

# Game Based Learning in der Ausbildung von Führungskräften – Das Planspiel „VITIS“

## Zusammenfassung

Dem Spiel liegt die militärwissenschaftliche Methode des taktischen Führungsverfahrens (vgl. RIENER, 2010) zugrunde. Das Konzept wurde gemeinsam mit der Universität Graz entwickelt und mittels experimenteller Methoden erprobt und umgesetzt. Das Planspiel „VITIS“ dient dazu, militärische und zivile Führungskräfte an tertiären Bildungseinrichtungen mit ihrer Führungsaufgabe zu konfrontieren und ihnen Möglichkeiten für erfolgreiches Führen zu vermitteln. Spannend scheint vor allem das „Erlebbar-machen“ von Führungsentscheidungen hinsichtlich der Faktoren Kraft-Zeit-Raum. Das Erlebte wird reflektiert und nachbesprochen. Die Analyse des Führungsverhaltens, des Weges zur Entscheidung und das Bewusstmachen der Auswirkungen von guten und schlechten Entscheidungen liegt im Fokus des Spieles.

## Schlüsselwörter

Führung, Entscheidung, Führungskraft, Kompetenzentwicklung, Methodenset

---

<sup>1</sup> E-Mail: [georg.kunovjanek@bmlv.gv.at](mailto:georg.kunovjanek@bmlv.gv.at)

## **Game-based learning in leader education – The “VITIS” map exercise**

### **Abstract**

The game discussed in this paper is based on the military science method of tactical command and control. The concept was developed together with the University of Graz and tested and implemented using experimental methods. This map exercise confronts military and civilian leaders at tertiary educational institutions with leadership tasks and provides them with opportunities for successful leadership. The most exciting aspect seems to be gaining experience in making leadership decisions related to the factors of force-time-space. Participants reflect upon and discuss their experiences in order to gain insights for all participants. The game focuses on the analysis of leadership behaviour, the path to decision-making, and the awareness of the effects of good and bad decisions.

### **Keywords**

leadership, decision, leader, competence-development, set of methods

## **1 Einleitung**

Das Thema ist in der Hochschulpädagogik zu verorten, obgleich dieses didaktische Konzept der spielerischen Vermittlung von Lerninhalten auf alle Bereiche der Pädagogik anwendbar ist. Im vorliegenden Fall geht es darum, Kompetenzen und Fertigkeiten von zivilen und militärischen Führungskräften zu schulen und zu schärfen. Ziel dabei ist es, die Führungskräfte auf spielerische Art und Weise mit Entscheidungsprozessen, Grundsätzen und Prinzipien der Führung vertraut zu machen (vgl. SCHADENBÖCK, 2013). Dabei sollen im Spiel eine reflektierte Entscheidungsfreude erzeugt und die Gewinnung von Führungserfahrung ermöglicht werden. Um (militärische) Kräfte erfolgreich nach Zeit und Raum einsetzen zu können, ist eine ausgeprägte Führungskompetenz notwendig. Die Führungskompetenz, welche mit der Anwendung der militärwissenschaftlichen Methode des taktischen Führungs-

verfahrens entwickelt wird, umfasst an der Theresianischen Militärakademie elf Kompetenzanforderungen (Werteorientierung, Selbstmanagement, Beurteilungsvermögen, analytische Fähigkeiten, Menschenorientierung, Sprachgewandtheit, Kommunikationsfähigkeit, Ausführungsbereitschaft, Entscheidungsfähigkeit, Belastbarkeit und physische Leistungsfähigkeit) aus den vier Basiskompetenz nach Heyse und Erpenbeck (HEYSE & ERPENBECK, 2004). Wird eine methodisch abwechslungsreiche Ausbildung angeboten, kann die Führungskompetenz gefördert und entwickelt werden. Eine Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Methoden der Führungsausbildung scheint in diesem Zusammenhang als besonders beachtenswert. Das Methodenset, welches zur Vermittlung der militärischen Führungskompetenz zur Verfügung steht, ist sehr umfangreich (vgl. KUNOVJANEK & MAIER, 2022). Zum einen ist es ebenen- und zum anderen funktionsbezogen, den Kern bildet dabei die taktische Führungsebene, also die Auseinandersetzung mit der Taktik. Im militärischen Umfeld unterscheidet man die militärstrategische, die operative und die taktische Führungsebene (vgl. SCHADENBÖCK, 2013, S. 12f.). Taktik ist das Instrument, welches zur Vermittlung von Führungskompetenz in der Offiziersgrundausbildung eingesetzt wird. Die Masse der Offiziere hat ihre Erstverwendung genau auf dieser Ebene (Kompanie-Bataillon-Brigade). Im Rahmen der angewandten Taktik wird mit unterschiedlichen Methoden (siehe Abb. 1) eine Denkschule vermittelt, welche es ermöglicht, einerseits die Führungskompetenz zu stärken und andererseits die Grundlagen für die militärische Einsatzführung bereitzustellen. Diese Denkschule ist durch eine methodische, argumentativ nachvollziehbare und reproduzierbare Problemlösung gekennzeichnet.

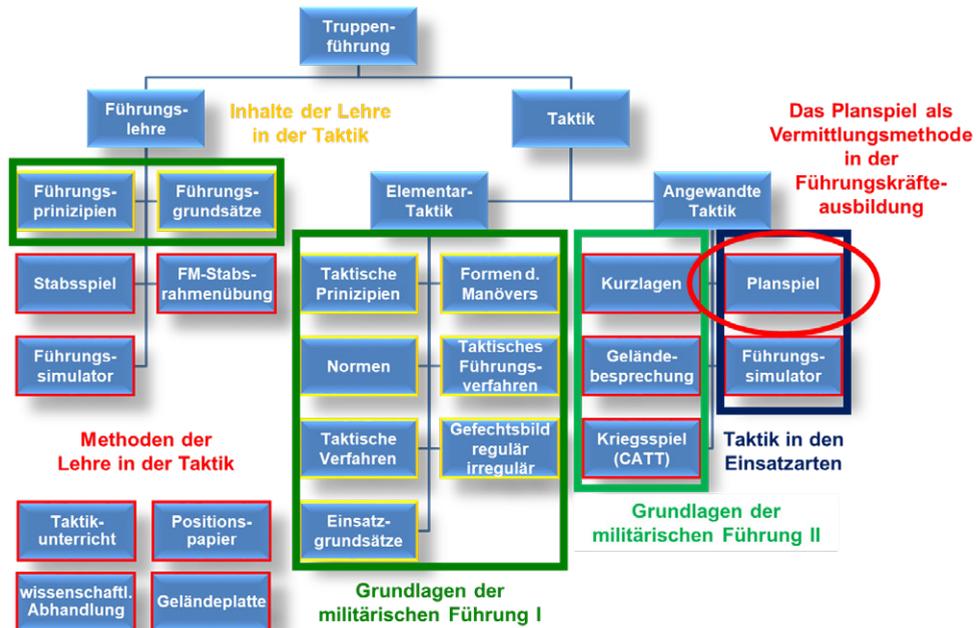


Abb. 1: Methoden der Lehre in der Taktik und ihre Zuordnung in der Offiziersgrundausbildung (KUNOVJANEK & MAIER, 2022)

Der Offizier muss wissen, warum Taktik für den Berufsvollzug wichtig ist, dies zielt auf das Verstehen der Taktik als Problemlösungsmethode ab. Die Denkschule, die der Taktik zugrunde gelegt ist, soll verstanden werden (vgl. SCHADENBÖCK, 2013). Bei diesem Prozess des Verstehens werden auch die grundsätzlichen Prinzipien (wie z. B. die Formen des Manövers, die Führungsgrundsätze, die Auftrags- und Befehlstaktik) vermittelt. Die zentrale Methode in diesem Prozess zur Vermittlung von Führungskompetenz ist das Planspiel im Rahmen der Taktikausbildung.

## 2 Methodische Grundlagen

Dem Spiel liegt die militärwissenschaftliche Methode des taktischen Führungsverfahrens zugrunde.

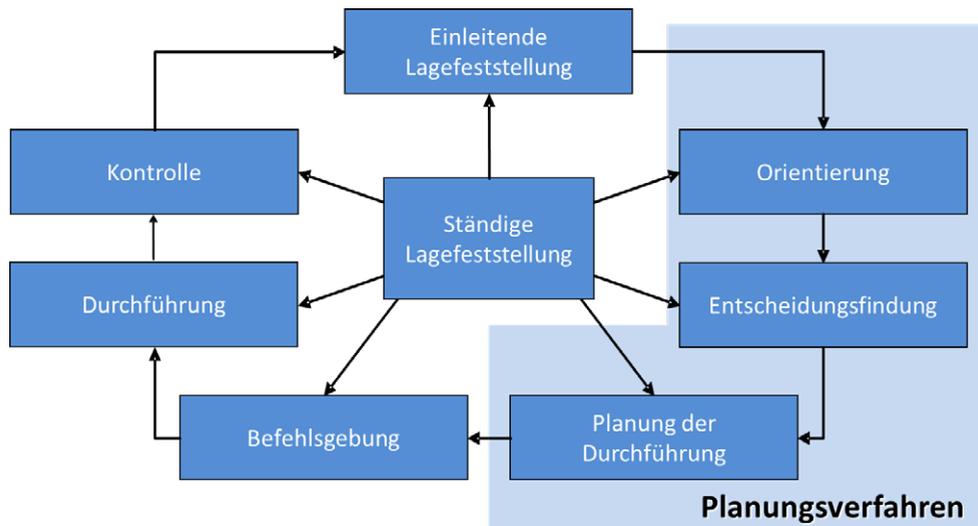


Abb. 2: Das Taktische Führungsverfahren als Methode zur Bearbeitung eines Planspiels (BUNDESMINISTERIUM FÜR LANDESVERTEIDIGUNG UND SPORT, 2009)

Basierend darauf wurde das Konzept gemeinsam mit der Universität Graz entwickelt und mittels experimenteller Methoden erprobt und im sogenannten Combined Leadership Training (CLT) umgesetzt (vgl. KUNOVJANEK, 2018). Das Planspiel dient dabei dazu, militärische und zivile Führungskräfte an tertiären Bildungseinrichtungen mit ihrer Führungsaufgabe zu konfrontieren und ihnen Möglichkeiten für erfolgreiches Führen zu vermitteln. Spannend scheint vor allem das „Erlebbar-

machen“ von Führungsentscheidungen hinsichtlich der Faktoren Kraft-Zeit-Raum (SCHADENBÖCK, 2013, S. 71ff.). Die Rolle der Führungskraft in krisenhaften Situationen und im Normablauf ist, aufgrund der praktischen Umsetzung der Führungsarbeit im Planspiel, sehr anschaulich vermittelbar. Das Erlebte wird reflektiert und nachbesprochen, um daraus für alle Beteiligten Erkenntnisse gewinnen zu können. Die Reflexion wird hinsichtlich der beobachteten Interaktionen zwischen den Teilnehmenden durchgeführt. Diese Erfahrungen bilden dann den Ausgangspunkt, um die Qualität der Führung des Einzelnen zu verbessern. Das Planspiel vereint die abstrakte Auseinandersetzung mit der Planung eines Weinvertriebs und die konkrete Durchführung desselben. Die Analyse des Führungsverhaltens, des Weges zur Entscheidung und das Bewusstmachen der Auswirkungen von Entscheidungen liegt im Fokus des Spiels. Das Theresianische Führungsmodell ist ein reduziertes Verfahren zur Entscheidungsfindung, basierend auf dem Taktischen Führungsverfahren (siehe Abb. 2). Ausgehend von einer Problemstellung, über die verschiedenen Führungsebenen, kommt man unter Anwendung des Modells zur Entscheidungsfindung (siehe Abb. 3), als Kern der Führungstätigkeit, die sich im Planspiel „VITIS“ in einer konkreten Umsetzung niederschlägt.

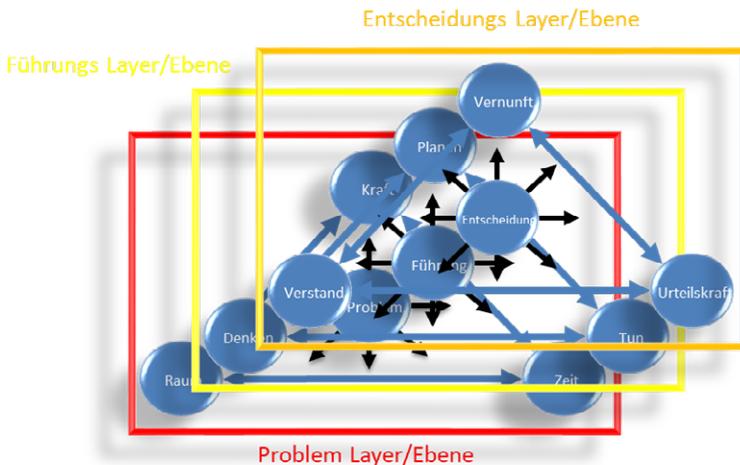


Abb. 3: Das Theresianische Führungsmodell (KUNOVJANEK & MAIER, 2022)

Der auf der Entscheidungsebene liegende „intersubjektive Entscheidungsprozess“ (KUNOVJANEK & MAIER, 2022, S. 26f.) ist dabei das wesentliche Element, welches durch die Planspielmethode gefestigt werden soll. Der erste Schritt, das Ansprechen, ist empirischer Natur und dient der Darstellung der Faktenlage. Als nächsten Teil gilt es nun die Situation rational abzuwägen und das Vorliegende zu bewerten. Darauf folgt die Entscheidungsfindung durch die Urteilskraft. Mittels dieser kommt man zur begründeten Folgerung bzw. zum Entschluss des Beurteilungsprozesses. Dieses Verfahren ist im grundsätzlichen Aufbau intersubjektiv, wird aber im Einzelnen durch die jeweilige Führungskraft unterschiedlich mit Leben erfüllt.

### **3 Das Planspiel als Anwendungsfall von Game Based Learning (GBL)**

Der Begriff Game Based Learning (im Sinne des Lernens durch Spielen, im vorliegenden Fall das Führungslernen durch die Planspiel-Methode) wird in der Regel mit der Anwendung von digitalen Spielen verbunden. Dies muss nicht zwangsläufig der Fall sein, sondern ist wie im hier gezeigten Spiel auch auf den analogen Bereich anwendbar. Führungslernen ist Erfahrungslernen (KÖNIGSHOFER, 2015, S. 9ff.) und das Planspiel ermöglicht auf einfache Weise verschiedene Führungserfahrungen zu sammeln. Aufgrund der Tatsache, dass selbst einfachste Spielideen durch die nicht Vorherberechenbarkeit der Spieler einen sehr hohen Grad an Komplexität erlangen können, ist eine genaue Beobachtung und Dokumentation der Maßnahmen der Spieler notwendig. Diese Beobachterrolle kann je nach Teilnehmerkreis unterschiedlich wahrgenommen werden. Es können die Beobachter aus dem Lehrpersonal (den Trainern) oder den Studierenden (den Teilnehmern) heraus eingeteilt werden. Die Rückmeldung dieser Beobachter ist aber nur ein Teil des Lerneffekts, viele der gemachten Erfahrungen selbst zeitigen einen Lerneffekt und zusätzlich wird durch die Einbettung in eine Gruppe auch das soziale Lernen befördert (KÖNIGSHOFER, 2015, S. 25ff.). Viele dieser Effekte sind intendiert, aber nicht konkret planbar. So fallen die erzielten Lernergebnisse natürlich zutiefst individuell aus. Die Dinge, die quasi nebenbei passieren, sind sichtbar und damit bewusstmachen. Genau hier liegt die Rolle des Debriefings, durch die Beobachter sind diese Effekte und Situationen darzustellen und den Teilnehmern sichtbar zu machen. Hier liegt der Fokus auf

der Interaktion zwischen den Teilnehmenden und auf der Anwendung von Grundsätzen und Prinzipien der Führung.

### **3.1 Combined Leadership Training (CLT)**

Das Thema Führungsqualität ist eines der Top-Themen für Personalabteilungen von Unternehmen (SPRENGER, 2015). Die Literatur (KÖNIGSHOFER, 2015; SPRENGER, 2015) zeigt einen Zusammenhang zwischen den Führungskompetenzen des Führungspersonals und dem Erfolg eines Unternehmens. Genau hier findet sich allerdings auch noch großes Verbesserungspotenzial (NEUBERGER, 2002, S. 434ff.). Grundsätzlich gilt, dass sich die Kompetenzen einer Führungskraft am besten in praxisnahen Simulationen erlernen und festigen lassen. Dies erleichtert die Übernahme in den beruflichen Alltag und erhöht somit die Effektivität der Maßnahmen (LUGGER, 2018).

In Kooperation mit der Militärakademie wurde vom Team der Universität Graz ein Seminar für Führungskräfte entwickelt. Dabei wurden Elemente des Führungstrainings der Theresianischen Militärakademie und der Führungsausbildung der Universität Graz miteinander verbunden (UNIVERSITÄT GRAZ, 2021).

Entstanden ist ein Training für Führungskräfte aller Bereiche, das die Grundkompetenzen der Führung – Rollenklarheit, Selbstreflexion und Entscheidung – in den Vordergrund stellt (UNIVERSITÄT GRAZ, 2021).

#### **3.1.1 Zweck des Trainings**

Es geht in erster Linie darum, sich seiner Führungsrolle bewusst zu werden und sich in verschiedenen Situationen als Geführte bzw. Führungskraft auszuprobieren. Es geht darum, eine Sensibilisierung zu erzeugen und die Teilnehmer in ihrem Selbstvertrauen, hinsichtlich ihrer Entscheidungen, voranzubringen. Die Vermittlung einfacher Führungsprinzipien und -grundsätze (SCHADENBÖCK, 2013 S. 59ff.) soll dabei unterstützen. Das Bewusstmachen von Mechanismen erfolgreicher Führung, unter Ausnutzung gegenseitiger Interaktion und Kommunikation, zielt auf eine strukturierte Reflexion der Inhalte und des Erlebten ab.

Zweck des Trainings ist es, den Teilnehmenden Hilfsmittel zur Lösung von Herausforderungen bewusst zu machen und anzubieten.

### 3.1.2 Aufbau des Trainings

Das zweitägige Seminar beinhaltet im Wesentlichen fünf große Ausbildungssequenzen.

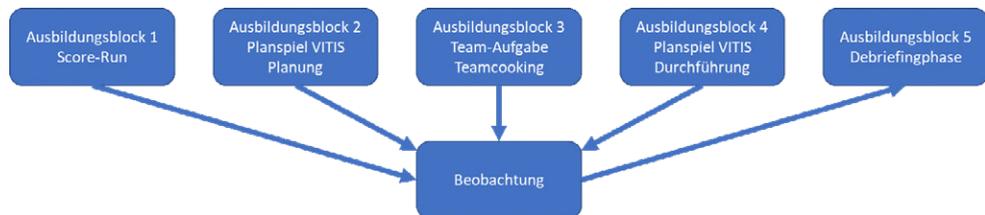


Abb. 4: Aufbau des Combined Leadership Trainings

Der erste Ausbildungsblock beschäftigt sich mit der Initiative im Führungshandeln und wird mittels eines sogenannten Score-Runs durchgeführt. Dieser Score-Run ist eine Orientierungsaufgabe im Gelände, bei der es darum geht, sich in einer Gruppe für eine Routenwahl zu entscheiden (UNIVERSITÄT GRAZ, 2021).

Diese Route ist durch einen vorgegebenen Parcours so zu wählen, dass einerseits so viele Punkte wie möglich kreierte und andererseits die Aufgabe rasch abgeschlossen werden kann. Das Team kann sich dabei selbst organisieren und auch die Durchführung der gestellten Aufgabe ist freigestellt. Neben der bestmöglichen Lösung sollen aber auch die Interaktionen innerhalb der Gruppe beobachtet werden, um so die Führungsarbeit sichtbar zu machen.

Der zweite Block stellt den Ausgangspunkt für den Kern des CLT (den vierten Block) dar und besteht aus einer theoretischen (planerischen) Übung. Hier wird zunächst vorgestellt, wie es zu Führungssituationen kommt und mit welcher Methode das Militär an eine solche Problemstellung herangeht. So ist die Planungsaufgabe, die im Rahmen des Planspiels „VITIS“ zu lösen ist. Die Seminargruppe wird dabei in zwei Teams eingeteilt und führt anschließend, unter Beobachtung des Ausbildungspersonals, die Planungstätigkeit durch. Ziel ist es, einen Plan, unter Einhaltung be-

stimmter Planungs-/Spielregeln, zu entwerfen, welcher einen größtmöglichen Erfolg in einer möglichst kurzen Zeitdauer verspricht, um dem Konkurrenten möglichst zuvorzukommen (vgl. KUNOVJANEK & MAIER, 2021).

Dieser Plan ist dann die Grundlage für den vierten Ausbildungsblock, die praktische Umsetzung.

Block drei beschäftigt sich vor allem mit der Kommunikation und Selbstorganisation, welche dann für das Planspiel und dessen Umsetzung notwendig ist. Basierend auf der bereits in der Planübung angewandten Methode wird der Seminargruppe eine Aufgabe gestellt. Die Gruppe hat sich wieder selbst zu organisieren und eine Aufgabenteilung durchzuführen. Es geht im Wesentlichen darum, gemeinsam als Gruppe das Abendessen für alle zuzubereiten. Zusätzlich sind die verschiedenen Zutaten zu organisieren und anzuliefern. Dazu ist eine gewisse Aufbau- und Ablauforganisation zu gestalten (vgl. KUNOVJANEK, 2018). Die Etablierung von Führungsbeziehungen und der Kommunikation zwischen den Aufgabenträgern ist dabei eine besondere Herausforderung. Auch hier erfolgt eine Beobachtung der Vorgehensweise, um diese in einer Reflexion entsprechend nachbereiten zu können.

Der vierte Abschnitt bildet den Kern des CLT und ist die praktische Umsetzung der Planungen im Planspiel „VITIS“. Das jeweilige Team hat sich so zu organisieren, dass der Plan umgesetzt werden kann, auch gegen die Absicht des Konkurrenten (KUNOVJANEK et al., 2020). Im Verlauf der Übung müssen Führungsentscheidungen getroffen werden. Es erfolgt eine Anpassung des ursprünglichen Plans, und zwar auf Basis eines ständigen Soll-Ist-Vergleichs. Hier ist das Ziel, möglichst brauchbare Entscheidungen zu treffen und das Selbstvertrauen in die eigenen Entscheidungen zu stärken.

Durch die Beobachter wird es ermöglicht, auf verschiedene Führungssituationen, die während der Übung beobachtet wurden, in einer daran anschließenden Reflexion einzugehen.

Der fünfte Abschnitt umfasst die Debriefingphase und ermöglicht, beobachtete Situationen zu reflektieren.

Hier erleben die Teilnehmer unter Anleitung eines Trainerteams verschiedene Führungssituationen und finden gemeinsam Möglichkeiten, künftig diese Gesprächs-

und Führungssituationen professionell und gleichzeitig spielerisch zu meistern (vgl. LUGGER, 2018).

### **3.1.3 Nutzung ausgewählter Ausbildungsblöcke in der akademischen Offiziersgrundausbildung**

Der Ausbildungsblock zwei, vier und in abgeänderter Form der Block drei wurden in die Ausbildung der Offiziersanwärter implementiert. Im Rahmen der Vermittlung der Grundlagen militärischer Führung wird hier ein Verständnis für die Mechanismen von Führung geschaffen. Dabei lassen sich durch den praktischen Anteil die Planungen in eine Durchführungsphase überleiten, in der den Studierenden ein sehr plastischer Begriff von der Führungstätigkeit vermittelt wird (BLÖTZ, 2015, S. 14f.). Das losgelöst vom militärischen Verwendungszweck anhand eines zivilen Beispiels, das sehr deutlich zeigt, dass die gelehrte Problemlösungsmethode (siehe Abb. 2) auch außerhalb des Militärs sehr zweckmäßig eingesetzt werden kann. Zusätzlich zum Erleben der konkreten Führungstätigkeit können auch andere Teilbereiche aus der Elementartaktik vermittelt werden. Die Anwendung und Darstellung der verschiedenen Prinzipien und Grundsätze wird dadurch unterstützt (BLÖTZ, 2015, S. 22f.). Die spielerische Auseinandersetzung mit den Elementen der Führung schafft durch den kompetitiven Charakter eine besondere Motivationslage, um sich mit der Taktik auseinanderzusetzen.

## **3.2 Das Planspiel „VITIS“**

Das vorliegende Planspiel (KUNOVJANEK & MAIER, 2021) ist – als zentraler Bestandteil des CLT – durch die vier Faktoren (MEIER & SEUFERT, 2003) gekennzeichnet. Demnach sind die Kennzeichen eines guten Lernspiels eine rahmengebende Spielidee oder Story, die intrinsische Motivation hervorruft, Spielregeln, deren Beachtung den Ablauf des Spiels steuert, eine Handlungssituation, die ein hohes Maß an aktiver Beteiligung und Selbststeuerung erlaubt, sowie das Fehlen von Erwartungen an direkten Nutzen und effektive Ergebnisse des Spiels (MEIER & SEUFERT, 2003, S. 3). Die Spielidee ist um eine einfache Aufgabenstellung herum aufgebaut. Es geht um eine Vertriebsfirma, die Güter (Wein) in einem festgelegten Markt gegen einen Mitkonkurrenten möglichst gewinnbringend an eine bestimmte Anzahl an Kunden ausliefern soll. Einfache und klare Spielregeln unterstützen den

geregelten Spielablauf und lassen dabei genügend Handlungsspielraum für eigene Ideen zur Umsetzung der Aufgabe. Das Spiel verfolgt zwar einen Zweck (Erfahrung von Kraft, Zeit und Raum) hat aber keinen unmittelbaren Nutzen im Ergebnis des Spiels.

### 3.2.1 Szenario

Seit einiger Zeit trägt sich die Firma Vino-Veritas mit dem Gedanken, ihr Vertriebsnetz im Raum Wiener Neustadt auszubauen.

Die Aufgabe als Vertriebsleiter ist es, einen Plan für ein bestmögliches Vertriebsnetz auszuarbeiten, um die für den Raum veranschlagten 15.000 Liter Wein abzusetzen. Da der Kundenstock in diesem Markt sehr begrenzt ist und mit der Firma Wein-Sinn ein ebenbürtiger Mitkonkurrent auf demselben Markt Fuß fassen möchte, sind sie mit ihrem Planungsteam besonders gefordert.

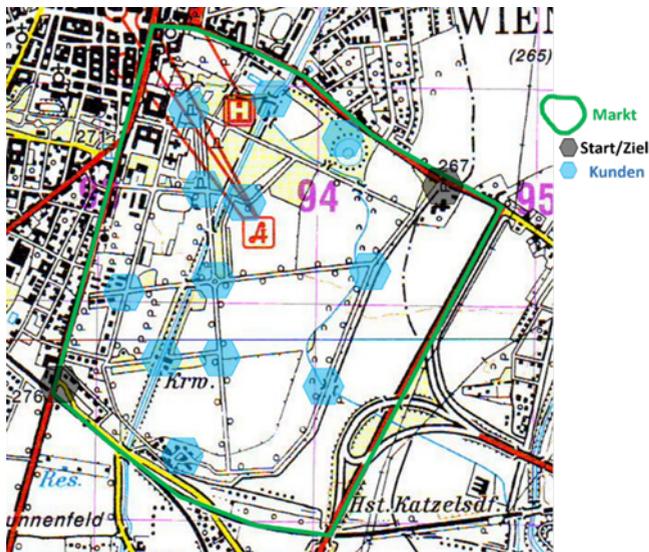


Abb. 5: Geografische Lage des Marktes

Der Markt ist mit zwei Quadratkilometern und zwölf potenziellen Kunden sehr überschaubar. Dennoch sind bei den einzelnen Kunden unterschiedliche Absatzmengen platzierbar und so ist durch sie eine Abwägung zwischen Risiko und Absatzsicherheit zu wählen.

Vom Beginn der Auslieferung bis zu deren Ende bleiben zwei Stunden Zeit. Das bedingt eine ökonomische Lieferroutenauswahl und das Denken in Alternativrouten. Ziel ist es, die 15.000 Liter Wein vollständig auszuliefern.

### **3.2.2 Rahmenbedingungen**

Der Startpunkt der Firma Vino-Veritas liegt an der Straßenkreuzung Kote 276. Der Startpunkt der Firma Wein-Sinn liegt am Marterl Kote 267.

Jede Vertriebsfirma erhält 15 Flaschen Wein, welche die 15.000 Liter repräsentieren. Jede Vertriebsfirma wird von einem Repräsentanten des Produzenten begleitet. Der Repräsentant informiert die Vertriebsfirma über die Maßnahmen des Konkurrenten. Den Vertriebssteams stehen eine Karte und entsprechende Transportbehältnisse zur Verfügung. Den Abschluss der Auslieferung bildet die Erstellung der Verkaufsbilanz. Je zehn Minuten Zeitüberschreitung bedeutet ein Plus von 10.000€ und je zehn Minuten Zeitüberschreitung ein Minus von 10.000€ in der Abschluss-Bilanz. Je ausgelieferter Flasche (je 1000 Liter) gibt es am Bilanzkonto ein Plus von 10.000€ und je nichtausgelieferter Flasche ein Minus von 10.000€.

### **3.2.3 Kunden und Konkurrenz**

Der Raum um Wiener Neustadt ist dafür bekannt, dass er als Weingebiet erschlossen ist. Da die lokalen Weinbauern bei Weitem nicht den Bedarf abdecken können, sind sie gezwungen, Wein zuzukaufen. Die Kunden unterliegen abhängig von der Lage unterschiedlich hohem Absatzvermögen. Der Absatz ist abhängig von der Erreichbarkeit und Entfernung der Kunden. Die Kunden sind durch Markierungsstäbe im Gelände repräsentiert. Ist ein Kunde bereits beliefert worden, darf kein Wein mehr abgeladen werden. Die Gewichtung der Kunden ist der Abbildung 6 zu entnehmen.

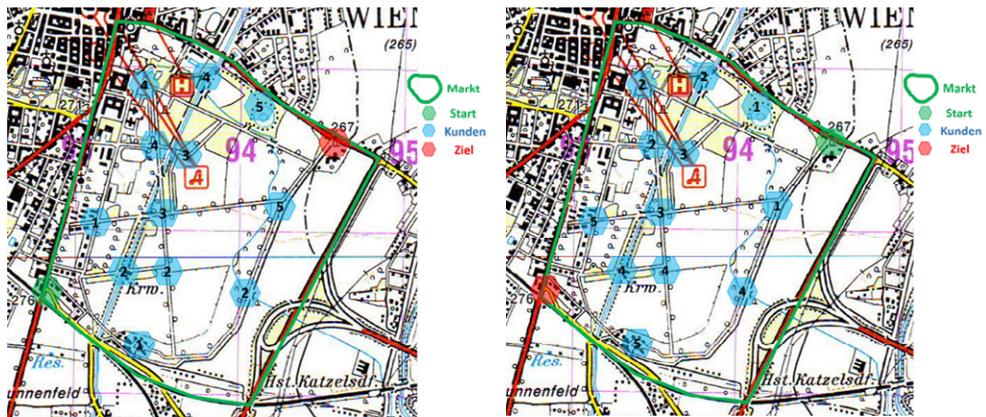


Abb. 6: Gewichtung Kunden Vino-Veritas und Wein-Sinn

Je weiter die Distanz und je schwieriger das Gelände, umso wertvoller der Kunde. Der Konkurrent verfügt über dieselben Möglichkeiten wie die eigene Firma.

### 3.2.4 Vertriebsorganisation

Die Vertriebsteams bestehen aus bis zwei Liefermannschaften (je mind. vier Personen). Der Teamleiter ist der Durchführungsverantwortliche und führt den Vertrieb durch. Die Liefermannschaften transportieren die Ware und liefern diese nach den Vorgaben der Teamleiter aus. Jedem Vertriebsteam wird ein Beobachter beigegeben. Dieser dokumentiert die Planung und Durchführung hinsichtlich Führungs- und Einsatzgrundsätzen, Ablauf der Kommunikation und des Informationsaustausches und „gruppendynamischer“ Prozesse. Die Beobachtungen sind im Rahmen der Nachbesprechung in drei Minuten darzustellen.

### 3.2.5 Stabsstruktur

Der Stab besteht aus mindestens sechs Personen. Der Chef der Vertriebsfirma ist in der Planungsphase für die Erstellung eines Vertriebsplans und in der Durchführungsphase für die Führung der Vertriebsteams verantwortlich. Es ist durch den Stab die Kommunikation zu den Vertriebsteams sicherzustellen. Der Stab doku-

mentiert die aktuelle Lage (eigene und Konkurrenz) und die gesetzten Maßnahmen, sowohl grafisch (Karte) als auch schriftlich (Kommandotagebuch). Der Stab koordiniert und genehmigt die von den Analysten angeforderten Werbemaßnahmen. Jedem Stab wird ein Beobachter des Konkurrenten beigegeben. Dieser dokumentiert dieselben Punkte wie die anderen Beobachter. Für die Darstellung in der Nachbesprechung stehen drei Minuten zur Verfügung. Dem Stab stehen zehn Karten zur Verfügung, die Aufteilung obliegt dem Chef der Vertriebsfirma.

Es stehen insgesamt drei Werbemaßnahmen (in Summe 30 Minuten) zur Verfügung. Diese können entweder in drei mal zehn Minuten, ein mal 20 und ein mal zehn Minuten oder ein mal 30 Minuten nacheinander zur Anwendung gebracht werden. Innerhalb der Sperrzeit ist es dem Konkurrenten nicht erlaubt, Wein an den beworbenen Kunden auszuliefern. Dem Werber allerdings ist es möglich, innerhalb der Werbezeit Wein an den beworbenen Kunden auszuliefern. Es gibt hinsichtlich der Verwendung der Kommunikationsmittel keine Einschränkungen.

### **3.2.6 Gelände und Befahrbarkeit**

Es sind ausschließlich Straßen und Wege zu nutzen, das Überschreiten der Marktgrenze ist untersagt. Die durchschnittliche Marschleistung beträgt vier km pro Stunde bzw. pro 300 Hm eine Stunde im Aufstieg.

### **3.2.7 Aufgabenstellungen**

Zunächst sind eine entsprechende Aufbau- und Ablauforganisation zu organisieren und der Weinvertrieb im vorgegebenen Markt zu planen. Nach der Planungsaufgabe ist der Weinvertrieb auf Basis der Planungen durchzuführen. Nach der Durchführung des Vertriebs sind die Beobachtungen und Erkenntnisse aus Planung und Durchführung zusammenzufassen und in einem sogenannten Lagevortrag zur Unterrichtung allen Teilnehmern am Planspiel vorzutragen.

### 3.3 Nutzen des GBL für die Entwicklung von Führungskompetenz

„Im Vordergrund der Berufsausbildung auf Hochschulniveau steht die Vermittlung der Führungskompetenz, welche als interdisziplinäres Konzept angelegt, die Disziplinen der Militärwissenschaften im engeren Sinne umfasst, und sich mit Schwergewicht auf die Erkenntnisse der Sozialwissenschaften sowie der Geisteswissenschaften abstützt.“ (BUNDESMINISTERIUM FÜR LANDESVERTEIDIGUNG UND SPORT, 2008, S. 3.) Mit der Planspiel-Methode gelingt es, die vier Kernkompetenzen gleichermaßen zu entwickeln (vgl. HEYSE & ERPENBECK, 2004). Hier liegt das Schwergewicht also auf der Vermittlung jener Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die es einer potenziellen Führungskraft ermöglichen, ihren Beruf zu vollziehen. Führen ist Entscheiden (LIESSMANN, 2001, S. 18) und daher sollen jene Mittel und Methoden nähergebracht werden, die im Berufsvollzug helfen, Entscheidungen treffen zu können. Die Stärkung und Entwicklung der Fach- und Methodenkompetenz werden damit verfolgt (PICHLKASTNER, 2014, S. 7f.).

Neben diesem Methoden-Set ist es auch notwendig, die Möglichkeiten der Anwendung darzustellen und auch ausprobieren zu lassen. Dies ist die notwendige Verbindung von Theorie und Praxis (BUNDESMINISTERIUM FÜR LANDESVERTEIDIGUNG UND SPORT, 2010, S. 5). Die praktische Umsetzung soll dabei nicht erzwungen, sondern gewollt sein, im Sinne einer erwachsenengerechten Ausbildung. Dazu ist es nötig, die Freude und Motivation zu stärken. Diese Schärfung der Aktivitäts- und Handlungskompetenz steht hier im Fokus (PICHLKASTNER, 2014, S. 7f.).

Basierend auf den Methoden und der Bereitschaft, diese auch anzuwenden, geht es auch darum, nicht nur auf einstudierte, quasi normierte Aufgabenstellungen eine Antwort zu finden, sondern darum, je nach Situation die Methoden adaptiv zum Einsatz zu bringen. Diese Adaptionfähigkeit beruht auf der Entwicklung der personalen Kompetenz (PICHLKASTNER, 2014, S. 7f.).

Die Schärfung der sozial-kommunikativen Kompetenz (PICHLKASTNER, 2014, S. 7f.) erfolgt durch das Bewusstmachen, dass die Führungskraft immer auf ein Mit-einander angewiesen ist. Aufgaben sind nur im Team lösbar. Hier spielen Kooperation und Kommunikation eine zentrale Rolle. Die Entwicklung der vier Basis-Kompetenzen steht also im Mittelpunkt des Bachelorstudiengangs und werden durch das

vorgestellte Planspiel im Besondern gefördert. Zudem fördert das Planspiel auch die Vernetzung verschiedener Lehrveranstaltungen miteinander (BLÖTZ, 2015, S. 40).

## 4 Diskussion und Conclusio

Das Planspiel „VITIS“ eröffnet den Teilnehmern Handlungsspielräume, im Sinne einer Auftragstaktik, unterstützt Kompetenzen zur Lösung der Aufgabenstellung und fördert das Verständnis für die Grundsätze und Prinzipien der Führung (KLIPPERT, 2002, S. 20). Es geht in erster Linie darum, sich seiner Führungsrolle bewusst zu werden und sich in verschiedenen Situationen als Geführte bzw. Führungskraft auszuprobieren. Es geht darum, eine Sensibilisierung zu erzeugen und die Teilnehmer in ihrem Selbstvertrauen, hinsichtlich ihrer Entscheidungen, voranzubringen. Die Vermittlung einfacher Führungsprinzipien und -grundsätze soll dabei unterstützen. Das Bewusstmachen von Mechanismen erfolgreicher Führung, unter Ausnutzung gegenseitiger Interaktion und Kommunikation, zielt auf eine strukturierte Reflexion der Inhalte und des Erlebten ab (KLIPPERT, 2002, S. 30–35).

Zu erkennen, was erfolgreiche Führung ausmacht, steht dabei stets im Mittelpunkt des Spiels. Es eignet sich für eine Implementierung in die Ausbildung von zivilen und militärischen Führungskräften. Im Rahmen der Vermittlung des „Taktischen Führungsverfahrens“ kann hier am Beginn der Ausbildung ein Verständnis für diese Problemlösungsmethode geschaffen werden. Dabei lassen sich durch den praktischen Anteil die Planungen in eine Durchführungsphase überleiten, in der den zivilen und militärischen Führungskräften ein sehr plastischer Begriff von der Führungstätigkeit vermittelt wird. Und das losgelöst vom militärischen Verwendungszweck anhand eines zivilen Beispiels, das sehr deutlich zeigt, dass diese Problemlösungsmethode auch außerhalb des Militärs sehr zweckmäßig eingesetzt werden kann. Zusätzlich zum Erleben der konkreten Führungstätigkeit können auch noch andere Teilbereiche aus der Elementartaktik vermittelt werden (vgl. SCHADENBÖCK, 2013). Die Anwendung und Darstellung der verschiedenen Prinzipien und Grundsätze wird dadurch unterstützt. Durch den kompetitiven Charakter entsteht eine besondere Motivationslage, sich mit der Taktik auseinanderzusetzen. Das Szenario ist zudem geländeunabhängig und kann somit in jeden beliebigen Raum transferiert werden.

Es handelt sich bei diesem didaktischen Konzept um eine einfache und freudestiftende Methode, Lerninhalte und Kompetenzen zu vermitteln und zu unterstützen (KLIPPERT, 2002, S. 15).

„Man sagt: Man könne den Menschen beim Spiel am besten kennenlernen; seine Leidenschaften zeigten sich da offen und wie in einem Spiegel. So habe ich auch gefunden.“ (Johann Wolfgang von Goethe an Philipp Christoph Kayser, 15.3.1783)

## 5 Literaturverzeichnis

**Blötz, U. (Hrsg.)** (2015). *Planspiele und Serious Games in der beruflichen Bildung, Auswahl, Konzepte, Lernarrangements, Erfahrungen – Aktueller Katalog für Planspiele und Serious Games 2015*. Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

**Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport.** (2010). *Leitbild der Theresianischen Militärakademie*. Wien: Eigenverlag Bundesministerium für Landesverteidigung.

**Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport.** (2009). *Taktisches Führungsverfahren*. Wien: Eigenverlag Bundesministerium für Landesverteidigung.

**Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport.** (2008). *Antrag auf Akkreditierung des FH-Bachelorstudienganges Militärische Führung*. Wien: Eigenverlag Bundesministerium für Landesverteidigung.

**Heyse, V. & Erpenbeck, J.** (2004). *Kompetenztraining, 64 Informations- und Trainingsprogramme*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

**Klippert, H.** (2002). *Planspiele, Spielvorlagen zum sozialen, politischen und methodischen Lernen in Gruppen*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

**Königshofer, J.** (2015). *Unsere Verantwortung – Leistung fordern – Persönlichkeit fördern; Prinzipien, Methoden und Anforderungen im Führungstraining*. Theresianische Militärakademie. Wien: Eigenverlag Bundesministerium für Landesverteidigung.

**Kunovjanek, G.** (2018). Combined Leadership Training CLT, Planen, handeln, reflektieren – Neue Perspektiven von Führung erleben. In Theresianische Militäraka-

demie (Hrsg.), *Theresianische Militärakademie Jahrbuch 2018* (S. 91–98). Wiener Neustadt: Eigenverlag Bundesministerium für Landesverteidigung.

**Kunovjanek, G., Goldgruber, J., Greiner, J., Lugger, K. M. & Maier, G.** (2020). *Game Based Learning, Planspiel „VITIS“*. Atlas der guten Lehre. [https://gutelehre.at/projekt?tx\\_gutelehre\\_default%5Baction%5D=show&tx\\_gutelehre\\_default%5Bcontroller%5D=Project&tx\\_gutelehre\\_default%5Bproject%5D=1039&cHash=38ddd86c4eed1ef5ebcb7e0c6451f009](https://gutelehre.at/projekt?tx_gutelehre_default%5Baction%5D=show&tx_gutelehre_default%5Bcontroller%5D=Project&tx_gutelehre_default%5Bproject%5D=1039&cHash=38ddd86c4eed1ef5ebcb7e0c6451f009), Stand vom 18. Juni 2022.

**Kunovjanek, G. & Maier, G.** (2022). *Das „neue“ Theresianische Führungsmodell – Von der Trinität der Führung* (Armis et Litteris. 37). Wiener Neustadt: Eigenverlag Bundesministerium für Landesverteidigung.

**Kunovjanek, G. & Maier, G.** (2021). *Planspiel Lage Vitis – Planung eines Weinvertriebes in Wiener Neustadt*. Wiener Neustadt: Eigenverlag Bundesministerium für Landesverteidigung.

**Kunovjanek, G. & Maier, G.** (2019). Game Based Learning in der Ausbildung von Führungskräften. In Redaktions- und Organisationsteam (Hrsg.), *Theresianisches Militärakademisches Forum 2019* Tagungsband: Focus „Didaktik der Militärwissenschaften“ (S. 72–80). Graz: Unipress-Verlag Graz.

**Lugger, K.-M.** (2018). Führungskräfte Labor. <https://www.fuehrungskraeftelabor.at/>, Stand vom 19. Juni 2022.

**Liessmann, K. P.** (2001). In Wirklichkeit ist alles sehr einfach – Aufbau und Reduktion von Komplexität in sozialen Systemen. In Theresianische Militärakademie (Hrsg.), *Armis et litteris*. Bd. 7. Wiener Neustadt: Eigenverlag Bundesministerium für Landesverteidigung.

**Meier, C. & Seufert, S.** (2003). Game-based learning: Erfahrungen mit und Perspektiven für digitale Lernspiele in der beruflichen Bildung. In A. Hohenstein & K. Wilbers (Hrsg.), *Handbuch E-Learning* (S. 1–17). Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst.

**Neuberger, O.** (2002). *Führen und führen lassen – Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.

**Pichlkastner, K.** (2014). *Das Theresianische Führungsmodell*. Wiener Neustadt: Eigenverlag Bundesministerium für Landesverteidigung.

**Riener, Ch.** (2010). Theorie und Praxis der Taktik im Spiegel der Wissenschaftlichkeit. *Österreichische Militärische Zeitschrift*, 03. Wien: Eigenverlag Bundesministerium für Landesverteidigung.

**Schadenböck, D.** (2013). *Von der Taktik der Landstreitkräfte*. Institut für Höhere Militärische Führung. Wien: Eigenverlag Bundesministerium für Landesverteidigung.

**Sprenger, R.** (2015). *Radikal führen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

**Universität Graz, Personal- und Organisationsentwicklung.** (2021). *Führung – Entscheidung – Reflexion*. <https://www.focusfuehrung.at/>, Stand vom 19. Juni 2022.

## Autoren



Prof (FH) Ing. Mag. (FH) Georg KUNOVJANEK, MSD PhD ||  
Theresianische Militärakademie, FH-Bachelorstudiengang  
Mil-IKTFü || Burgplatz 1, A-2700 Wiener Neustadt

[georg.kunovjanek@bmlv.gv.at](mailto:georg.kunovjanek@bmlv.gv.at)



Mag. (FH) Georg MAIER || Theresianische Militärakademie, FH-  
Bachelorstudiengang Militärische Führung ||  
Burgplatz 1, A-2700 Wiener Neustadt

[georg.maier@bmlv.gv.at](mailto:georg.maier@bmlv.gv.at)



Mag. (FH) Josef GREINER, MSc MA || Theresianische Militär-  
akademie, Institut für Offiziersausbildung ||  
Burgplatz 1, A-2700 Wiener Neustadt

[josef.greiner@bmlv.gv.at](mailto:josef.greiner@bmlv.gv.at)