

Das Planspiel für den kaufmännischen Unterricht

Unterrichtsstoff wird für die Lehrkraft leichter vermittelbar und für den Schüler besser verständlich, wenn die theoretischen Fakten an Beispielen nachvollzogen werden können. Noch leichter fällt es den Schülern in der Regel, wenn sie Sachverhalte spielerisch nachempfinden können. Aus diesem Beweggrund heraus wurde von uns das Unternehmensplanspiel „Videorekorder“ für den kaufmännischen Unterricht entworfen. Neben dem Erlernen theoretischen Wissens zielt ein Unternehmensplanspiel jedoch auch auf das Zusammenspiel gruppenspezifischer Effekte ab.

Einige theoretische Überlegungen, die uns unter anderem als wissenschaftlicher Hintergrund für die Entwicklung des Planspiels und den Unterrichtseinsatz dienen, stellen die folgenden Ausführungen dar.

I. Die Entstehung der Planspielidee

Die Planspiele der heutigen Form blicken auf eine lange Tradition zurück.¹ Aufbauend auf Strategiespielen ähnlich dem Schach, entwickelten sich Simulationsmodelle, die vor allem im 19. Jahrhundert für militärische Zwecke entworfen wurden.² Man setzte sie ein, um militärische Aufgabenstellungen theoretisch auf dem grünen Tisch durchzuspielen, Offiziere zu schulen und/oder die Auswirkungen von geplanten Operationen im Vorfeld zu studieren. Analog dem Schachspiel versuchte dabei jede Spielpartei mit gegebenen Mitteln den potenziellen Gegner zu besiegen, wobei man sich an fest vereinbarte Spielregeln zu halten hatte.

Um das Jahr 1950 war man auf der Suche nach neuen Ausbildungsmethoden für Führungskräfte in der Wirtschaft, die den geänderten Anforderungen der Zeit gerecht werden mussten. In dieser Phase wurden Planspiele militärischer Art in unternehmerische Planspiele umkonstruiert. Zwei Eigenschaften militärischer

Planspiele waren dabei von besonderer Bedeutung:

„ ... 1. Komplexe Entscheidungszusammenhänge lassen sich stark vereinfacht durch Symbole erfassen;

2. die Dynamik von Aktionen und Reaktionen lässt sich unter Verkürzung des tatsächlichen zeitlichen Ablaufs im Entscheidungszusammenhang darstellen.“³

Diese zwei Eigenschaften wurden folgendermaßen auf die Wirtschaft transformiert: Man ersetzte das militärische Operationsfeld durch den Absatzmarkt und die Kriegsparteien durch die Wettbewerber. Als Neuerung führte man das Geld ein, welches nun die Folgen von Entscheidungen quantifizierte. Außerdem wurde der zeitliche Entscheidungshorizont auf Perioden wie Quartale, Geschäftsjahre bezogen, wo im militärischen Planspiel die Züge der Spielparteien bestimmend waren.⁴

Auf dieser Basis entwickelte die American Management Association im Jahre 1956 das erste bedeutendere unternehmerische Planspiel mit der Bezeichnung Top Management Decision Simulation.⁵ Als entscheidender Faktor für die Entwicklung der Unternehmensspiele ist der Einfluss der elektronischen Datenverarbeitung zu nennen. Dadurch ist es möglich, komplexere Spiele zu konstruieren und trotzdem ihre Handhabung relativ einfach zu belassen.

Ab 1960 wurden die Planspiele für die Schulen entdeckt.⁶ Beim Planspiel in der Schule „... geht es darum, Situationen, Probleme und Konflikte aus der Wirklichkeit in eine Spiel- und Übungssituation für den Unterricht zu bringen, in dem die Schüler möglichst wirklichkeitsnah lernen Probleme und Konflikte zu lösen. Sie sind also auf die Aktivität der Schüler ausgerichtet und problemorientiert, damit die Schüler interdisziplinäre Probleme zu lösen lernen, ihre sozialen Fähigkeiten entwickelt werden und ihr Denken flexibler wird.“⁷

II. Die Grundstruktur des Planspiels

Das Planspiel ist ein Spielmodell, in dem Entscheidungsprozesse simuliert werden.

„Allgemein formuliert, handelt es sich um ein Lernverfahren, das dem Lernenden Gelegenheit gibt Entscheidungen für ein wirklichkeitsbezogenes, periodengegliedertes Zeitablaufmodell zu treffen und die Qualität der Entscheidungen aufgrund der quantifizierten Periodenergebnisse zu überprüfen.“⁸

Im Wesentlichen besteht das wirtschaftliche Planspiel aus zwei Bestandteilen:

1. Dem Modell, mit dem der Spielrahmen festgelegt und der Spielhintergrund gegeben ist. Das Planspiel kann, das liegt im Wesen des Modells begründet, nicht die ganze Wirklichkeit aufgreifen. Dennoch hat der Spielteilnehmer wie in der Wirklichkeit vom Modell her eine Zukunft vor sich, „die er als ein Gemisch von Gewissheit oder mehr oder weniger kalkulierbarer Wahrscheinlichkeit empfindet. Wo die Wahrscheinlichkeit sich als nicht kalkulierbar erweist, muss er, wie in der Realität, mit den Wirkungen zufälliger Ereignisse fertig werden.“⁹

Das Modell ist immer der Wirklichkeit entnommen und kann bezogen sein auf einen Markt, eine Branche, einen Betrieb, einen Betriebsteil. Das Modell ist die abstrakte Nachbildung des jeweiligen wirtschaftlichen Ausschnitts. Die im Modell vorgegebene vereinfachte ökonomische Wirklichkeit ergibt sich aus der „Auswahl der für relevant gehaltenen Faktoren aus der Gesamtheit der Daten.“¹⁰

Die wichtigste Frage für die Konstruktion des Modells ist, welche Faktoren eingehen sollen und welche herausgelassen werden können. Von der Qualität der Auswahl hängt letztlich die Wirklichkeitsnähe des Modells ab.

2. Aus dem Spiel, das den Teilnehmern die Möglichkeit bietet im Rahmen des Modells Spielentscheidungen zu treffen. Die Teilnehmer übernehmen im Planspiel Rollen, mit denen sie sich identifizieren und erkennen die Regeln des Modells für die Dauer des Spiels als Regeln der Wirklichkeit an. Da das Spiel seinem Wesen nach dyna-

misch ist, wird durch das Spiel das ursprünglich statische Modell ebenfalls dynamisiert. Das Modell ändert dadurch fortlaufend seine ursprüngliche Form. Ausgangspunkt und Grundlage für das Verhalten, das Sichentscheiden der Spieler sind die Tatsachen und Daten, die durch die Abbildung der wirtschaftlichen Situation gegeben sind oder sich durch Datenänderungen, Datenergänzungen und Datenmehrungen während des Spielverlaufs ergeben.

Eine weiteres Wesensmerkmal des Planspiels ist seine Gliederung in Zeiteinheiten oder Perioden. Der simulierte Handlungszeitraum aus der Wirklichkeit ist im Spiel der Zeitraum, der erforderlich ist, um die Entscheidungen für die nächste Periode zu treffen. Mit der Periodengliederung im Spiel ist die Möglichkeit gegeben, dass der Entscheidungsprozess und die jeweils eintretenden Veränderungen in übersichtlicher Weise festgehalten werden können.

Da die Periodenergebnisse quantifizierbar sind, lassen sich die Entscheidungen und Ergebnisse während des Spielverlaufs kontrollieren, verbessern und vergleichen. Um hierbei einen höheren Realitätsbezug im Planspiel zu erhalten, versuchen die Modellbauer qualitative Faktoren, wie z. B. den praktizierten Führungsstil innerhalb der Spielgruppe, zu bewerten.¹¹ Dabei beobachtet die Spielleitung das Vorgehen innerhalb der Gruppe, beurteilt die Arbeitseffizienz des gewählten Führungsstils und kann über einen zu vergebenden Faktor die Effektivität dieser Spielgruppe, gemessen am Unternehmenserfolg, beeinflussen. Durch den Einbezug von qualitativen Parametern und über die Einflussnahme der Spielleitung in das Spiel können die Anwendungsmöglichkeiten dieser Spiele weiter verbessert werden.¹² Andererseits ist zu bedenken, ob durch derart simplifizierte Einbeziehung von qualitativen Faktoren das Modell praktikabler und realistischer wird. Denn diese Faktoren müssen ja wiederum quantifiziert werden, was nur sehr vereinfacht geschehen und somit die Wirklichkeit stark verzerren kann.¹³ Diese vermeintliche Berechenbarkeit von qualitativen Faktoren ist „... sogar gefährlich und pädagogisch nicht zu verantworten ...“¹⁴.

Die Entscheidungen der Planspielteilnehmer gelten jeweils für eine Spielperiode, die je nach Art des Spiels einige Tage, einen Monat, ein halbes oder auch ein ganzes Jahr wirklichen Geschehens bedeuten kann. „Die Ergebnisse, die die Spielgruppen, die miteinander im Wettbewerb stehen, jeweils anhand von Kontrollinformationen mitgeteilt erhalten, bilden die Ausgangsgrundlagen für neue Entscheidungen der folgenden Perioden.“¹⁵

In diesem Zusammenhang gewinnt vor allem der Zeitablauf eine besondere Bedeutung. Er besagt, dass das Modell sich mit fortschreitender Zeit ändert und innerhalb der vorher festgelegten Phasen die Geschlossenheit des Spiels und die Nichtumkehrbarkeit von Entscheidungen gewährleistet sind. Dadurch wird erreicht, dass die Spieler sich definitiv und zukunftsbezogen entscheiden müssen, wodurch das Spiel an Ernsthaftigkeit und Realitätsnähe gewinnt. Letzten Endes gibt es wie aus der wirklichen Zeit kein Entkommen.¹⁶

III. Gruppenaktives Lernen und Verhalten

Planspiele geben den Teilnehmern die Möglichkeit effizientes Entscheidungsverhalten in Risikosituationen zu trainieren. Sie dienen der Anwendung und Vertiefung vorhandener Kenntnisse und Fähigkeiten in der Analyse nur teilweise bekannter Situationen.

Neben der Vermittlung von Kenntnissen sachlicher und methodischer Art dient das Planspiel als Instrument zur Simulation des Verhaltens in der Gruppe. Jedes Teammitglied¹⁷ hat sich dabei mehr oder weniger festen (Spiel-)Regeln einer Teamarbeit zu unterwerfen. Die Verhaltensänderung – also das Lernen – kann besonders in einer Gruppe sichtbar gemacht werden, da individuelle Lernnachahmung und -manier durch gruppendynamische Effekte beschleunigt werden.

Im Kern kommt es also darauf an, dass auf der Basis der bisher erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten Entscheidungen im Team getroffen werden müssen – allerdings ohne Konsequenzen für die Realität. Das Teammitglied erlebt mittelbar die Entstehung der Entscheidung unter Zugrundelegung sachbezogenen Wissens

(Sachebene) und unter Beteiligung von Interaktionen und Emotionen anderer Gruppenmitglieder (Beziehungsebene).

Das Teammitglied lernt durch die Variation der Entscheidungsgrundlagen je Simulationsrunde und durch das Wechselspiel von Sach- und Beziehungsebene ein Systemdenken kennen.

Die Sachkenntnis kann als eine hinreichende Auswahlbedingung zur Teilnahme an einem Planspiel angesehen werden. Wesentliche Lerneffekte werden aber auch in Aspekten der Beziehungsebene liegen. Sie werden in den nachfolgenden Ausführungen im Vordergrund stehen.

A Was ist eine Gruppe?

Gruppen werden in der Regel dann gebildet, wenn eine bestimmte Aufgabe erledigt werden muss, die eine Zusammenarbeit von Spezialisten aus verschiedenen Wissensgebieten verlangt.¹⁸ Eine Gruppe stellt somit ein institutionalisiertes Arbeitsteam auf Zeit dar, die durch einen eigenen Arbeitsstil gekennzeichnet ist. Jeder kann mit jedem in persönlichen Kontakt treten, es herrschen nach einiger Zeit gemeinsame Normen, es entsteht ein Wir-Gefühl, die einzelnen Mitglieder nehmen unterschiedliche Rollen und damit verschiedenartige Funktionen in der Gruppe wahr.

B Gefahren der Gruppenarbeit

Gute Gruppen- bzw. Teamleistungen bleiben in aller Regel aus, wenn folgende Verhaltensweisen vorzufinden sind:¹⁹

- **Gruppendruck:**
Es besteht die Tendenz sich der Mehrheit anzupassen, die keineswegs immer Recht hat.
- **Problemlindheit:**
Eingefahrene Lösungsstrategien werden bei vorherigem Erfolg in ähnlichen Situationen wieder angewandt, obwohl sich beispielsweise die Rahmenbedingungen geändert haben.
- **Prestige- und Kompetenzzuschreibungen:**
Die Argumente statushoher Personen sind besonders einflussreich im Bereich des Gruppen-Entscheidungsprozesses.

- Einfluss des Vielredners:
Auch Kompetenz und Redehäufigkeit korrelieren nicht zwangsläufig positiv miteinander, obwohl das viele Reden einer einzelnen Person von den anderen Gruppenmitgliedern subjektiv als Indikator für großes Wissen angesehen wird.
- Informationsmenge:
Es zeigt sich bei Gruppenentscheidungen in aller Regel, dass die Entscheidungsgüte nicht proportional zur Menge der relevanten Informationen ansteigt.
- Risikoschub:
Gruppen wählen bei Entscheidungen meist ein höheres Risikoniveau als Einzelpersonen, da die Verantwortung der Entscheidung bei der Gruppe liegt.
- Spannungen zwischen Sach- und Beziehungsebene:
Werden innerhalb der Gruppe emotionale Spannungen aus der Beziehungsebene auf der Sachebene und sachliche Gegensätze auf der emotionalen Ebene ausgetragen, so leidet nicht nur die fachliche Effizienz der Gruppe, sondern auch die emotionale Belastbarkeit einzelner Gruppenmitglieder.
- Sprachunterschiede:
Oftmals herrschen in Gruppen aufgrund der heterogenen Zusammensetzung Kommunikationsschwierigkeiten.
- Zuhörbereitschaft und -verhalten:
Neben dem Finden einer gemeinsamen Sprache sollte die Gruppe sich zur Aufgabe setzen aktives Zuhören zu fördern.

C Entscheidungen in der Gruppe

Hauptziel der Gruppenarbeit ist es, Entscheidungen zu treffen. Die Entscheidungsfindung sollte dabei im Sinne eines Problemlösungsprozesses verlaufen und ist dementsprechend in mehrere Phasen zu gliedern.²⁰

1. Problemanalyse/Situationsanalyse:
Betrachtung des Problems von verschiedenen Seiten her; Beschreiben des Problems; Sammlung von Informationen;
2. Problemdefinition:

vorläufig abschließende Formulierung des Problems in einem Satz;

3. Suchphase:
Entwicklung von Lösungsansätzen zum definierten Problem;
4. Bewertungsphase:
Bewertung der entwickelten Alternativen; Auswahl einer Lösung; Entwicklung eines Konzeptes anhand von Bewertungskriterien;
5. Entscheidungsphase;
6. Aktionsplan:
Umsetzung des Besprechungsergebnisses in Handlungen;
7. Kontrollplan:
Planung von Kontroll-/Messinstrumenten, um die Einhaltung des Aktionsplans zu kontrollieren.

Die Übersicht zeigt u. a., dass die Effizienz der Gruppenentscheidungen in nicht unerheblichem Maße von der Ergiebigkeit der Suchphase abhängt. In dieser Phase bietet sich zur Auffächerung der Problemsicht und des Lösungspotenzials der Einsatz von Kreativitätsmethoden an. Als bekannteste Form sei auf die Brainstorming-Technik hingewiesen.

Für die Durchführung effizienter und befriedigender Gruppenentscheidungen könnte es weiterhin ratsam sein in der Suchphase Untergruppen zu bilden. Diese bearbeiten jeweils das gleiche Problem sowie präsentieren, diskutieren bzw. bewerten anschließend die Lösungsalternativen und führen dann eine gemeinschaftliche Entscheidung herbei.

Das Spektrum der Entscheidungsform reicht von der Einzelentscheidung bis hin zu der einstimmigen Entscheidung. Die letztere Entscheidungsart verlangt ein großes Engagement aller Teammitglieder. Der damit verbundene erhöhte Zeitaufwand wird in der Regel durch die erhöhte Qualität und Akzeptanz der Entscheidung aufgewogen.

D Gruppenleitung

Die Leitung einer Gruppe ist nicht notwendigerweise an eine Fachautorität gebunden. Es bietet sich an von Sitzung zu Sitzung den Gruppenleiter neu zu bestimmen. Hierdurch wird die

Macht des Gruppenleiters gleichmäßig auf alle Gruppenmitglieder verteilt.

Grundsätzlich ist zu fragen, ob der Gruppenleiter die Steuerung des Gruppenprozesses als Hauptaufgabe betrachtet, also die Moderationsfunktion, oder ob er mit fachlichem Input auf der Sachebene, also eher als Fachleiter, eingreifen darf. Werden beide Führungsformen miteinander vermischt – was der Realität entspricht –, so entsteht oftmals bei den Gruppenmitgliedern das Gefühl einer Manipulation durch den Gruppenleiter. Die Gruppe wird unter Umständen unbewusst zur Bestätigung der Meinung des jeweiligen Leiters degradiert.²¹

Die innere Struktur einer Gruppe ist in aller Regel dadurch gekennzeichnet, dass neben dem formellen Führer auch ein informeller Führer vorhanden ist. Dieser sieht in der Regel seine Hauptaufgabe in der Erhaltung bzw. Steigerung der Gruppeneffizienz und/oder des Gruppenklimas. Oftmals genießt der informelle Führer durch die anderen Teammitglieder eine höhere Akzeptanz als der formelle Führer. Konflikte entstehen dann, wenn jede der beiden Führungspersonen die alleinige Führungsrolle für sich beansprucht. Hierdurch wird die Effizienz des Gruppenergebnisses reduziert. Die Rollenverteilung sollte akzeptiert und als befruchtendes Element in der Gruppenarbeit angesehen werden. Direkte Führungskämpfe sprengen die Beziehungsebene an, obwohl sie sich vielfach mit vordergründigen Sachargumenten vollziehen.

IV. Planspiel „Videorekorder“

Nach eingehendem Literaturstudium, Selbstteilnahme und gründlichem Auseinandersetzen mit dem Thema Planspiel wurde von uns ein Unternehmensspiel entwickelt. Das Spiel „Videorekorder“ wurde bereits mehrfach erfolgreich im wirtschaftlichen Unterricht eingesetzt und stellt daher ein vielfach erprobtes Unterrichtsmaterial dar. Die PC-gestützte Ermittlung des laufenden Unternehmenserfolges garantiert eine einfache und problemlose Handhabung für die Lehrkraft. Es kann uneingeschränkt an Wirtschafts- sowie Fachoberschulen, Gymnasien und Berufsschulen, in der Aus-

und Weiterbildung oder im Rahmen von Umschulungsmaßnahmen eingesetzt werden.

Es handelt sich um ein betriebswirtschaftliches Planspiel, welches zur Veranschaulichung ökonomischer Materie aus den Bereichen BWL, VWL und Rechnungswesen dient.

Im Einzelnen sind dies vor allem:

- Preisfindung im Polypol
- Materialwirtschaft
- Marketing (Beschaffungsstrategie, Lagerung, Absatz)
- Kostenrechnung
- Buchführung (z. B. Lagerbestandsbewertung)

Die Schüler schlüpfen jeweils mit Begeisterung und Engagement in die Unternehmerrolle, verfolgten mit großem Interesse die Auswirkungen ihrer Entscheidungen. Theoretisches Wissen wurde in den Augen der Schüler plötzlich anwendbar.

Wir hoffen, auch Sie lassen sich einstimmen in ein konstruktives und produktives Arbeiten mit diesem auf den ganzheitlichen Lernprozess abzielenden, handlungsorientierten Unterrichtsmaterial.

1 Vgl. Rohn, W., Führungsentscheidungen, 1964, S. 19 ff.

2 Überblick bietet: Prados, J., Pentagon Games, 1987, S. 1 ff.

3 Bleicher, K., Unternehmungsspiele, 1964, Blatt 3.

4 Vgl. Frey, H., Unternehmungsspiele, 1975, S. 21.

5 Vgl. Rohn, W., Führungsentscheidungen, 1964, S. 27 f.

6 Vgl. Meyer, H., Unterrichtsmethoden, 1993, S. 366.

7 Dubs, R., Kleine Unterrichtslehre, 1985, S. 265.

8 Grimm, W., Das Unternehmungsplanspiel, 1968, S. 7

9 ebd., S. 7.

10 Rohn, W., Führungsentscheidungen, 1964, S. 12

11 Vgl. z. B. hierzu das Planspiel MANTOPP, Management Training on Personnel Planning von Brodtkorb, R., Mühlhausen, S. und Sattler, M.

12 Vgl. Bleicher, K., Entscheidungsprozesse an Unternehmungsspielen, 1974, S. 24.

13 Vgl. Heidack, C., Lerninstrument, 1992, S. 51.

14 Heidack, C., Planspiel-Praxis, 1980, S. 76

15 Bleicher, K., Entscheidungsprozesse, 1969, S. 15

16 Vgl. Grimm, W., Das Unternehmungsplanspiel, 1968, S. 7.

17 Die Begriffe „Team“ und „Gruppe“ sind gleichzusetzen.

18 Vgl. Frese, H., Management, Wissen, Mitarbeiterführung, 1982, S. 61.

19 Vgl. Rosenstiel, L. von, Organisationspsychologie, 1980, S. 198 f.

20 Vgl. Pullig, K.-K., Brevier der Konferenztechnik, 1981, S. 23.

21 Vgl. Quiske, F. H. / Skirl, St. K. / Spies, G., Arbeit im Team, 1975, S. 131.

Literaturverzeichnis

- BLEICHER, K.: Entscheidungsprozesse an Unternehmungsspielen, Band I, Die Darstellung von Unternehmungspolitik und -planung an Idealmodellen, 3. Auflage, Baden-Baden, Bad Homburg 1974
- BLEICHER, K.: Unternehmungsspiele – Entscheidungsmodelle zur Ausbildung und Strategie in der Wirtschaft, in: Neue Züricher Zeitung, Betriebswirtschaftliche Beilage, 6. Okt. 1964, Blatt 3/4/5 der Mittagsausgabe Nr. 4187/4188/4189
- DUBS, R.: Kleine Unterrichtslehre für den Lernbereich Wirtschaft, Recht, Staat und Gesellschaft, Schriftenreihe für Wirtschaftspädagogik, Band 16, Hrsg. Institut für Wirtschaftspädagogik an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und vom Handelswissenschaftlichen Seminar der Universität Zürich, Aarau/Switzerland und Frankfurt am Main/Germany 1985
- FRESE, H.: Management, Wissen, Mitarbeiterführung, Würzburg 1982
- FREY, H.: Unternehmungsspiele. Eine systemkonforme Ausbildungsmethode. In: Europäische Hochschulschriften, Reihe V Bd./Vol. 102, Frankfurt am Main 1975, S. 1 ff.
- GRIMM, W.: Das Unternehmungsspiel. Wirtschafts- und sozialpolitische Grundinformationen, IV, Nr. 32, Köln 1968
- HEIDACK, C.: Lerninstrument an Hochschulen und in der Wirtschaft, in: Planspiele – simulierte Realität für den Chef von morgen, (Hrsg. Graf, J.) Speyer 1992, S. 45 – 58
- HEIDACK, C.: Planspiel-Praxis, Schwerpunkte der Methodik und Didaktik der Planspiel-Praxis unter besonderer Berücksichtigung des Verhaltenstrainings, in: GABAL-Schriftreihe, Hrsg. Wagner, H. u. a. Band 3, Speyer 1980, S. 1 ff.
- MEYER, H.: Unterrichtsmethoden, 2. Praxisband, Frankfurt am Main 1987
- PRADOS, J.: Pentagon Games, New York 1987
- PULLIG, K.-K.: Brevier der Konferenztechnik, Bern 1981
- QUISKE, F. H. / SKIRL, ST. K. / SPIES, G.: Arbeit im Team, Burscheid 1985
- ROHN, W.: Führungsentscheidungen im Unternehmensplanspiel, Essen 1964
- ROSENSTIEL, L. VON: Organisationspsychologie, Stuttgart 1980