine PC-gestützte Auswertung der Entscheidungen auf das Betriebsergebnis im (Branchen-)Markt, indem die Entscheidungen zu 'gesetzten' Markterfolgskriterien in Beziehung gesetzt werden; die Auswertung erfolgt in Form von Geschäftsberichten (Bilanzen, Kennzahlen...) als Grundlage für neue Wettbewerbsperioden;

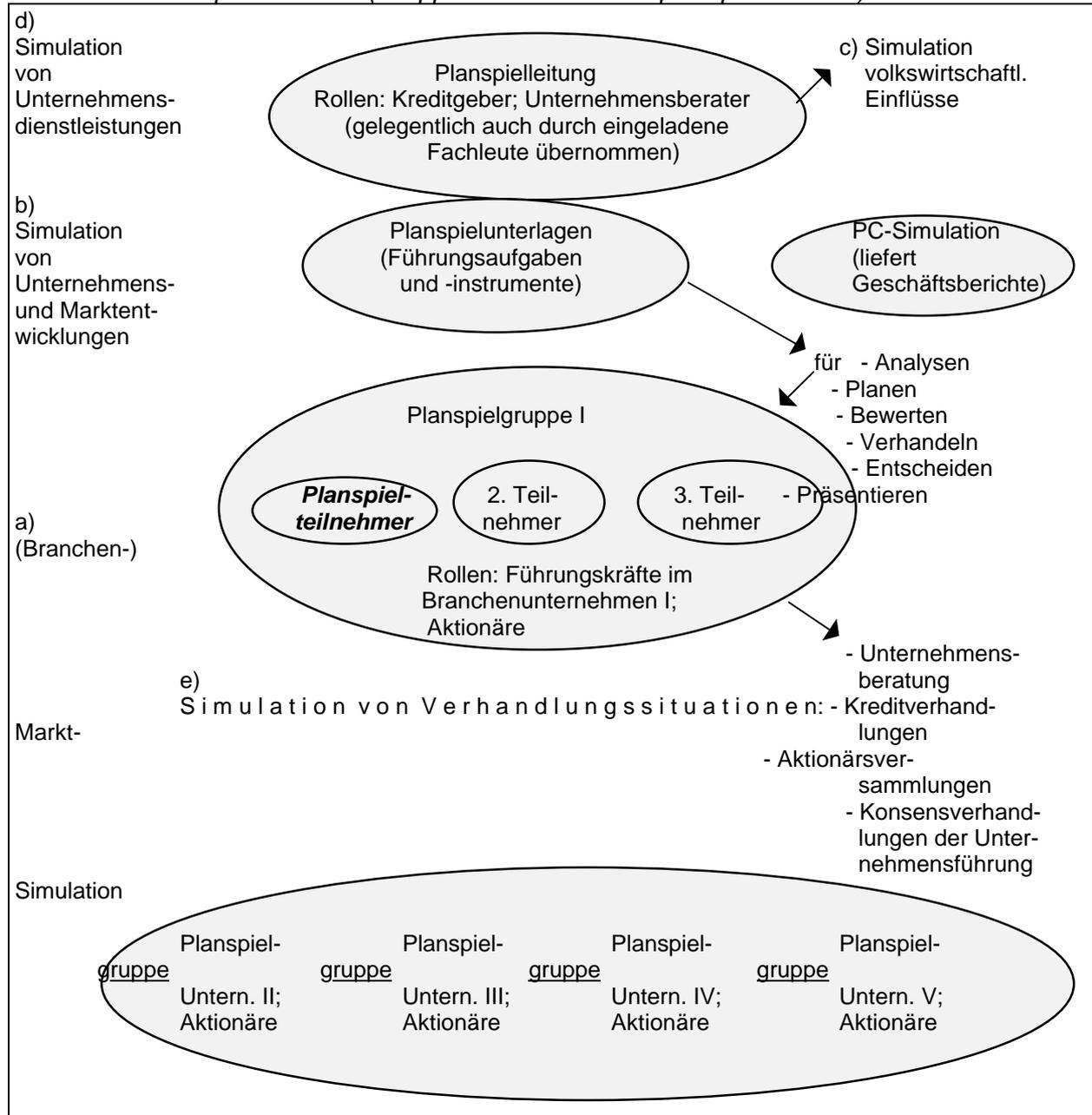
c) Simulation volkswirtschaftlicher Einflüsse, die durch die Planspielleitung in Form aktueller Konjunkturdaten und Wirtschaftsprognosen gegeben werden und die in der PC-Simulation berücksichtigt sind;

d) Simulation von Dienstleistungen der Unternehmensführung (Kreditinstitut, Unternehmensberater) durch den Planspielleiter;

e) Simulation von Verhandlungssituationen durch Rollenverteilungen (Funktionsteilungen in der Unternehmensführung durch die Gruppen sowie Rollenübernahmen durch die Planspielleitung).

Die Planspielleitung führt in das Planspiel ein, unterstützt die Gruppen bei Spielproblemen und steuert die Reflexionen zum Spielerleben.

Übersicht 1: Planspielelemente (Gruppen-/Unternehmensplanspielszenario) Blötz/BIBB'96



2. Planspielklassifikation

Insgesamt werden in Deutschland über 400 verschiedene Planspiele angeboten. Die Angebote variieren hauptsächlich in den zugrundeliegenden Simulationen und der Planspielorganisation. Übersicht 2 verdeutlicht Planspiel-Grundkonfigurationen, die sich im weiteren branchen- oder unternehmensbezogen differenzieren. Am verbreitetsten sind Gruppenplanspiele als Unternehmensplanspiele, auch Wettbewerbsplanspiele genannt.

Andere Grundkonfigurationen betonen (beschränken sich auf) einzelne Simulationen und Umgebungsaspekte des Führungshandelns. So betonen Individualplanspiele für den Einzelspieler die Simulation der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge im Unternehmen, wobei der Markt PC-gestützt simuliert wird; Brettplanspiele betonen die Visualisierung betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge; Verhaltensplanspiele betonen Funktionsrollen, volkswirtschaftliche Planspiele gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge; Fernplanspiele betonen (die Zeiträume für) selbständiges Planen von Entscheidungen bei Wettbewerbsplanspielen,

Free-Form-Planspiele betonen das Wissensmanagement im Zusammenhang mit der Entwicklung von Simulationen für Problemlösungen².

Übersicht 2: Didaktische Planspielklassifikation

Blötz/BIBB'97

Klassifikation nach Art der Planspielhandlungen	Simulation	tutorielle Begleitung	Interaktion
PC-gestützte Wettbewerbsplanspiele - mit oder ohne verschiedene Schwierigkeitsgrade	Unternehmensplanspiele - mit Echtdate - mit Datenkranz eines fiktiven Branchenunternehmens - mit oder ohne Störgrößengenerator	Trainergeführte Planspiele - nur mit Trainerfunktion - mit Trainer und ohne Planspielrollenfunktion	Gruppenplanspiele Individualplanspiele
Brett- oder Handplanspiele - Brettgeführte Planspiele mit oder ohne verschiedene Schwierigkeitsgrade - Formulargeführte Handplanspiele	Funktionsplanspiele - mit Echtdate - mit Datenkranz eines fiktiven Branchenunternehmens - mit oder ohne Störgrößengenerator	Tutorialgeführte Planspiele - nur Spielanleitung - + Wissensbasen - + Lernprogrammen; auch für Fremdsprachentraining	Fernplanspiele/ Onlineplanspiele - Wettbewerbsplanspiele mit Teilnehmersimuliertem Markt - Individualplanspiele mit Wettbewerbsspielleitung
PC-gestützte Individualplanspiele	Verhaltensplanspiele - mit Organisat.szen. eines (konkreten) Unternehmens - Mit Organisat.szen. eines (konkreten) Unt.bereiches - mit Kommunikations-/Konfliktszenarien (konkret oder fiktiv)		
Verhaltensplanspiele/ Free Form Games	Volkswirt. Planspiele		

Die wichtigsten aktuellen Planspielkonfigurationen und ihre Anwendungen sind in dem BIBB-Manuskript zum Projekt „Planspiele in der beruflichen Bildung“ beschrieben.

3. Trainingspotentiale³ von Planspielen

Trainingspotentiale von Planspielen sind wesentlich bestimmt durch

- den Neuigkeitswert bzw. Beherrschungsgrad der Spielhandlungen (-ziele, -gegenstände, -mittel, -bedingungen) für den Teilnehmer in Verbindung mit
- der Relevanz der Spielhandlungen für das berufliche Handlungsfeld und -interesse,
- der Wiederholungshäufigkeit und Intensität der Spielhandlungen und

² In Free-Form-Spielen entwickeln i.A. die Teilnehmer tutoriell begleitet auf der Suche nach einer Problem-/Verhaltenslösung zunächst eine Simulation und wenden diese anschließend an. Häufig wird dafür durch die Planspielleitung eine Datenstruktur vorbereitet. Planspiellernen ist hier oft in arbeitsbezogene Problemlösungsprozesse bzw. Organisationsentwicklungsmaßnahmen von Unternehmen integriert.

³ Der Trainingsbegriff beinhaltet hier der Intention des Forschungsprojektes entsprechend Verlaufs- und Zielgrößen für den Fähigkeits-/Kompetenzerwerb. Er schließt ein das Ausführen und Üben von Handlungen wie auch das (aktive und passive) Handlungserleben und -erkennen von Situationen, Wirkungen, Prozessen, soweit sie dem Fähigkeits-/Kompetenzerwerb als dienlich erlebt werden. Trainingspotentiale können anhand des Selbst- oder Fremderlebens und der dem Erleben zugrundeliegenden Umgebung beschrieben werden.

- der Akzeptanz (und das Begreifen) des Handlungsansatzes durch den Teilnehmer.

Übersicht 3: Handlungsumgebung eines (Unternehmens)Planspieles

Blötz/BIBB'98

Umgebungsbedingungen für Handlungsziele	Handlungsmittel	besondere didaktische Handlungsbedingungen
<p><u>Spielaufforderungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Übernahme der Führung eines Unternehmens mit einer vorgegebenen Bilanz; - Vorgabe von Gewinn-, Kosten-, Ökologie- oder Reorganisationsorientierten Führungszielen; <p><u>Spielhandlungsablauf</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - erfordert Zielbildung/-entscheidungen für betriebswirtschaftliche Analysen, Planungen, Bewertungen, Entscheidungen, Verhandlungen, Präsentationen; <p><u>Spielrollensituation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - erzeugt Wettbewerbsverhalten sowie Legitimationsverhalten in der Gruppe; - erfordert konsensorientierte Gesprächsführung in Gruppen; - erfordert Verhandlungsstrategien; <p><u>Unternehmens- und Markt-simulation*</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - generiert, von vorherigen Handlungsentscheidungen abhängige neu zu lösende (betriebswirtschaftliche) Folgeprobleme <p><u>Informationssituation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - erfordert Handlungsziele zur Bewältigung von Komplexität (der betrieblichen Funktionszusammenhänge und des Marktes) sowie von Unbestimmtheit (von Entscheidungsbedingungen); - erfordert Handlungsziele zur Risikoabschätzung. <p>* bei Volkswirtschaftsspielen entsprechend volkswirtschaftliche Simulationen und Entscheidungsunterlagen</p>	<p><u>Betriebswirtschaftliche Informations- und Planungsinstrumente/-strukturen als Spielunterlagen*:</u></p> <p>für</p> <ul style="list-style-type: none"> - die generelle Unternehmensplanung und Marketing (Unternehmensziele und -strategien, Unternehmensgleichgewichte, Marketingkonzepte, Beschaffungsmarkt- und Einkaufsoptimierung, Preiskalkulation); - Erfolgsplanung (Gewinn- und Verlustplanung, Kostenplanung) - Finanz- und Investitionsplanung einschließlich Unternehmensbewertung <p>Geschäftsberichte (aus der Unternehmens- und Markt-simulation):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfolgs-/Gewinn- und Verlustrechnung/Bilanz; - Kennzahlen der Unternehmen/ Marktergebnisse/Lagerbestände/Produktentwicklung/Fertigung und Personal; Kostenstellen, -arten und -träger; - Plan-Ist-Abweichungen; - Finanzbericht; - Deckungsbeitrag; <p>Marktforschungsbericht;</p> <p>Wirtschaftsprognosen;</p> <p><u>formelle und informelle Interaktionsmöglichkeiten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - in der Gruppe, - in den Spielrollen; <p><u>Reflexionsangebote/-phasen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Perioden- und Seminauswertungen; - individuelle Trainersteuerungen; - Trainervorträge und Seminar-diskussionen zu Planspielthemen. 	<p><u>Spielleitung:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reflexion der Teilnehmerhandlungen; - Ausgleich unterschiedlicher Teilnehmervoraussetzungen; - didaktische Steuerung der Teilnehmerhandlungen/des selbstgesteuerten Lernens; - Simulieren von Entscheidungsdruck durch das Setzen von Zeitlimits; - Spiel(ablauf)berater; - betriebswirtschaftl. Berater; - Lernmoderator; <p><u>Unternehmens- und Markt-simulation*</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Handlungsrückkopplung; Bewertung eigener betriebswirtschaftlicher Handlungen; - betriebswirtschaftliche Netze im Unternehmen und zwischen Unternehmen und Markt; - Unternehmens- und Marktentwicklungen; Handlungsfolgen im Zeitraffer; <p><u>Gruppenarbeit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - tutorielle Effekte der Gruppenarbeit und -zusammensetzung, vor allem Erfahrungstransfer; - latente Verhaltensbeobachtung und -übernahmen <p><u>Spielrollensituation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Handlungsmotivation aus statusbedeutsamen Rollenübernahmen; - Rollen-Entäußerungszwang; - Zwang zu Verhaltensentscheidungen bei Rollenübernahmen; Selbsterleben der Wirkungen dieser Entscheidungen; - Selbsterleben in Rollen; - Individualisierung des Lernens im Seminar mittels Funktionsrollen; - Erleben von Unternehmensführung aus der Sicht verschiedener Funktionsrollen.

Die Ergebnisse der Untersuchung von Trainingspotentialen im Projekt⁴ lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Planspiele bilden eine eigene Handlungswirklichkeit⁵, die wesentlich durch die in Übersicht 3 zusammengefaßte Handlungsumgebung⁶ bestimmt ist. Diese Handlungswirklichkeit beinhaltet betriebswirtschaftliche Handlungsansätze aus der Gesamtsicht eines (Modell-) Unternehmens und seiner Vernetzung mit dem Markt, und zwar aus der Führungsperspektive (Führung des Unternehmens) oder aus der betriebswirtschaftlichen Funktionssicht (Leitung einer Abteilung). Sie beinhaltet außerdem durch Funktionsrollen erzeugte führungsbezogene sozialinteraktive Handlungsansätze. Es handelt sich im wesentlichen um Handlungen, die im Tagesgeschäft einer Führungskraft häufig 'zu kurz kommen': taktische und strategische Unternehmensplanung und -bewertung, systematischer Umgang mit Intransparenz und Komplexität der Führungsumgebung, konsensorientierte Verhandlungsführung.

Die Komplexität der Planungs- und Bewertungsaufgaben ist für Planspielteilnehmer i.A. eine neue Herausforderung, zumal sie sich jeweils in ein 'neues' Unternehmensprofil hineindenken müssen.

2. Deshalb wird die Beschäftigung mit dem Planspielgegenstand meist als lernförderlich erlebt. Ausnahmen bestehen dann, wenn der Spielansatz vom Teilnehmer nicht nachvollzogen wurde, entweder, weil ihm die dafür erforderlichen betriebswirtschaftlichen Voraussetzungen fehlen, oder er das Spielkonzept als nicht realitätsnah empfindet. Letzteres entsteht als Folge mangelnder Plausibilität der Unternehmens- und Marktsimulation bzw. mangelnder Erläuterung des zugrundeliegenden Simulationsansatzes durch die Planspielleitung, wenn also die Grundlage für die Bewertung der eigenen Handlungen in Frage gestellt wird. Akzeptanzprobleme traten bei den evaluierten Planspieleinsätzen nicht auf.

3. Als Lerneffekte werden vor allem Trainingseffekte, aber auch Erlebniseffekte (Sich selbst erleben; betriebswirtschaftliche Vernetzungen erleben, Führungsverhalten anderer Teilnehmer erleben), im Sinne von Einsichten gewinnen, genannt. Der systematische Erwerb betriebswirtschaftlicher Kenntnisse hat im Rahmen der reinen Planspielhandlung untergeordnete Bedeutung.

Trainingseffekte werden hauptsächlich auf die Handlungskomplexe Unternehmensplanung und -bewertung bezogen (auch als betriebswirtschaftliches Entscheidungstraining bezeichnet).⁷

⁴ Zugrunde liegen drei Planspielaufnahmen (Handlungsanalysen und Befragungen zum Lernerleben), 21 Erfahrungsberichte Dritter sowie Ergebnisse aus BIBB-Workshops zum Projekt; Untersuchungen zu Trainingseffekten von Planspielen sind nicht bekannt. Vgl. auch Geilhardt/Mühlbradt: Planspiele in der Personal- und Organisationsentwicklung. Verlag für Angewandte Psychologie Göttingen 1995, S. 52 ff

⁵ Didaktisch bedeutsam ist die Wahrnehmung von durch Simulationen erzeugten Handlungswirklichkeiten, weil dies die Aufmerksamkeit auf die Umgebungsbedingungen des Handelns richtet. Damit werden Simulationen mit anderen Handlungsumgebungen, einschließlich des Arbeitsprozesses als Bildungs- und Handlungsumgebung vergleichbar und ihre didaktischen Vorteile u.a. gegenüber Arbeitsumgebungen offenbar. Arbeitsumgebungen bieten oft eingeschränkte Lernmöglichkeiten, des wirtschaftlichen oder gesundheitlichen Risikos von Lernhandlungen wegen, der fehlenden Zeit für systematisches Hinterfragen von Arbeitssituationen wegen oder weil der normale Arbeitsalltag keine geeigneten Problemsituationen bietet. Diese Einschränkungen sind zugleich Anlässe für die Nutzung von Simulationen für Arbeitsumgebungen.

⁶ Übersicht 3 beschreibt die Handlungs- bzw. Trainingsumgebung von Planspielen der evaluierten Form. Die Einschränkung ist insofern notwendig, als damit die Umgebungen der in Fußnote 2 kurz erläuterten Free Form Games sowie der Verhaltensplanspiele nicht vollständig beschrieben sind.

⁷ Eine Ursache für die Einschränkung dürfte darin bestehen, daß in den evaluierten Planspielen die Rollenspielsituationen durch die Planspielleitung kaum hervorgehoben wurden.

4. Die Handlungsintensität des Planspielens ist abhängig von der Planspielorganisation und von der Planspielakzeptanz. Beschränkungen der Planspielorganisation auf den eigentlichen Simulationsablauf sind eher selten. Häufiger sind in einem Planspielseminar weitere planspielbezogene Seminarthemen (durch Fallbeispiele, Vorträge, Diskussionen) integriert. Übersicht 4 zeigt Zeitanteile der Teilnehmerhandlungen in einem auf den Simulationsablauf beschränkten 2-Tages-Planspielseminar. Bei Fernplanspielen dagegen beträgt der Umfang der Planspielhandlungen bei gleicher Handlungsstruktur gelegentlich ein Mehrfaches.⁸

Besonders der im Gruppenplanspielszenario angelegte Marktwettbewerb, der hochgradig den Spieltrieb anspricht, hat für die Handlungsintensität des Planspielens Bedeutung. Das Spiel führt damit auch ohne weitere explizierte Handlungsaufforderungen zum Handeln im vorgegebenen Handlungsrahmen. Akzeptiert und begreift der Teilnehmer den Planspielansatz, also tritt er gewollt in dessen Handlungsrahmen ein, dann liefert diese i.d.R. ein immer intensiver werdendes Beschäftigen/Handeln mit den durch das Planspiel gesetzten Rahmenbedingungen. Die Intensität und Qualität der Handlung wird dann durch die gesetzte Umgebung bestimmt/(gesteuert). Zusammen mit der Kurzweiligkeit der Spielanlage liefert diese Eigenart einen berufspädagogisch bislang zu wenig gewürdigten Lernansatz.

Übersicht 4: Handlungsstruktur Filialeiter-Planspielseminars im Handel Blötz/BIBB'95

Handlungen (pro Teilnehmer)	Zeit (min.) in %
Reflexionen zum Planspielerleben in Seminarform	170' (30,4)
Fragen an den Trainer	20' (3,6)
Orientierung in den Planspielunterlagen	30' (5,4)
Diskussion (Fragen/Überlegungen/Antworten) in der Gruppe zu	48' (8,6)
• Marktstrategien	
• Gewinn- und Kostenplanung	
• Finanz- und Investitionsplanung	
Planungsrechnen	
• Ermitteln des Rechnungszieles und -weges	55' (9,8)
• Planungsrechnen	180' (32,1)
Bewerten des Markterfolges (Studium und Interpretation der Ergebnisdokumentation)	23' (4,1)
Vorbereitung der Gruppenpräsentationen	15' (2,7)
Gruppenpräsentation	18' (3,2)
Reflektieren des Fortbildungserfolges	1' (0,1)
Gesamt	560' (100)

5. Die hohe Planspielakzeptanz der Teilnehmer ist ein Indiz für berufliche Relevanz der Spielhandlungen. Die meisten der befragten Teilnehmer würden das erlebte Planspiel wiederholen, vor allem, um weitere Unternehmensstrategien zu erproben. Simulationen verbreiteter Unternehmensplanspiele, dazu gehören neben der PC-gestützten Unternehmens- und Marktsimulation auch die Zielumgebung sowie Handlungsmittel, werden von den Teilnehmern i.A. als wirklichkeitsnah eingeschätzt.⁹

⁸ Fernplanspielabläufe liefern im Rahmen eines mehrmonatigen Spielmodus oft intensiv genutzte Zeiträume, um sich mit Betriebsplanung und -bewertung auseinanderzusetzen.

⁹ Ein Merkmal der in den evaluierten Planspielen verwendeten Simulationen ist deren Intransparenz. Nach Auffassung vieler Trainer liegt in der Kopplung von Intransparenz (von Aufbau und Grenzen) und der Branchenplausibilität der Simulationen die wesentliche Bedingung für die hohe Akzeptanz betriebswirtschaftlicher Computersimulationen in Planspielen. Die Herstellung von Transparenz einer modernen komplexen Simulation würde nach dieser Auffassung den Spielansatz unbrauchbar machen.

6. Planspielen hat Laborcharakter. Es zielt nicht vornehmlich auf die Erreichung eines definierten Befähigungsniveaus (wenngleich dies bei manchem Planspielanbieter trotzdem ein Verkaufsargument darstellt), sondern ist ein Akt quasi-experimenteller Erfahrungs-/Erkenntnisgewinnung. Dabei differenzieren sich die für das Lernerleben persönlich als besonders bedeutsam gehaltenen Planspielsituationen weitgehend individuell. Betriebswirtschaftliche und Verhaltenssituationen sind dabei etwa gleichrangig bedeutsam. Das bedeutet zugleich eine gewisse Multifunktionalität des Planspiellernens, d.h. verschiedene individuelle Lernbedürfnisse werden zeitgleich bedient und damit individuelle Aneignungsschwerpunkte gesetzt. Ziel und zugleich Gegenstand des Planspielens ist nicht (wie etwa bei Fahr- und Flugsimulatoren) vordergründig die Vervollkommnung von Handlungsabläufen bzw. das Minimieren von Handlungsalternativen/Maximieren von Handlungssicherheit. Individuelle Planspielziele liegen vor allem im *individuellen Erproben betriebswirtschaftlicher Strategien*, sowie im *Erfahren eigenen Verhaltens in sozialer Situationen* der Führung (Präsentations-/Kommunikations-/Verhaltenssituationen), der Schärfung des Risikobewußtseins und einer daraus folgenden Vergrößerung der Handlungssicherheit. Sie liegen auch im Nachvollziehen anderer Funktionsrollen als den im Arbeitsalltag gewöhnlich eingenommenen und der damit verbundenen *Vertiefung der Funktions- bzw. Kooperationssichten*¹⁰. Und sie dienen der Vermittlung von Einsichten in Führungsrollensituationen und die Vernetzung betriebswirtschaftlicher Prozesse.

7. Mit Planspielsimulationen werden Lernbereiche für Führungshandeln thematisiert, die im Führungsalltag nicht planbar sind:

- komplexe und systematisch hinterfragte betriebswirtschaftliche Führung eines Unternehmens und
- betriebswirtschaftliche und relevante sozial-interaktive 'Störfälle' im Rahmen der Unternehmensführung.

Der durch die Simulation erzeugte Zeitraffer, der Neben- und Fernwirkungen des eigenen Handelns sichtbar macht, ist dafür ebenso grundlegend wie die Dokumentation des Planspielhandelns als Voraussetzung für systematische Reflexionsarbeit.

8. Die Wirklichkeitsnähe der Simulation, die Bekanntheit/Vertrautheit der Handlungsumgebung fördert das (Spiel-)Handlungsinteresse. Um wirklichkeitsnahe Simulationen zu erzeugen, müssen reale Unternehmen und Märkte nicht etwa möglichst komplett nachgezeichnet werden. Unternehmensführung erfolgt weitgehend durch Umgang mit (betriebswirtschaftlichen und sozialen) Symbolen, wobei die verwendeten Symbolstrukturen selbst die Unternehmens- und Marktwirklichkeit radikal auf betriebswirtschaftlich bedeutsame Faktoren und Bedingungen vereinfachen. Diese Symbolstrukturen werden in Planspielen genutzt¹¹. Wichtig ist, daß durch die Simulation die in der jeweiligen Branche genutzten Symbolstrukturen bzw. dadurch abgebildete betriebswirtschaftliche Strukturen und Schwerpunkte widergespiegelt werden. Bei Erfüllung dieses Kriteriums sind besonders für in der Unternehmensführung unerfahrene Teilnehmer, auf 'zentrale' bzw. ausgewählte Symbol-/Datenstrukturen beschränkte Simulationen zunächst hilfreicher. Verschiedene Planspielangebote verfügen über Möglichkeiten, die Komplexität der Simulation gesteuert zu reduzieren bzw. zu erweitern. Erfahrungsgemäß wachsen mit den Zielgruppenvoraussetzungen die Ansprüche an die Simulation, die auf diese Weise bedient werden. Eine diesbezüglich didaktisch gezielte Formulierung von Planspielumgebungen steht jedoch noch am Anfang.

¹⁰ Planspielszenarien scheinen hier gegenüber reinen Rollenspielen den Vorteil einer geringeren Akzeptanzschwelle für das Rollenspielszenario zu besitzen, da Planspiele nicht vordergründig auf Rollenspielaufgaben abstellen, sondern diese quasi in der Bewältigung der betriebswirtschaftlichen (Sach-)Aufgabe 'versteckt' sind, so daß die Rollenlegitimation des Teilnehmers gegenüber den Seminarteilnehmern nicht besteht. Häufig ist im Planspiel eine Rollenidentifikation zu beobachten, die dem entsprechenden Funktionsverhalten im Unternehmen als sehr ähnlich empfunden wird.

¹¹ Planspielangebote bilden dabei grundsätzlich Ausschnitte der für Unternehmensführung insgesamt bedeutsamen Symbolstrukturen ab, d.h. ausgewählte Datenkränze von Unternehmen und Märkten sowie (bei Gruppenplanspielen) ausgewählte Interaktionsbeziehungen der Managementarbeit, (bei Verhaltensplanspielen) Ausschnitte beruflichen Verhaltens - allein aus Lehr-/Lern-Zeitgründen ist dies alternativlos.

Die Simulation von Handlungsbedingungen erfährt bei Planspielen lediglich eine besondere und konsequente Ausprägung. Die Simulation von Umgebungsbedingungen der Arbeit für deren Aneignung kann als Prinzip handlungsorientierter Gestaltung und Auswahl von Bildungsinhalt grundsätzliche Bedeutung erlangen, im besonderen auch für die Vermittlung/ Aneignung von beruflichem Wissen.

4. Planspielgestütztes Managementtraining in der Aufstiegsfortbildung - Evaluation und Konzept

Einsatzanlässe für Planspieltraining

Einsatzmotive für Planspiele liefert die intentionale und curriculare Anlage der Aufstiegsfortbildung. Die Vermittlung branchen- oder funktionsbezogener betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge trifft als grundlegende Programmatik der Aufstiegsfortbildung das Vermittlungsanliegen betriebswirtschaftlicher Planspielangebote. Handlungsorientierte Konzepte der Aufstiegsfortbildung verbreitern diesen Schnittstellenbereich.

Zudem liefern die weitgehend nach betriebswirtschaftlichen Funktionen strukturierten Fortbildungscurricula Anlässe, Planspiele in funktionsorientierten Inhaltsbereichen der Fortbildung einzusetzen, um dort die Vernetzung der betriebswirtschaftlichen Funktionen im Unternehmen aus der jeweiligen Funktionssicht zu thematisieren.¹² Hierfür eignen sich sowohl Funktionssplanspiele (z.B. Marketing-, Produktionsplanspiele), als auch generelle oder branchenbezogene Unternehmensplanspiele. Volkswirtschaftliche Fortbildungsthemen motivieren darüber hinaus den Einsatz von Volkswirtschaftsplanspielen, Kommunikationsthemen den Einsatz von Kommunikations-/Verhaltensplanspielen.

Lernmöglichkeiten durch Planspielintegration¹³

Aufstiegsfortbildung profitiert vor allem durch einen Mehrfacheinsatz von Planspielen im Lehrgang (Übersicht 5).

Übersicht 5: Planspielintegration in der Handelsfachwirtfortbildung Blötz/BIBB'97

Inhaltsbereich/Fach	Termine	Schwerpunkte
1. Handelsbetriebslehre/ Unternehmensführung	3	<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen der Teilnehmer und Teamgruppenbildung • Wissenvertiefung und -erwerb
2. Absatz / Marketing	2	<ul style="list-style-type: none"> • Übungen • Wissenvertiefung und -erwerb
3. Kosten- und Leistungsrechnung	3	<ul style="list-style-type: none"> • Übungen • Wissenvertiefung und -erwerb
4. Prüfungsvorbereitung	3	<ul style="list-style-type: none"> • Erkennen von Defiziten • Übungen • Wissenvertiefung und -erwerb

Daraus entstehen lehrgangsbezogene Synergieeffekte: Das Planspiel

- unterstützt die Vermittlung betriebswirtschaftlichen Zusammenhangswissens durch das modellhafte Erleben betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge und motiviert vielfältig das systematische betriebswirtschaftliche Lernen (Übersicht 6);

¹² Beispielweise enthalten die Fächer der Handelsfachwirtfortbildung Betriebswirtschaftslehre des Handels, Organisation/Unternehmensführung, Kosten- und Leistungsrechnung sowie Absatz Lernziele mit hoher Relevanz zu den Handlungszielen des Branchenplanspiels Topsim Merchant II.

¹³ Die Aussagen beruhen auf einer Evaluation des Einsatzes des Unternehmensplanspiels Topsim Merchant II in der Fortbildung zum Handelsfachwirt sowie auf Ergebnissen eines BIBB-Workshops zur Problematik.

Übersicht 6: Fortbildungsmotivationen

- Planspieleinsatz

Blötz/BIBB'97

Abschlußmotiv: Sich erfolgreich auf die Fortbildungsabschlußprüfung vorbereiten	Interiorisieren betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge
Wissens/Erlebnismotiv: Führungswissen (was Unternehmensführung bedeutet/welche Anforderungen sie stellt) erfahren	Unternehmensführung erleben/Anforderungen erfahren
Problemlöse-/Probiermotiv: Erwerb konkreter Problemlöseerfahrung durch Vergleich von Strategien	Spielen individueller Problemlöseszenarien
Handhabungsmotiv: Umgang mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten (der Branche)	Betonung der betriebswirtschaftlichen Instrumente im Spiel (Planungsrechnen, Szenarien, Marktforschungsberichte, Geschäftsberichte, ...)
Führungsmotiv: Besseres Verstehen/Focussieren der Konkurrenz, des Kunden/Marktes, seiner eigenen Fähigkeiten	Konkurrenz-Planspielen
Austauschmotiv: Erfahrungsaustausch/Legitimation in der Gruppe durch Erfahrung	Gruppenplanspielen; Betonung der Gruppendiskussionen
Kooperationsmotiv: Unternehmerisch Denken lernen;	das (übergeordnete) Management spielen; die Funktionssichten des Managers betonen

- liefert im Rahmen der üblichen Lehrgangsorganisation eine umfangreiche, auf alle Teilnehmer bezogene, praxisorientierte Teilnehmeraktivierung, die den Zielen der Aufstiegsfortbildung dient;
- liefert (bis auf Recht) für alle führungsbezogenen Inhaltsbereiche der Aufstiegsfortbildung nutzbare Anwendungsfälle von Lehrgangswissen;
- unterstützt (bei Gruppenplanspielen) das für kooperatives Lernen im Lehrgang erforderliche gegenseitige Kennenlernen der Teilnehmer;
- liefert eine Demonstrationsumgebung für betriebswirtschaftliche Ziele der Aufstiegsfortbildung, die vor allem lernmotivationale Effekte erzeugt;
- liefert betriebswirtschaftliche Datenfälle für Folge-Fallübungen sowie für weitergehende Planspielauswertungen im Lehrgang;
- kann, soweit es sich um Branchen- oder Funktionsfortbildungen handelt, für die spezielle Branchen- bzw. Funktionsplanspiele vorliegen, in Verbindung mit weiteren Trainings eine trainingsorientierte Rahmenhandlung für den Gesamtlehrgang liefern. Im Projekt wurde für die Handelsfachwirtfortbildung ein entsprechender Vorschlag entwickelt (Übersichten 7 und 8).

Übersicht 7: Trainingsintegration im Lehrgang Handelsfachwirt

Blötz/BIBB'98

Fächer des Rahmenstoffplans "Handelsfachwirt"	Planspiel-seminare	Kommunikat.-training	Existenz-gründer-training	CBT „KARL“	Weitere Lehrangebote und Fallbeispiele
0. Arbeitsmethodik					
1. Handelsbetriebslehre	■	■	■	■	■
2. Kosten- und Leistungsrechnung	■	■	■	■	■
3. Personalwirtschaft	■	■	■	■	■
4. Beschaffung / Lager	■	■	■	■	■
5. Absatz	■	■	■	■	■
6. Volkswirtschaftslehre	■	■	■	■	■

■ .. Grundmodell

■ Erweiterungen

Planspielbezogene Synergieeffekte sind:

- Die in der Simulation angelegten (Spiel-)Handlungsansätze (Handlungswiederholungen/Übungen, experimentieren, spielen unterschiedlicher Ausgangssituationen, einnehmen verschiedener Führungsrollen) können durch mehrmaligen Planspieleinsatz im Lehrgang weitgehend realisiert werden;
- durch den Lehrgang können für den Planspieleinsatz gezielt Wissensvoraussetzungen verbessert werden, um die Lerneffekte des Planspielens zu maximieren;
- die weitere Nutzung von Planspielerlebnissen und -daten im Lehrgang vergrößert das Wirkungsfeld des Planspiels.

Planspielauswahl/Verwendbarkeit des Planspielangebotes

Für den Einsatz verschiedener Planspielkonfigurationen in der Aufstiegsfortbildung sind die Einsatzziele der Konfigurationen entsprechend dem jeweils zugrundeliegenden Simulationsrahmen zu spezifizieren. Charakteristiken und Integrationshinweise für Planspielkonfigurationen liefert das Manuskript „Planspiele in der beruflichen Bildung“. Darüber hinaus stehen die Autoren der Einzelbeiträge als Berater zur Verfügung.

Gruppenplanspiele haben gegenüber anderen Planspielkonfigurationen für die Ziele und Organisationsform der Aufstiegsfortbildung gegenwärtig die weittragenden Optionen. Dies trifft auch für den Einsatz entsprechender Fernplanspielszenarien zu. In jedem Fall sind tutoriell begleitete Planspiele erforderlich, um die für den Lernerfolg erforderlichen Lernhandlungsreflexionen zu gewährleisten. Planspielleitungen benötigen umfangreichere Planspielerfahrungen, um den Planspielerfolg zu sichern. Bei Ersteinsätzen von Planspielen muß deshalb auf erfahrene externe Trainer zurückgegriffen werden. Planspielanbieter können hierfür meist Trainer empfehlen.

Übersicht 8: In die Handelsfortbildung integrationsfähige Trainingsarrangements Blötz/BIBB'98

Methode	Name	Stichworte zum Inhalt
Unternehmensplanspiele	TOPSIM - Merchant II	3 bis 5 Handelskaufhäuser im Marktwettbewerb
	TOPSIM-General Management II	3 bis 5 Industrieunternehmen im Marktwettbewerb
	BIDS STRATEGO	5 Einzelhandelsmärkte (gleich Teams) stehen miteinander im Wettbewerb
Funktionsplanspiele	TOPSIM - Marketing	Wettbewerb von 5 Marketing-Mix-Konzepten auf dem Uhrenmarkt
CBT - Selbstlernsoftware	Grundlagen des Marketing	Allgemeine Theorie, Marktforschung, Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik,
	MARKETER	Marktanalyse, Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik
	CABS	CBT-Individualplanspiel „Nutzer gegen PC“ Beispiel internationaler Autohersteller mit Fallstudien
	Betriebswirtschaftslehre am PC (KARL)	Kompletter betriebswirtschaftlicher Grundkurs zum individuellen Selbstlernen am PC (12 Module gleich 24 Disketten und Begleitheft)
Fallbeispiele	Kosten- und Ertragsdenken im Einzelhandel	Verkaufsförderung, Einkauf und Verkauf, Firmengründung, Preisbildung, Buchführung und Jahresabschluss, Unternehmensanalyse
	Unternehmensziele und Strategien	Unternehmensphilosophie, Zielhierarchie einer Unternehmung, Unternehmensstrategien
	Marketingkonzepte und Erfolgsanalyse	Ausarbeiten von M.-konzepten, Soll-Ist-Analyse, Branchenvergleiche, Auswertung von Marktforschungsberichten
	Konjunktur und Unternehmensplanung	Konjunkturzyklus und Unternehmensplanung Rollenspiel „Wirtschaftspolitik“
	Beschaffungsmarkt und Einkaufsoptimierung	Lieferantenauswahl, Optimale Bestellmenge, Beschaffungs- versus Lager- und Zinskosten,
	Preiskalkulation	Absatz-, konkurrenz- und kostenorientierte Preiskalkulation anhand konkreter Situationen in TOPSIM-Merchant II bzw. TOPSIM-General Management II
	Kostenanalyse und -planung	Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung Deckungsbeitragsrechnung
	Sortimentsplanung mittels Deckungsbeitragsrechnung	Absolute und relative Deckungsbeiträge Beschaffungskosten versus Absatzchancen Umsatz- versus Gewinnmaximierung
	Investitionsentscheidungen	Investitionsarten Von der Idee zur Realisierung und Kontrolle Statische und dynamische Verfahren der Investrechnungen
	Unternehmensbewertung	Shareholder-value- versus Stakeholder-value-Prinzip Bewertungsverfahren Fallbeispiel „Börsenspiel“ Plannerfolgsrechnung im Handels- und Industrieunternehmen
	Erfolgsplanung	Kassenrechnung ex ante und ex post im Handels- und Industrieunternehmen
	Finanzplanung	Gütermäßiges, optimales güterwirtschaftliches, finanzielles und organisatorisches Gleichgewicht am Beispiel TOPSIM-Merchant II bzw. TOPSIM-General Management II
	Unternehmensgleichgewichte	Kennziffernbildung und -analyse anhand konkreter Unternehmenssituationen in TOPSIM-Merchant II bzw. TOPSIM - General Management II
Bilanzanalyse		
Kommunikat.training	Angebot Prof. N. Peche	Verhaltenstraining/Präsentationstraining
Existenzgründ.train.	Angebot Dr. R. Musch	Motivation, Verhalten, Entscheiden, Wirtschaftlichkeitsprüfung

Einsatzorganisation

Die Beschaffung eines Planspieles und einer qualifizierten Planspielleitung ist im Rahmen üblicher Finanzierungsmodelle für Lehrgangsangebote der Aufstiegsfortbildung möglich. Auf

längere Sicht bzw. für erweiterte Einsatzabsichten von Planspielen ist die Qualifizierung haus-eigener Planspieltrainer vorteilhafter. Gegenwärtig fehlen dafür jedoch Qualifizierungs-angebote.

Eine Anpassung von Branchenplanspielen an die Zielgruppe der Aufstiegsfortbildung ist nicht zwangsläufig notwendig. Ein wirksamer Planspieleinsatz setzt aber ein didaktisches Konzept voraus. Entsprechende Empfehlungen liefern die Projektteilberichte.

5. Planspielintegration in die Aufstiegsfortbildung im Handwerk - Modellversuch

Übersicht 9 skizziert die vorgesehenen Modellversuchsphasen und -produkte.

Übersicht 9: Modellversuchskonzept

Blötz/BIBB'98

Versuchsphasen	Produkte	Produkte	Produkte	Produkte
1. Planspielent-wicklung/ -adaption	Unternehmens- und Markt- simulation (1.1)	Planspielgesamt- rahmen/- unter- lagen (1.2)	branchenspezi- le Planspiel- adaptionen (1.3)	Adapter für die Branchenadaption (1.4)
2. Konzeptent-wicklung für die Planspielintegra- tion und -evalu- ation	für die Meister- ausbildung Teil III (2.1)	für die Fortbil- dung zum/zur Betriebswirt/in des Handwerks (2.2)	für ein Existenz- gründerseminar im Handwerk (2.3)	für ein Führungs- trainingsseminar für Handwerks- unternehmer (2.4)
3. Konzept- transfer	Erprobungsmaß- nahmen in ande- ren Kammer- regionen (3.1)	Transferleitfaden für die Bildungs- einrichtungen im Handwerk (3.2)	zentrales Train the Trainer - Seminar im Handwerk (3.3)	Workshops/ Publikationen (3.4)

6. Situation und Aussichten des Planspieleinsatzes

Planspiel-/Trainingseinsatz in der Aufstiegsfortbildung (Ergebnisse der Befragung)¹⁴

Erfragt wurde der Einsatz von Trainings nach Trainingsarten und deren Einsatzziele.

Einsatz im Handel

Bei 90% der sich an der Befragung beteiligenden Bildungsträger werden betriebswirtschaftliche Planspiele eingesetzt. Diese hohe Quote ist darauf zurückzuführen, daß die Dachorgani-sation dieser Träger ihren Mitgliedern ein branchenspezifisches Standardplanspiel kostengünstig zur Verfügung stellte. Rückantworten der Befragung kamen vor allem von Bildungsträgern, die dieses Planspiel in der Aufstiegsfortbildung nutzen und sind deshalb für die Branchensitu-ation nicht repräsentativ. Das Spiel wird hauptsächlich zum Lehrgangsende, zum Zeitpunkt der Vorbereitung der Teilnehmer auf die Kammerprüfung eingesetzt. Ein Bezug des Plan-spieleinsatzes zu komplexen kaufmännischen Fallübungen, die bei 60% der antwortenden Träger gleichfalls Bestandteil der Handelsfachwirte- bzw. -assistentenfortbildung sind, wurde nicht festgestellt. Weitere Trainingsarrangements (Volkswirtschaftliche Planspiele, Verhal-tenplanspiele, Rollenspiele, Projektarbeit) spielen im Angebot der Befragten keine Rolle. Lediglich ist ein Fall bekannt, in dem in der Handelsfachwirtfortbildung versuchsweise ein Kom-munikationstraining fakultativ realisiert wurde.

¹⁴ Verwertbare Rückläufe der schriftlichen Befragung liegen vor von Bildungsträgern

- im Handel (Rücklaufquote von 21% bei 54 Befragten);
- des Handwerks (Rücklaufquote von 29% bei 58 Befragten);
- außerhalb Handel und Handwerk (Rücklaufquote von 22% bei 69 Befragten).

Einsatz im Handwerk

Etwas differenzierter ist die Situation im Handwerk. Betriebswirtschaftliche Planspiele (hier wurden 3 verschiedene Angebote festgestellt, davon zwei Eigenentwicklungen¹⁵, ein Industrieplanspiel und ein Funktionsplanspielangebot) werden in 15% der antwortenden Einrichtungen in der Fortbildung zum Betriebswirt des Handwerks eingesetzt sowie in Einzelfällen in der Meisterausbildung, in Existenzgründerseminaren und in der Fachkaufleutefortbildung des Handwerks. Häufiger, nämlich in 20 Einsatzfällen sind komplexe kaufmännische Fallübungen, davon je 4 Einsatzfälle in der Meisterausbildung und in der Fortbildung zum Betriebswirt des Handwerks. Auch Rollenspiele/Kommunikationstraining, Verhaltensplanspiele und andere nicht näher bezeichnete Trainings sind in Einzelfällen Angebotsbestandteil vorbezeichneter Fortbildungen. Auffällig ist, daß wenige Bildungsträger deutlich umfangreichere Trainings anbieten als die übrigen.

Einsatz außerhalb der Branchen Handel und Handwerk (IHK-Bildungszentren und gewerkschaftlicher Bildungsverbund)

Hier setzen zwei der antwortenden Träger jeweils in verschiedenen Fachkaufleute-, Fach- und Betriebswirtefortbildungen sowohl volks- und betriebswirtschaftliche und Verhaltensplanspiele als auch Rollenspiele und komplexe kaufmännische Fallübungen ein. Die Mehrzahl der antwortenden Einrichtungen verfügt jedoch im Rahmen der Aufstiegsfortbildung über kein Trainingsangebot.

Zusammenfassung der Befragung

Bei etwa 20% der sich an der Befragung beteiligenden Anbieter von Aufstiegsfortbildung werden Planspiele und komplexe kaufmännische Fallübungen eingesetzt, wobei insgesamt nur wenige Maßnahmenteilnehmer betroffen sind und Trainingsziele eher untergeordnete Bedeutung haben. Andere Trainings sind die Ausnahme. Im Handel dominiert der Einsatz von Planspielen, im Handwerk hingegen dominieren Fallübungen. Mehrere Befragte verwiesen darauf, daß die bisher insgesamt geringe Berücksichtigung von Training vor allem für die auf Wissensfrage orientierte Prüfungsmethodik der Aufstiegsfortbildung Bedeutung hat.

Eigene Planspiel- bzw. Trainingsentwicklungen liegen nur im Handwerk vor. Hier wurde auch weiterer Bedarf nach Trainingskonzeptentwicklungen artikuliert. Genannt wurden dabei: Management- und Existenzgründertraining, Trainings für die Bilanzanalyse und Kostenrechnung, CBT's für die Prüfungsvorbereitung sowie Internetangebote für die Umstellung der Rechnungsführung auf den Euro. Dies bekräftigt die auch im Rahmen der Vorbereitung des Handwerksmodellversuches geäußerte Bedarfslage nach branchenspeziellen Trainings im Handwerk.

Bestandteil der Situationsbefragung war auch die Nachfrage nach Planspielinformationen und -konzepten. Interesse an Train-the-Trainer-Angeboten haben etwa 1/3 der befragten Einrichtungen. Dies korrespondiert auch mit dem quantitativ etwa gleichstarken Interesse an Informationen bzw. Lehrgangsempfehlungen.

Verbreitung von Planspielarten

In der Aufstiegsfortbildung werden fast ausschließlich computergestützte Wettbewerbsplanspiele genutzt. Diese sind auch in anderen Bereichen beruflicher Bildung verbreitet, im besonderen auch häufiger in der kaufmännischen Berufsausbildung größerer Unternehmen, massiv in der Hochschulbildung, aber auch in Wirtschaftsgymnasien.

Vornehmlich dient der Einsatz dieser Spiele der Vermittlung komplexer betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge, dabei häufig als betriebswirtschaftliche Bildung abschließende Übung und ist überwiegend grundlagenbildungsintendiert. Zunehmende Bedeutung haben Fernplanspiele, die häufig computergestützte Wettbewerbsplanspiele als Basis haben. Fernplanspiele laufen i.d.R. über mehrere Monate. Sie werden vorwiegend Zielgruppen angeboten, die über geringe betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen. Das Fernplanspiel liefert für diese Ziel-

¹⁵ Planspiele MARKOFIN der Handwerkskammer Düsseldorf und DECIDE der Handwerkskammer Saarland

gruppen einen Anwendungsfall, der zu einer intensiven Beschäftigung mit betriebswirtschaftlichen Grundlagen führt.

Free-Form-, Kommunikations- und Verhaltensplanspiele gewinnen vor allem in oder zur Vorbereitung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen in Unternehmen ebenfalls an Bedeutung. Oft liefern konkrete Organisationsentwicklungsbedarfe von Unternehmen den Planspielgegenstand. Diese Planspielanwendungen sind selten computergestützt. Sie erfordern vielmehr einen erheblichen, hochqualifizierten Betreuungsaufwand durch den Veranstalter und sind deshalb in berufsbildende Organisation schwer integrierbar.

7. Resüme

Planspiele liefern in den letzten Jahren einen in der Bildungslandschaft stark nachgefragten Informations- und Beratungsgegenstand. Dies ist ein Indiz dafür, daß die Simulation von Arbeit für die moderne berufliche Bildung immer breitere Bedeutung erhält. Dahinter steht die Notwendigkeit, bei zunehmend komplexer und sensibler werdenden Arbeitsprozessen, Ersatzumgebungen für das Arbeitslernen zu schaffen.

Das Planspiel ist eine Simulation hauptsächlich für den Bereich des unternehmerischen Denkens und Arbeitens, ein Anforderungsfeld, welches heute längst nicht mehr nur Unternehmer, Führungskräfte und Existenzgründer tangiert und durch seine wachsende Bedeutung für die Wirtschaft und für weitere Zielgruppen zugleich die Nachfrage nach Planspielen stimuliert. Das besondere des Planspielangebotes gegenüber anderen Simulationen besteht in der Thematisierung komplexer sozialer Arbeitsumgebungen. Diese bedürfen eines besonderen Gestaltungsaufwandes.

Für die Aufstiegsfortbildung liefert die Planspielorganisation ein handlungsorientiertes Konzept zur Vermittlung von Führungssituationen und -qualifikationen, seiner erzeugten Handlungsumgebung wegen und aufgrund seiner hohen Akzeptanz bei Lernenden und Lehrenden. Planspiele können in der Aufstiegsfortbildung aufgrund der starken Überdeckung von Planspielinhalt mit Lehrgangsinhalt auch Konzepte für den Lehrgangsrahmen liefern.

Der Planspieleinsatz ist in diesem Bereich aber immer noch eher zufällig. Erst die in jüngster Zeit vermehrte Suche nach methodischen Instrumenten für kompetenzentwickelndes Lernen, die Suche nach Trainingsinstrumenten, die in schulischen Organisationsformen eingesetzt werden können, läßt immer mehr Bildungsverantwortliche auf das Planspiel stoßen. Vor allem die Unkenntnis über die Einsatzeffekte/-möglichkeiten von Planspielen sowie über alternative Planspielangebote verhindern schnelle Einsatzentscheidungen. Hier gibt es erheblichen Beratungsbedarf.

• Bisherige Auswirkungen

Das Projekt hat bislang eine Reihe von Vermittlungseffekten: Sie betreffen den Ersteinsatz von Planspielen in der Aufstiegsfortbildung (im Rahmen der Evaluation und darüber hinaus); Nachnutzungsinteresse für Trainingskonzepte (z.B. auch für Fachschulkonzepte des Landes Nordrhein-Westfalen) sowie Nachfrage von Bildungsträgern nach Planspielinformationen.

Letzteres soll besonders hervorgehoben werden, weil für die Anwendung von TrainingsKnow-How aus einem noch weitgehend separaten Trainingsmarkt in der Berufsbildung zu allererst ein Vermittlungsproblem, sozusagen eine Annäherung der Märkte zu bewältigen ist. Dazu leistete das Projekt bei der Vielzahl der Beteiligten bereits einen gewissen Beitrag.

Die Bemühungen um die Realisierung der Projektfallstudie im Handwerk (Modellversuchsinitiiierung) führten zu einer durch das Land Berlin geförderten Planspielentwicklung für das Handwerk, sowie zu dem Modellversuchskonzept, welches den umfangreichen Ersteinsatz von Planspielen im Bildungszentrum der Handwerkskammer Berlin sowie bei anderen Kammerbildungszentren im Bundesgebiet vorsieht. Ferner hat die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin als Kooperand der Planspielentwicklung Nachnutzungsinteresse. Das am Modellversuch beteiligte Institut für Technik der Betriebsführung im Handwerk/Karlsruhe beabsichtigt, im Rahmen des Modellversuchs ein Train the Trainer-Angebot für das Hand-

werk zu entwickeln. Letzteres ist eine Voraussetzung zur Verbreitung von Planspielen und anderen Trainings im Handwerk. Erheblich scheint auch das mit der Projektbefragung bei Bildungsträgern im Handwerk geweckte Interesse für die Modellversuchs- bzw. Trainingsproblematik.

Die nachstehend angestrebten Veröffentlichungen dienen der weiteren Verbreitung der Planspielidee in der beruflichen Bildung.

- **Veröffentlichungen**

- (1) Planspiele in der berufliche Bildung. Veröffentlichung in Vorbereitung
- (2) Planspielgestütztes betriebswirtschaftliches Training - Lehrgangsempfehlung - Veröffentlichung in Vorbereitung
- (3) Betriebswirtschaftliches Planspielen in der Berufsbildung. Beitrag im Ausbilderhandbuch. in Vorbereitung
- (4) Kompetenzentwicklung durch Planspieltraining. Beitrag im Berufsbildungsbericht 1998
- (5) Planspiele in der berufliche Bildung. Vortrag auf dem Europäischen Planspielforum. Nürnberg 1997