

Spielend lernen mit viel Spaß!

Planspiele: strategisch denken, spielerisch erkennen, direkt umsetzen

Planspiele eignen sich besonders gut, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge einfach und transparent darzustellen. Diese anschauliche Form des Lernens zieht mittlerweile weite Kreise. [Eva Selan](#) recherchierte die Hintergründe von Planspielen.

Planspiele erfreuen sich großer Beliebtheit – sowohl bei Vortragenden als auch bei Teilnehmern. Unter Planspielen versteht man das Durchspielen von aktuellen oder künftigen Szenarien, um Konsequenzen von Aktivitäten, Entscheidungen und Handlungsalternativen zu erkennen. Typischerweise werden komplexe Planungs-, Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse mit Konfliktpotential möglichst realitätsnah nachgespielt. Die Teilnehmer übernehmen vor dem Hintergrund einer fiktiven Ausgangslage, dem so genannten Szenario, für die Dauer des Spiels oder einer Spielrunde die Rolle eines bestimmten Akteurs. Das Spannende an Planspielen ist die Integration von fachlichem, methodischem, sozialem und kommunikativem Lernen. Und meist kommt auch der Spaß dabei nicht zu kurz!

„Um vielen Kritikern gleich vorweg den Wind aus den Segeln zu nehmen: Bei Planspielen handelt es sich um erlebnisorientierte Lernmethoden, es geht dabei um Erleben, Fühlen und im wahrsten Sinne des Wortes ‚Begreifen‘“, erklärt Ing. Martin Werdenich, MAS, MSc (Geschäftsführer 5th Mind Training & Consulting GmbH): „Erlebnisorientiertes Lernen ist also viel mehr, als Manager bloß durch den Wald zu jagen. Beispielsweise mit den 5th-Mind-Planspielen werden komplexe betriebswirtschaftliche Zusammenhänge spielend erlernt: mit höchster Lerneffizienz in kürzester Zeit. Planspiele visualisieren komplexe Zusammenhänge in einer für jeden Teilnehmer sehr konkreten und anschaulichen Art und Weise. Ziel dabei ist immer, theoretisches Wissen in praktisches Können zu transferieren. Diese Methode eignet sich nahezu perfekt als integrierte Organisations- oder Personalentwicklungsmaßnahme, um das Potenzial der Mitarbeiter voll auszuschöpfen. Bildlich gesprochen geht es also weniger darum, noch zusätzlich 1000 Wissens-PS aufzubauen, sondern vielmehr darum, die bei jedem Menschen



vorhandenen 250 Wissens-PS zu aktivieren, auf 300 Wissens-PS aufzubauen und diese dann voll auf den Boden zu bringen.“

Anders als in vorgegebenen Simulationen, in denen ein bestimmtes Verhalten im Detail eingeübt wird, sind Planspiele dazu da, Menschen Überblickswissen zu verschaffen, es geht darum, den Wald zu erkennen und sich nicht durch die einzelnen Bäume ablenken zu lassen. Dipl.-Kfm. Günter Weik (Geschäftsführer der SofTrust Consulting GmbH) führt aus: „Planspiele sind dann geeignet, wenn es darum geht, ein eigentliches Paradoxon aufzulösen: Menschen ein tiefes Verständnis von komplexen Systemen zu vermitteln – und das innerhalb kurzer Zeit. In unserem Fall sind dies betriebswirtschaftliche Zusammenhänge. Das Planspiel führt jene Menschen

ad absurdum, die behaupten, dass ein grundsätzliches Verständnis nur über den harten Weg der detaillierten Fachausbildung erarbeitet werden könne. Das Gegenteil ist der Fall: viele betriebswirtschaftlich ausgebildete Fachleute,

die im Prinzip jeden Baum kennen, lernen durch ein Planspiel oft erstmals, den ‚ganzen Wald zu sehen‘. Planspiele richten sich an Personen, die auf einem hohen Abstraktionslevel argumentieren und entscheiden können müssen. Deshalb finden sich Planspiele bereits seit Jahrhunderten bei der Ausbildung von Staboffizieren („Sandkastenspiele“ der hohen Militärs sind nichts anderes als Planspiele).“

Sinn von Planspielen

Planspiele haben zwar nicht den ursprünglichen Sinn Spaß zu machen, dennoch tun sie es meist. „Planspiele bieten einen von der üblichen Berufssituation (scheinbar) fernen Zusammenhang mit einer Aufgabenstellung, die spontan Interesse, Spaß und kreative Ideen auslöst und daher widerstandsarm ist“, erzählt Dr. Klaus Sejkora (Berater und Trainer der GfP Gesellschaft für Personalentwicklung). „Die Teilnehmer erleben sich nicht (wie häufig in klassischer Praxisreflexion oder Teamentwicklung) in einer Konkurrenzsituation und agieren daher weniger vorsichtig. Planspiele ermöglichen erlebnisorientiertes Agieren und Interagieren und können gleichzeitig auf den

unmittelbaren Praxisbezug hin designt werden. Und Planspiele erlauben sowohl ‚Diagnose‘ (wo sind Stärken/Schwächen) als auch veränderungsorientiertes Einüben und Lernen. Und vor allem: Planspiele können auch für sehr große Gruppen eingesetzt werden“, wenn ein großes Unternehmen simuliert werden soll mit vielen Abteilungen oder konkurrierende Unternehmen, deren Ergebnisse im Laufe des Planspiels verglichen werden können.

Die körperliche Aktivität dabei kann sehr unterschiedlich sein und hängt stark vom eingesetzten Planspiel ab. „Bei haptischen Planspielen wird Hören, Sehen und Tun gleichzeitig angesprochen“, erklärt Dr. Hubert König (Geschäftsführer von BTI Business Tools International), „Dadurch ist der Lerneffekt besonders hoch. Dies geschieht

durch greifbares Spielmaterial wie ein Spielbrett, Wertmünzen für Geld und schriftliche Aufträge. Betriebswirtschaftliche Themen, die von Mitarbeitern aus Produktion oder Verkauf als ‚trocken und deshalb nicht interessant‘ angesehen

werden, werden interessant und verständlich. Planspiele passen deshalb sehr gut in die betriebliche Aus- und Weiterbildung und als methodische Plattform in Managementseminare. Sie fördern das Verständnis von Zusammenhängen und Abläufen und somit das unternehmerische Denken in allen Bereichen. Mitarbeiter verstehen oft zum ersten Mal, wie sich ihre Aktivitäten auf das Ergebnis des Unternehmens auswirken und können dadurch gezielte Maßnahmen setzen.“ Der große Vorteil von Planspielen ist, dass ein bestimmtes Thema sehr anschaulich dargestellt wird.

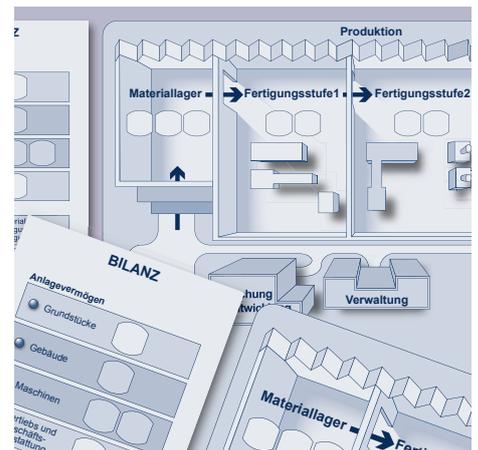
„Planspiele sollen als Simulatoren der betrieblichen Wirklichkeit eingesetzt werden. Planspiele können die betriebliche Wirklichkeit so gut wie keine andere Methode simulieren. Wie sonst könnte man die Produktion von Stahlschienen realitätsgetreu in einem Seminarhotel üben?“ bringt es Niki Harramach (Geschäftsführer von Harramach & Partner International Holding GmbH) auf den Punkt.

Vorteil gegenüber anderen Methoden

Planspiele können viele Aspekte des Unternehmens abbilden und nachvollziehbar

machen. Den Teilnehmern einen Input jedoch ausschließlich über ein Planspiel näher zu bringen und andere Methoden außer Acht zu lassen, kann problematisch sein. Planspiele sollten daher meist nur ergänzend eingesetzt werden. Dennoch: Planspiele haben einen klaren Vorteil gegenüber...

- „jenen Seminaren, die in Zusammenhang mit Frontalausbildungen und -vorträgen stehen.
- Computersimulationen. Sie sind zwar sehr anspruchsvoll, sie erlauben jedoch wenig Kommunikation oder Zusammenarbeit im Team. Haptische Planspiele ver-



Learning with fun

BTI Simulationen und Planspiele zu den Themen:

- Betriebswirtschaft
- Projektmanagement
- Teamentwicklung
- Führung
- Unternehmerisches Denken

BTI Business Tools International GmbH
 T: +43/(0)1/4949990-0
 F: +43/(0)1/4949990-30
 vienna@bti-online.com
 www.bti-online.com



Martin Werdenich



Hubert König



Niki Harramach



Günter Weick



Klaus Sejkora

mitteln ein besseres Verständnis für Zusammenhänge und fördern das Lernen voneinander im Sinne einer lernenden Organisation.“, sagt Hubert König.

- Niki Harramach ergänzt: „Rollenspiele können durch den Einsatz von Planspielen übertroffen werden.“ Planspiele haben auch nicht mit den gewohnten und leidlichen Abwehrreaktionen der Teilnehmer bereits bei der Ankündigung von Rollenspielen zu kämpfen.
- Andere Methoden müssen nicht nur übertroffen werden, sondern manchmal einfach nur effektiviert, das kann – wie Klaus Sejkora ausführt – der Fall sein bei: „Teamentwicklung, Potenzialanalyse, Assessment und vor allem bei vielen Aspekten der Persönlichkeitsentwicklung (Kommunikation, Konflikt, Burnout-Prophylaxe, Worklife-Balance...)“
- „Planspiele können zu einem großen Teil Seminare und Schulungen zum Thema ‚Die Grundzüge der Betriebswirtschaft‘ ersetzen. Eine viel wichtigere Rolle kommt ihnen aber zu, das in Seminaren und Schulungen erworbene Wissen in den Gesamtzusammenhang einordnen zu können“, meint Günter Weick. Die beste Methode, um einen Gesamtüberblick über die Mechanismen eines Unternehmens zu erlangen sei es, „bei einem guten kaufmännischen Geschäftsführer/Vorstand als Assistent zu arbeiten. In dieser Position wird man mit der Sichtweise der betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung auf einem so hohen Level in Berührung gebracht, dass man gar nicht in Versuchung verfällt, sich in Kleinigkeiten zu verrennen. Leider ist es aber nur wenigen Menschen vergönnt, diese hervorragende Ausbildung zu genießen. Ein Planspiel ist das, was dieser Ausbildung am nächsten kommt. Insofern ersetzt es nicht die Methode ‚Ausbildung in einer Assistentenposition‘, sondern lässt eine breitere Gruppe ähnliche Aha-Erlebnisse erleben.“

Wichtig ist bei Planspielen jedenfalls, dass die Reflexion nicht zu kurz kommen darf. Nur

zu spielen ist amüsant, doch wenig sinnvoll, wenn das tatsächlich Gelernte nicht herausgefiltert und auf den Punkt gebracht wird. Ein gemeinsames Feedback und eine Zusammenfassung des Gelernten ist notwendig, um es für die Teilnehmer greifbar und umsetzbar zu machen. Andernfalls würden wichtige Elemente verloren gehen.

Inhalt & Zielgruppe

„Unser Unternehmensmotto ist: ‚Turning Knowledge into Action‘“, sagt Martin Werdenich und erklärt: „Dabei steht stark im Vordergrund, was der Auftraggeber kommunizieren will. Die Zielgruppe ist demnach genauso unterschiedlich wie die Ziele des Auftraggebers. Primär geht es also nicht nur um die Vermittlung allgemeiner BWL-Lerninhalte. Die Inhalte werden punktgenau auf das einzelne Unternehmen zugeschnitten.“

Wir haben bis dato hervorragende Erfahrungen mit Nachwuchs-Führungskräften gemacht, die rasch und nachhaltig BWL-Kenntnisse erwerben oder auffrischen wollen, aber auch mit Technikern und Naturwissenschaftlern, die Management-Know-how benötigen und vertiefen müssen.

Neben zahlreichen Standard-Lösungen, wie z.B. BWL-Grundlagen, unternehmerisches Denken oder Shareholder Value Management für Dienstleistungs-, Handels- oder Produktionsunternehmen, gibt es auch ein breites Spektrum an Branchenlösungen, die wir adaptieren bzw. speziell für die Bedürfnisse der entsprechenden Unternehmen entwickeln – bspw. für Mineralölgesellschaften, Banken, Versicherungen, Energieversorger, Pharmabetriebe oder für die Automobil(zuliefer)industrie.“ Für Hubert König zählen zur Zielgruppe alle, „vom einzelnen Mitarbeiter über den Sachbearbeiter bis zu sämtlichen Entscheidungsträgern. Denn nur wenn die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens und die Zusammenhänge kennen, können Sie zum Erfolg beitragen.“

Kontext & Umfeld

Planspiele sind in unterschiedlichen Umfeldern einsetzbar, „in jedem, in dem Trainings gut machbar sind. Wichtig sind genügend Arbeitsräume für Kleingruppen. Indoor ist genauso möglich wie Outdoor“, so Klaus Sejkora. Dieselbe Erfahrung machte Niki Harramach: „Unsere Planspiele finden normalerweise in Seminarhotels statt. Wir können sie aber auch vor Ort im Unternehmen durchführen und auch in 1000 m Seehöhe oder 1000 m Seetiefe – je nachdem, was zur Simulation passt!“ Grundvoraussetzung für eine geistige Entfaltung ist laut Martin Werdenich eine „stressfreie, entspannte Atmosphäre. Anhand der spielbrett-basierten Simulation wird ein ‚Spielplatz‘ geschaffen: Hier können sich die Teilnehmer aktiv mit der Materie konfrontieren, eigene Ideen entwickeln, Zusammenhänge entdecken und kreativ nachdenken. Aktives Tun statt passives Rezitieren von frontal vermitteltem Wissen, Freude und Spass am gemeinsamen Entdecken, Lernen am Erfolg ... so faszinierend kann Weiterbildung sein.“

Diese Flexibilität des Umfelds und des Ortes bedeutet keineswegs, dass es „irgendwo“ stattfinden kann. Wichtig sind Rahmenbedingungen wie: genügend Platz und eine ausreichende Anzahl an unterschiedlichen Räumlichkeiten. Konkret muss das natürlich immer auf das jeweilige Planspiel abgestimmt sein. Einen Ort außerhalb des eigenen Unternehmens zu wählen ist immer sinnvoll, da es den Blick erweitert und besser öffnet für neue Sichtweisen.

Das zeitliche Ausmaß eines Planspiels muss man auf den jeweiligen Kontext, die Zielgruppe und den Fokus angleichen: „Zum reinen erfahrungsorientierten Lernen und Erfassen ½ Tag, zum Definieren von Veränderungsparametern 1 Tag, zum praktischen Einüben dieser Parameter 2 Tage“, sagt Klaus Sejkora. Niki Harramach hakt ein: „2,5 Tage ist ein ideales Kernse-

minar für unsere Planspiele. Danach folgt in etwa 4 Monaten regelmäßig ein Follow-Up, um die Umsetzung der ‚Aktionspläne‘, die die Teilnehmer auf dem Kernseminar abgeschlossen haben, zu evaluieren. Zweck dieser Aktionspläne ist es, die Lernerfahrungen von Planspielen direkt in die betriebliche Realität zu transferieren.“

Ein Beispiel

Ein konkretes Beispiel macht Planspiele bereits beim Lesen anschaulicher. Günter Weick gibt einen Einblick: „Es treten jeweils 3 bis 5 Teams (mit je 3 bis 5 Personen) miteinander in Wettbewerb. Jedes Team gründet zu Beginn ein Unternehmen und weist den einzelnen Mitgliedern Verantwortlichkeiten zu (Geschäftsführer, Finanzchef, Marketingchef, Produktionsleiter etc.). Jedes Managementteam verfügt auf seinem Arbeitstisch über die wichtigsten Ressourcen (Mitarbeiter, Gebäude, Anlagen, Lagerbestände, Finanzen etc.), die es im Folgenden optimal einzusetzen und zu verbessern gilt. Auf dem gemeinsamen Markt sind über mehrere Perioden hinweg möglichst lukrative Aufträge zu akquirieren und zu bearbeiten. Welche Aufträge lukrativ sind, ergibt sich nicht zuletzt aus den freien Ressourcen des Unternehmens. Ob ein Team lukrative Aufträge an Land ziehen kann, hängt von den Investitionen und dem Engagement ab – und natürlich davon, ob das Team sich positiv von den Konkurrenten absetzt.

Jedes Geschäftsjahr wird mit der Rechnungslegung abgeschlossen. Die Teilnehmer führen in ihren Unternehmen Inventuren durch und erstellen GuV und Bilanz. Sie errechnen Kennzahlen und diskutieren die Ergebnisse. Sie analysieren das abgelaufene Geschäftsjahr und versuchen, Gründe für positive und negative Auswirkungen zu identifizieren.

Aufbauend auf die Analyse planen die Unternehmen das kommende Geschäftsjahr. Wie im richtigen Leben können die Teilnehmer nahezu jeden Parameter ändern. Sie können Ressourcen auf- und abbauen, Konditionen ändern etc. Der Benchmark gegen die anderen Teams am Ende des Geschäftsjahrs wird dann zeigen, ob die eigene Strategie besser oder schlechter war.

Zwischen den Geschäftsjahren können mannigfaltige Ereignisse stattfinden. So ist es möglich, dass ein Team eine Pressekonferenz zu seinen Geschäftszahlen abhalten

muss oder bei seiner Hausbank zu einem Basel II-Gespräch antreten muss. SofTrust achtet bei der Simulation darauf, dass möglichst viele Sinne angesprochen werden. ‚Anfassen‘ und ‚Bewegen‘ sind wichtige Elemente. Soweit irgend möglich sind Ressourcen wirklich haptisch erfassbar. Die einzusetzenden Mitarbeiter des Unternehmens sind Holzfiguren unterschiedlicher Farbe. Und Geld ist kein Spielgeld, sondern gültige, klingende Euro-münzen.

Der Trainer fordert die Teilnehmer ständig. Er führt Ereignisse ein und erzeugt gelegentlich Zeit- und Entscheidungsdruck. Die Anforderungen werden dabei in Abhängigkeit von der Zusammensetzung der Teilnehmer so definiert, dass jedes Team die Forderung körperlich erlebt.

Computer werden bei der Simulation nur eingesetzt, wenn die Teilnehmer komplexe Kennzahlenanalysen fahren müssen oder die Planung oder die Geschäftsergebnisse in professionellen Präsentationen dargestellt werden sollen.“

Viel Spaß bei strategischem Denken, spielerischem Erkennen und direktem Umsetzen! **T**

Oft ist „den Kopf schief halten“ ein Zeichen von Konzentration.

Gerade jetzt ist es ein Indiz dafür, dass Sie das größte private Unternehmen für Erwachsenenbildung und Weiterbildung in Österreich gefunden haben. Die GfP.

Egal, wo Ihr spezieller Entwicklungsbedarf liegt – ob im Bereich der Persönlichkeit, für Führungskräfte, für Unternehmen oder Personal in Schlüsselpositionen – die GfP hat das Know-How, die Erfahrung, die Flexibilität und die TrainerInnen, um Ihren Anforderungen und Bedürfnissen gerecht zu werden.

GfP Gesellschaft für Personalentwicklung GmbH
Tel.: +43 1 888 55 34, info@gfp.at, www.gfp.at

Info	
5th Mind Training & Consulting GmbH	www.5thmind.com
BTI Business Tools International	www.bti-online.com
GfP Gesellschaft für Personalentwicklung GmbH	www.gfp.at
Harramach & Partner International Holding GmbH	www.harramach.com
SofTrust Consulting GmbH	www.unternehmenssimulation.com

Die Aufstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit!

