

Praxisbericht Einsatzszenarien und -erfahrungen bei betriebswirtschaftlichen Planspielen

Zusammenfassung

In der Hochschule Bielefeld gehören Planspiele zum festen Bestandteil von Studiengängen mit betriebswirtschaftlichen Inhalten. Aktuell kommen nur noch internetbasierte Planspiele im Bereich Betriebswirtschaftslehre zum Einsatz. Die Einsatzbereiche der Planspiele sind vielfältig. Hauptsächlich werden damit Bachelor- und Masterstudiengänge in Pflichtmodulen versorgt, um betriebswirtschaftliche Inhalte aus vorhergehenden Lehrveranstaltungen zu konsolidieren und zu vertiefen. Die gewonnenen Erfahrungen aus verschiedenen Lehrkonzepten werden kritisch reflektiert. Eine Besonderheit bei der Planspieldurchführung an der Hochschule Bielefeld ist die Bewertung der Planspielleistung der Gruppen. Hierzu wurde eigens ein Bewertungskonzept entwickelt, das in der Studierendenschaft große Akzeptanz gefunden hat. Neben der Bewertung der Planspielleistung gehen die Autoren auf weitere Prüfungsformen ein, die eine individuelle Leistungsmessung ermöglichen.

Schlüsselwörter

Betriebswirtschaftliche Planspiele, Einsatzszenarien, Lehrkonzepte, Bewertung von Planspielleistungen

¹ E-Mail: heiko.burchert@hsbi.de; juergen.schneider@hsbi.de

Application scenarios and experiences with business management games

Abstract

At Bielefeld University of Applied Sciences, business games are an integral part of courses in business administration. Currently, only internet-based business games are used in the field of business administration studies. The applications of business games are manifold. They are mainly used in compulsory modules of bachelor's and master's courses to consolidate and deepen business content from previous courses. Students critically reflect upon the experience gained from different teaching concepts. One special feature of the simulation deployed at the Bielefeld University of Applied Sciences is the evaluation of the groups' simulation performance. For this purpose, a special evaluation concept was developed, which students have enthusiastically accepted. In addition to evaluating the planned simulation performance, this paper describes other forms of examination that enable individual performance measurement.

Keywords

business management games, application scenarios, teaching concepts, evaluation of planning game performance

1 Einleitung

Planspiele haben sich nach mehr als einem halben Jahrhundert auch an Hochschulen als eine sinnvolle Ergänzung zu den herkömmlichen Lehrmethoden wie Vorlesung oder seminaristischer Unterricht etabliert (MOHSEN, 2002, S. 8). Seit mehr als 15 Jahren setzt der Fachbereich Wirtschaft an der Hochschule Bielefeld betriebswirtschaftliche Planspiele in der Lehre ein.

In diesem Praxisbericht schildern die Autoren zunächst die Entwicklung des Planspieleinsatzes mit Blick auf die technischen Möglichkeiten vom papier- bis hin zum cloudbasierten Einsatz heutiger Planspiele. Nach dieser technischen Sicht werden

sodann die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten von Planspielen in verschiedenen Phasen und Studiengängen beleuchtet.

Der Beitrag zeigt, in welchen unterschiedlichen Ebenen Planspiele eingesetzt werden können und reflektiert dabei umfangreiche Planspielerfahrungen der beiden Autoren. Erfahrungen mit unterschiedlichen Seminarkonzepten zeigen, welche Inhalte und Lernziele sich mit den eingesetzten Planspielen besonders gut vermitteln lassen.

Unterschiedliche Prüfungsformen für Planspielseminare sind Gegenstand des dritten Kapitels. Ein besonderes Konzept zu Bewertung der Leistung im Planspiel wird vorgestellt. Die dabei gemachten Erfahrungen können eine wertvolle Hilfe für eigene Konzepte von Planspielleitern sein.

2 Der Einsatz betriebswirtschaftlicher Planspiele an der Hochschule Bielefeld

2.1 Entwicklungshistorie

Bei dem hier zugrundeliegenden Planspiel handelt es sich um eine Unternehmenssimulation, in welcher die wichtigsten Management-Entscheidungen in den Bereichen Marketing, Forschung und Entwicklung, Einkauf, Produktion, Personal- und Finanzwesen zu treffen sind. Über ein umfangreiches Berichtswesen erhalten die Teilnehmer nach jeder Spielrunde eine Rückkoppelung hinsichtlich ihrer getroffenen Entscheidungen. Je nach Art des Planspiels umfasst ein kompletter Durchlauf acht bis neun Spielperioden. Eine Spielperiode entspricht einem Geschäftsjahr eines Unternehmens.

Anfangs wurde das Planspiel nur mit einer Seminarleiter-Software auf dem Computer des Seminarleiters durchgeführt. Die Teilnehmer:innen erhielten ihre Informationen und Arbeitsaufträge vollständig in Papierform. Zur Vorbereitung auf das Planspiel hatten die Teilnehmer:innen ein ausgedrucktes Einführungshandbuch durchzuarbeiten. Während des Planspiels wurden in den jeweiligen Spielrunden die Daten zwischen Seminarleiter und Teilnehmenden über papierbasierte Infoblätter und ausgefüllten Entscheidungsformularen ausgetauscht. Abgesehen vom Arbeits-

aufwand und der Fehleranfälligkeit dieses Datenaustausches war diese Vorgehensweise sowohl für die Lehrenden als auch für die Lernenden über kurz oder lang nicht mehr zeitgemäß.

Im nächsten Schritt schaffte die Hochschule Notebooks an. Auf diesen Geräten wurden die Informationen über eine Teilnehmer-Software den spielenden Teams zur Verfügung gestellt. Der Datenaustausch erfolgte über einen mobilen Datenträger. Die Fehler in der Datenübertragung waren damit beseitigt. Die Teilnehmerhandbücher erhielten die Studierenden jetzt auch papierlos in elektronischer Form. Dennoch hatte auch dieses Verfahren immer noch Nachteile. Zum einen trug die Hochschule die Verantwortung für das einwandfreie Funktionieren der Hardware. Zum anderen war der Datenaustausch von den Teilnehmenden zum Seminarleiter immer noch sehr zeitaufwändig und umständlich. Das größte Manko lag jedoch in der zeitlich begrenzten Verfügbarkeit der Teilnehmer-Software für die Studierenden. Da die Notebooks für mehrere Planspiele verwendet wurden, standen sie für Eingaben und Berechnungen nur in einem engen Zeitfenster zur Verfügung. Studierende kamen so häufig unter Zeitdruck, insbesondere wenn die Anzahl der Entscheidungen und die Planungskomplexität zunahmen.

Aktuell werden alle Planspiele in einer cloudbasierten Variante angeboten. Seminarleiter sowie Teilnehmende loggen sich per Internet ins Planspiel ein und können so problemlos arbeiten. Der Seminarleiter öffnet und schließt dabei das jeweilige Planspiel in der Cloud. Eine Datenübertragung wie in den vorherigen Entwicklungsschritten ist damit nicht mehr notwendig. Die Teilnehmer:innen nehmen ihre Berechnungen und Entscheidungseingaben direkt im geöffneten Spiel vor. Der Austausch der Teilnehmerberichte erfolgt ebenfalls papierlos über die Cloud. Das Planspiel braucht auch nur noch für die kurze Zeit der Berechnung der Ergebnisse vom Seminarleiter geschlossen zu werden. Lediglich in diesen Minuten steht das Planspiel den Teilnehmenden somit nicht zur Verfügung. In den geöffneten Phasen können die Teilnehmenden das Planspiel unbegrenzt nutzen. Neben dem weggefallenen Datenaustausch ist es auch nicht mehr notwendig, dass die Hochschule die Hard- und Software für das Planspiel zur Verfügung zu stellen hat. Die Teilnehmer:innen können das Planspiel auf ihren eigenen Geräten durchführen. Die einzige Voraussetzung ist eine funktionierende Internetverbindung. Damit ist die Flexibilisierung von Zeit, Raum und Lehrinhalten gelungen (MOHSEN, 2002, S. 70ff.). Zudem erweitern sich die Interaktionsmöglichkeiten, z. B. bei transnationalen Modulen (siehe Kapitel 2.2).

2.2 Studienbezug der betriebswirtschaftlichen Planspiele

In den Anfängen der Planspielanwendung in unserer Hochschule fand lediglich der Einsatz eines Planspiels in einem Controlling-Modul statt. Inzwischen fragen nahezu alle Studiengangsleiter das Element Planspiel an, um betriebswirtschaftliche Inhalte im Zusammenhang erfahrbar zu machen. Ein besonderer Nutzen liegt dabei in der Konsolidierung isoliert voneinander vermittelter Inhalte vorhergehender Semester. Die Studierenden reflektieren häufig im Planspiel erstmals die Zusammenhänge ihrer bereits absolvierten betriebswirtschaftlichen Module. Hauptsächlich kommt dabei ein Planspiel zum Einsatz, welches einen produzierenden Industriebetrieb mit einer Mitarbeiteranzahl von über 1000 Arbeitnehmer:innen abbildet.

Planspiele mit geringer Komplexität lassen sich auch zu Studienbeginn im Sinne des Erfahrens eines spielerischen Zugangs zur Betriebswirtschaftslehre einsetzen. In solchen Fällen wird auf eine Planspielversion zurückgegriffen, bei der die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Belange eines kleinen mittelständischen Handwerksbetriebs im Ganzen im Mittelpunkt stehen. Ziel ist es hierbei, zunächst die betriebswirtschaftlichen Funktionen eines Unternehmens praktisch kennenzulernen. Daraus ergibt sich dann die Erkenntnis, dass es notwendig ist, die betriebswirtschaftlichen Funktionen nachfolgend im Detail zu studieren.

In Master-Studiengängen wird ein Planspiel eingesetzt, dessen Fokus auf Globalisierungsaktivitäten eines Unternehmens ausgerichtet ist. Studierende, die bereits Erfahrungen mit Planspielen in überwiegend operativen Entscheidungsfeldern gemacht haben, schätzen diese ergänzende strategische Orientierung, weil die Anforderungen an die Teilnehmenden damit andersartig sind.

In Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Gesundheit können die Studierenden typische Zielkonflikte zwischen den kaufmännischen Aspekten einerseits und den gesundheitsversorgenden Aspekten andererseits in einem Planspiel kennenlernen. Die Studierenden übernehmen hier die Leitung eines Krankenhauses. Einen besonderen praktischen Input erhalten diese Lehrveranstaltungen, wenn Studierende aus dem Fachbereich Wirtschaft mit Studierenden aus dem Fachbereich Gesundheit zusammen in den Teams arbeiteten (FACHHOCHSCHULE BIELEFELD, 2021).

Ein besonderer Höhepunkt war der Einsatz eines Planspiels in einem internationalen Modul. Zusammen mit einer Partnerhochschule in der Türkei absolvierten Studierende aus beiden Ländern ein Modul an ihren jeweiligen Standorten. Aufgrund der

räumlichen Trennung konnten die gemeinsamen Lehrveranstaltungen nur über eine Videokonferenz-Software durchgeführt werden. Mit dem in der Cloud befindlichen Planspiel stellt der Zugriff für alle Teilnehmenden kein Problem dar (KAPPE et al., 2021).

Neben dem Einsatz in der Lehre der Hochschule werden betriebswirtschaftliche Planspiele bzw. Elemente aus Planspielen auch zur Vorstellung des Fachs Betriebswirtschaftslehre beim Besuch von Schulgruppen oder zu Demonstrationszwecken wie beispielsweise beim „Tag der offenen Tür“ eingesetzt. Positive Rückmeldungen seitens der Teilnehmenden dieser Veranstaltungen zeigen, dass sich betriebswirtschaftliche Inhalte durch angeleitete praktische Anwendungen gut darstellen und vermitteln lassen. Zudem wird den Teilnehmenden klar, mit welchen modernen Mitteln und Lehrkonzepten die Hochschule arbeitet.

3 Aktuelle Seminarkonzeptionen

3.1 Grundlegende Aspekte

Untersuchungen zufolge setzen Hochschulen Planspiele überwiegend nur sporadisch, auf freiwilliger Basis oder als methodisches Element in „gewöhnlichen“ Lehrveranstaltungen ein (TRAUTWEIN, 2011, S. 64f. mit weiteren Quellen).

Die Hochschule Bielefeld setzt Management-Planspiele in Pflichtveranstaltungen in höheren Semestern von Bachelor-Studiengängen in der Betriebswirtschaftslehre und im Wirtschaftsrecht ein. Ziel hierbei ist es, die Lehrinhalte vorangegangener Module durch die praktische Anwendung zu reflektieren und zu festigen. Der Einsatz in Master-Studiengängen erfolgt dagegen in einer früheren Phase, um Lehrinhalte aus vorangegangenen Bachelor-Studiengängen aufzufrischen und für eine Teambildung unter den Studierenden zu sorgen. Die Teambildung ist notwendig, weil in den Master-Studiengängen verstärkt in und an Projekten gearbeitet wird, wie beispielsweise in der Wirtschaftsinformatik.

Die Einführung in ein Planspiel findet durch das Selbststudium des Teilnehmerhandbuchs und der Vorstellung einer Einführungspräsentation im klassischen Semi-

narstil mit allen Teilnehmenden statt. Nachdem allen Teilnehmer:innen der Zugang zur Planspiel-Software ermöglicht wurde, finden praktische Übungen im Umgang mit der Software statt. Die Gruppenbildung ist zu diesem Zeitpunkt schon über entsprechende Anmeldungen im Lernsoftware-Tool der Hochschule erfolgt. Nach der Einführung starten die Teilnehmenden zunächst mit einer Proberunde in das Planspiel.

Je nach Art des Planspiels spielen fünf bis zehn Teams gegeneinander. Die optimale Teamgröße umfasst nach den Erfahrungen der Autoren drei bis vier Teilnehmer:innen. Bei kleineren Gruppengrößen wächst der Arbeitsumfang je Gruppenmitglied stark an, bei größeren Teilnehmerzahlen je Team besteht die Gefahr, dass Gruppenmitglieder zu wenig Aktivität entfalten können und von der Rolle eines Akteurs zum Zuschauer bzw. „Trittbrettfahrer“ (BURCHERT & SCHNEIDER, 2021, S. 127) wechseln.

Die Lehrenden wechseln jetzt ihre Rolle vom Lehrenden zum Coach. Im Vordergrund steht nicht mehr die Vermittlung von Lerninhalten. Durch die Aufgabenstellungen in den Planspielen entwickeln die Studierenden eigenständige Lösungen, bei denen sie sich von den Seminarleitern beraten lassen können. Insofern setzt sich eine Lehreinheit zur Absolvierung einer Planspielsequenz immer aus einer Coachingphase und einer Analysephase zusammen.

Im Rahmen des Coachings nimmt der Lehrende Kontakt zu den Gruppen auf, erkundigt sich nach Problemen, hilft bei Unklarheiten, lässt sich Planungsentwürfe zeigen und motiviert zu oder diskutiert alternative Vorgehensweisen zur Erreichung der Ziele. Ein solches Coaching dauert erfahrungsgemäß zehn bis fünfzehn Minuten pro Gruppe. Gerade zu Beginn des Planspiels sind die Coachings eher intensiv und umfänglicher. Je weiter das Planspiel voranschreitet, desto vorbereiteter und selbstständiger agieren die Teams. Voraussetzung ist allerdings, dass die Arbeitsteilung innerhalb der Teams funktioniert. Auch hierauf achtet der Coach bei der Betreuung.

Sind die Aufgaben seitens der Teilnehmer erledigt, d.h. alle notwendigen Entscheidungen getroffen, kann die Berechnung der Ergebnisse erfolgen. Bei betriebswirtschaftlichen Planspielen ergeben sich dann für die Gruppen entsprechende Marktanteile, Umsatzwerte, Gewinne oder Verluste, Aktienkurse und weitere betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Die Teams stehen dabei im Wettbewerb zueinander und warten gespannt auf die Auswertung der Ergebnisse. Die Analyse einer

absolvierten Planspielperiode findet im Plenum mit allen teilnehmenden Gruppen statt. Hier erhalten die Teilnehmer Einblicke in ausgewählte Entscheidungen der anderen Gruppen und sehen auch die Auswirkungen. Der Seminarleiter erläutert dann auch bestimmte Hintergründe und geht auf die Fragen der Teilnehmer:innen ein. Sobald die Analyse einer Planspielperiode gelaufen ist, wird das Spiel für die Teilnehmenden mit den periodenbezogenen, neuen Aufgabenstellungen wieder geöffnet.

3.2 Seminarformen

Im Semesterbetrieb von Vollzeit-Studiengängen wird im Rahmen eines Moduls mit vier Semesterwochenstunden jede Woche eine Planspielperiode mit Coaching- und Analysephase absolviert. Dabei hat es sich als zweckmäßig erwiesen, das Coaching und die Analyse in engem zeitlichen Abstand durchzuführen. Eine vierstündige Lehrveranstaltung enthält dabei in den ersten beiden Doppelstunden das Coaching und danach die Analyseeinheit. Zwischen den beiden Einheiten findet die Berechnung der Periodenergebnisse des Planspiels statt.

Nach Abschluss der Analyse steht das geöffnete Planspiel den Studierenden eine Woche lang zur Verfügung. In dieser Zeit besteht die Gelegenheit, einerseits die abgelaufene Spielperiode intensiv anhand der vom System erzeugten Berichte selbstständig zu reflektieren. Andererseits sollte die Zeit auch genutzt werden, um die nächste Entscheidungsperiode vorzubereiten, damit das zeitlich begrenzte Coaching für die nächste Periode zielgerichtet in Anspruch genommen werden kann.

Im Rahmen der studentischen Lehrevaluation gibt die überwiegende Mehrheit der Studierenden an, neben der Präsenzzeit wöchentlich zwischen zwei bis vier Stunden für die Nach- und Vorbereitung der jeweiligen Planspielperioden aufzuwenden, vgl. Abb. 1. Damit liegt für das Modul ein angemessener Workload vor. Tendenziell erreichen Planspiele durch die intrinsische Motivation der Teilnehmenden hohe Workloads (so auch IVENS & KAISER, 2021, S. 542).

Mein durchschnittlicher Arbeitsaufwand für die Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltung (ohne Veranstaltungszeit, Klausurzeit, Prüfungsvorbereitungen u.ä.) beträgt pro Woche:

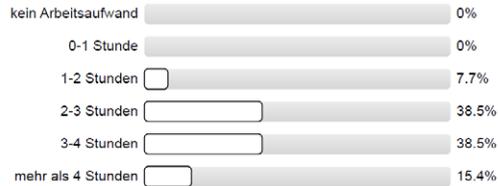


Abb. 1: Ausriss aus der Lehrevaluation im Sommersemester 2022 im Studiengang Wirtschaftsrecht

In berufsbegleitenden Studiengängen finden die Präsenz-Lehrveranstaltungen an Samstagen zwischen neun und siebzehn Uhr statt. Durch diese Stundenplanung fiel es schwer, das Planspiel sinnvoll zu integrieren, weil die Lehrveranstaltungen für das Planspiel zum Teil einen Abstand von vier Wochen und mehr aufwiesen. Die Studierenden beklagten, dass die hohen Unterbrechungszeiten den Spielfluss und die Kontinuität erheblich störten und ein ständiges Neueinarbeiten ins Planspiel nötig machte.

Als Ausweg daraus wurden einwöchige Ganztages-Seminare konzipiert, bei denen bis zu zwei Planspielperioden pro Tag zu absolvieren waren. Damit konnten der Spielfluss und die kontinuierliche Beschäftigung zwar gesichert werden. Jedoch war die tägliche Belastung zu groß, und gleichzeitig konnte der modulerforderliche Workload nicht untergebracht werden.

Inzwischen wird ein Konzept eingesetzt, bei dem zweitägige Blockveranstaltungen mit Blended-learning-Einheiten verteilt über das Semester hinweg angeboten werden (BURCHERT & SCHNEIDER, 2021, S. 117f.). Hier gelingt es, die Vorteile der beiden zuvor angewendeten Konzeptionen zu verbinden und die Nachteile zu minimieren. Die Zufriedenheit der Studierenden und der Lernerfolg bestätigen diesen Schritt.

Besondere Herausforderungen an die Seminarkonzeption für die Planspiele entstanden während der Coronapandemie zwischen den Frühjahren 2020 und 2022. Hier

stellte die Hochschule ganz- oder teilweise auf Onlinelehre um. Eine Rückkehr zum vollständigen Präsenzbetrieb erfolgte erst im Sommersemester 2022.

Für das Planspiel zahlte es sich aus, dass die Teilnehmer-Software für die Studierenden per Internet bereits in der Cloud verfügbar war. Die Einführung, das Coaching und die Analysen konnten in einer Videokonferenz-Software weitgehend problemlos durchgeführt werden. Die Studierenden konnten sich untereinander und mit dem Dozenten gut abstimmen. Besonders lobend äußerten sich die Studierenden über den Wegfall der Wegezeiten und der damit gewonnenen Flexibilität. Zusammenkünfte der Studierenden untereinander und mit dem Dozenten waren über die zur Verfügung gestellte Videokonferenz-Technik viel einfacher möglich (TOPSIM, 2021).

4 Prüfungsleistungen beim Planspieleinsatz

4.1 Prüfungsalternativen

Auch das Vermitteln von Kompetenzen über ein betriebswirtschaftliches Planspiel wirft die Frage auf, wie die Beherrschung der erworbenen Fähigkeiten im Zuge einer Bewertung zu einer Benotung führen kann. Grundsätzlich können verschiedene Prüfungsformate herangezogen werden, um eine Note festzulegen. Klassische Prüfungsformen wie beispielsweise Präsentationen, Hausarbeiten, mündliche Prüfungen und Klausuren (vgl. Abbildung 2) messen die Leistung im zeitlichen Nachgang zum Planspiel. Die im Planspiel notwendigerweise erlangte Handlungskompetenz kann mit diesen Prüfungsformen nicht oder nur bedingt gemessen werden.



Abb. 2: Bewertungsformen im Planspieleinsatz (BURCHERT & SCHEIDER, 2021, S. 128)

Alternativ kann aber auch die Planspielleistung selbst als Maßstab einer Bewertung herangezogen werden. Dabei drückt sich die Planspielleistung in der Performance des gemanagten Unternehmens aus. Die Performancemessung erfolgt anhand gängiger Unternehmenskennzahlen. Nachteilig an dieser Methode ist allerdings, dass damit nur die Teams in Gänze bewertet werden können. Individuelle Leistungen der Gruppenmitglieder lassen sich so nicht feststellen. Gerade bei Gruppen mit größeren Teilnehmerzahlen beteiligen sich oftmals nicht alle Akteure gleichermaßen.

Nach unseren Erfahrungen ist eine Kombination aus klassischen Prüfungsformen und der Bewertung der Planspielleistung geeignet, um die jeweiligen Nachteile der reinen Anwendung einer Prüfungsform zu umgehen. Eine Berücksichtigung des Planspiels in den zu vergebenen Kreditpunkten sorgt zudem dafür, dass sich die Drop-out-Quote verringert (IVENS & KAISER, 2021, S. 548).

4.2 Semesterbegleitende Bewertung der Planspielleistung

Die unmittelbare Bewertung der Planspielleistung knüpft an der zum Ende jeder Spielperiode ablesbaren Unternehmensperformance in Anlehnung an das Balanced-Scorecard-Konzept an (WÖHE, DÖRING & BRÖSEL, 2020, S. 203ff.). Mit diesem Ansatz wird das Ziel verfolgt, die Teilnehmer:innen in die Rolle zu versetzen, selbstständig ihre Unternehmensziele zu definieren, und ihnen die Möglichkeit einzuräumen, fortlaufend die eigene Zielerreichung zu kontrollieren. Indem bewusst auf das

Balanced-Scorecard-Konzept zurückgegriffen wird, lernen die Teilnehmer:innen zugleich mit Zielkonflikten umzugehen.

Die aus dem Balanced-Scorecard-Konzept entlehnten Bewertungskriterien sind: die Mitarbeiterproduktivität (in Anlehnung an die Zieldimension Interne Geschäftsprozesse), die Kundenzufriedenheit (in Anlehnung an die Zieldimension Kunden), der Aktienkurs und der Economic Value Added (in Anlehnung an die Zieldimension Finanzen).

Um auf Teilnehmerseite einerseits ein kontinuierliches Arbeiten als auch andererseits Ad-hoc-Fähigkeiten zu bewerten, sind diese vier Bewertungskriterien mit unterschiedlichen Zeithorizonten verknüpft. Während die Mitarbeiterproduktivität und der Aktienkurs zeitpunktbezogen gemessen und bewertet werden, liegt der Kundenzufriedenheit und dem Economic Value Added eine Zeitraumbetrachtung zugrunde. Bei der Kundenzufriedenheit geht pro Unternehmen der Durchschnittswert aller Perioden in die Wertung ein. Demgegenüber wird der Economic Value Added über alle Perioden kumuliert.

Die Messung und Bewertung dieser Kriterien beginnt mit der ersten Entscheidungsrunde. Mit der vierten Entscheidungsrunde haben die Teilnehmer:innen je Gruppe anzugeben, welche drei dieser vier oder alle vier Kriterien der Bewertung zugeführt werden sollen. Zudem haben die Teilnehmer:innen einmalig über das jeweilige Gewicht der ausgewählten Bewertungskriterien zu befinden. Im Minimum darf ein Kriterium mit 20 % und im Maximum mit 50 % gewichtet werden. Über die ersten drei Entscheidungsrunden läuft die Bewertung aller vier Kriterien gleichgewichtet nebenher mit. Auf diese Weise haben die Studierenden die Gelegenheit, die Entwicklung aller vier Bewertungskriterien vor dem Hintergrund ihrer Entscheidung und des Marktgeschehens zu reflektieren. Ab der vierten Entscheidungsrunde wird dann die durch die Teilnehmenden definierte Bewertung „scharf“ gestellt (BURCHERT & SCHNEIDER, 2021, S. 129).

Die frühzeitige Information zu diesem Bewertungssystem und die regelmäßige Aktualisierung der Noten nach jeder Entscheidungsrunde in einer Excel-Tabelle führen dazu, dass die Studierenden trotz der Komplexität schnell wissen, worum es geht und worauf in ihrer Gruppe zu achten ist. Die große Akzeptanz ist maßgeblich auf den Einbezug der Studierenden bei der Auswahl und Gewichtung der notenrelevanten Ziele zurückzuführen.

Eigens dazu erhalten die Studierenden nach jeder Spielperiode ein Notenblatt. Auf diese Weise können sie die Entwicklung ihrer Bewertungskriterien und die aller anderen Gruppen kontrollieren. Im Rahmen einer Selbstkontrolle wird so regelmäßig überprüft, wie die getroffenen Maßnahmen in der gerade abgeschlossenen Entscheidungsrunde auf die eigenen Unternehmensziele wirken.

Abbildung 3 zeigt beispielhaft aus dem Spiel von sieben Unternehmen das Bewertungsblatt für die erste Entscheidungsrunde.

Bewertung der Planspielleistung								
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	Notensprung
aktuelle Gesamt-Produktivität der Mitarbeiter (Copy Classic)	1,02	0,99	0,96	0,96	0,98	1,00	1,00	0,02
Note	1,0	2,0	4,0	4,0	3,0	2,0	2,0	
P 1	63,26	71,36	68,42	68,12	69,88	71,36	65,41	
P 2								
P 3								
P 4								
P 5								
P 6								
P 7								
P 8								
durchschnittliche Kundenzufriedenheit am Markt 1	63,26	71,36	68,42	68,12	69,88	71,36	65,41	2,03
Note	4,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	3,0	
aktueller Aktienkurs	237,74	227,93	223,58	238,61	214,65	240,52	241,31	6,67
Note	1,0	3,0	3,0	1,0	4,0	1,0	1,0	
P 1	4,75	2,55	1,51	4,39	1,35	3,91	4,65	
P 2								
P 3								
P 4								
P 5								
P 6								
P 7								
P 8								
EVA (kumuliert)	4,75	2,55	1,51	4,39	1,35	3,91	4,65	0,85
Note	1,0	3,0	4,0	1,0	4,0	1,0	1,0	
Gewichtung								
aktuelle Produktivität	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	
durchschnittliche Kundenzufriedenheit	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	
aktueller Aktienkurs	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	
EVA	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	
Gesamtnote	1,75	2,25	3,25	2,00	3,00	1,25	1,75	
Note mangels EK								
Normalgewicht	1,75	2,25	3,25	2	3	1,25	1,75	

Abb. 3: Notenblatt nach Spielperiode 1 (BURCHERT & SCHNEIDER, 2021, S. 132)

Die Bewertung der Planspielleistung als ein notenbildendes Element ist jedoch nicht frei von Kritik. Im Erfahrungsaustausch mit anderen Planspielleitern wird häufig darauf verwiesen, dass eine Bewertung des Planspiels die Teilnehmer:innen einschränke. Riskante oder mutige Entscheidungen gegen den Mainstream würden mit ständigem Blick auf eine Note nicht getroffen.

Derartige Sichtweisen decken sich nicht mit unseren Erfahrungen. Der Einbezug des Planspielerfolgs sorgt dafür, dass nahezu alle Gruppen die Konzentration vom Anfang bis zum Ende hochhalten. Durch die einmalige Auswahl und Gewichtung der notenrelevanten Kriterien können Unternehmenserfolge in unterschiedlichen Dimensionen erreicht werden. So ist es beispielsweise möglich, die Ziele finanzorientiert in Richtung der Shareholder oder sozialorientiert in Richtung der Mitarbeiter:innen oder Kund:innen auszurichten. Eine derartige Reflexion auf die unterschiedlichen Zieldimensionen erleben die Studierenden in dieser praktischen Anwendung häufig zum ersten Mal.

Ein weiterer Aspekt bei dem Einbezug der Planspielleistung in die Modulnote ist, dass der hohe Workload während des Semesters in die Leistungsmessung eingeht. Die durchgängig hohe Motivation der Studierenden und die Vorleistung während des Semesters führen dazu, dass die Abbrecherquote sehr gering ist.

4.3 Semesterabschließende Prüfungen

Neben der kontinuierlichen Leistungsmessung der Planspiel-Performance besteht auch die Möglichkeit, die Planspiel-Erfahrungen zum Gegenstand einer abschließenden Prüfung zu machen. Dies kann eine mündliche oder schriftliche Prüfung oder Ausarbeitung sein.

Mündlich könnte eine Einzelprüfung oder eine Prüfung aller Mitglieder einer Gruppe erfolgen. Bei einer schriftlichen Prüfung wäre an eine Klausur mit planspielbezogenen Aufgaben zu denken. Eine schriftliche Ausarbeitung im Rahmen einer Hausarbeit könnte die Erstellung eines Geschäftsberichtes beinhalten, schließlich handelt es sich ja bei dem geführten Unternehmen um eine Aktiengesellschaft. Eine solche Hausarbeit lässt sich auch mit einer Präsentation im Rahmen einer „Hauptversammlung“ verknüpfen.

Ähnlich dem Planspiel selbst sollte bei der Gestaltung der Prüfung auf das Abprüfen der erworbenen Handlungskompetenzen geachtet werden. Prüfungsgegenstand ist das Geschehen im Planspiel (BURCHERT & SCHNEIDER, 2021, S. 128). Es bietet sich an, an den absolvierten Arbeitsschritten anzuknüpfen. Hierzu zählen u. a. Zieldefinitionen, Planungsrechnungen in Vorbereitung auf eine bevorstehende Entscheidungsrunde, die Analyse der Ergebnisse einer Entscheidungsrunde sowie das Ableiten von Maßnahmen mit Blick auf die Entscheidungen der folgenden Entscheidungsrunde.

In einer Präsentation im Rahmen einer „Hauptversammlung“ wäre dies alles genau so enthalten. Die Teilnehmenden der anderen Unternehmen übernehmen dann die Rolle der versammelten Aktionäre.

Nach unseren Erfahrungen sind kombinierte Prüfungen aus der Erfassung der Planspielleistung und einer individuellen Klausur ratsam, wenn die Gruppengrößen über vier Mitglieder je Team hinausgehen. Das sogenannte „Trittbrettfahrer-Phänomen“ ist häufiger bei größeren Gruppen zu beobachten. Hier hilft dann nur die semesterbegleitende Bewertung der Planspielleistung im Sinne einer Gruppenleistung durch eine individuelle Leistungsmessung zu ergänzen, um das Leistungsvermögen realistisch einschätzen zu können.

5 Fazit und Ausblick

Die Einsatzmöglichkeiten der Planspiele sind überaus vielseitig. Dabei erfolgt die Erlangung von Wissen und Fakten überwiegend eigenständig durch die Teilnehmenden. Der Seminarleiter unterstützt nur in der Rolle eines Coaches. In den Mittelpunkt rückt die Steuerung des Lernprozesses durch das Medium Planspiel.

Die Bewertung der Planspielleistung wirkt sich nach unseren Erfahrungen positiv auf die Motivation und das Arbeitsverhalten der Studierenden aus. Die Beschäftigung mit den Unternehmenszielen und deren Auswahl und Steuerung während des Planspiels erhöht den fachlichen Input. Zudem wird damit ein Teil des Workloads bereits in eine frühe Phase des Semesters verlegt.

Cloudbasierte Planspiele ergänzt um videogestützte Anleitungen, in einem Medienportal bereitgestellt, erfüllen die Anforderungen, die Studierende heutzutage hin-

sichtlich Nutzung und Verfügbarkeit erwarten. Aus Seminarleitersicht sind solche Planspiele mit wenig administrativem Aufwand komfortabel durchzuführen. Ein länderübergreifender Einsatz von Planspielen mit Unternehmenssimulationen in betriebswirtschaftlichen Studiengängen ist ohne einen solchen technischen Hintergrund sowie einer Berücksichtigung kultureller Unterschiede kaum leistbar.

Zukünftig sollten Planspielgruppen aufgrund der Erfahrungen in dem transnationalen und dem interdisziplinären Modul heterogener zusammengesetzt sein. Die Zusammenarbeit in Teams mit Teilnehmenden aus verschiedenen Studiengängen (z. B. Wirtschaft, Pflege, Ingenieurwissenschaft) oder verschiedenen Ländern dürfte die Absolventen dann in noch stärkerem Umfang auf die zukünftigen Anforderungen im Beruf vorbereiten.

6 Literaturverzeichnis

BURCHERT, H. & SCHNEIDER, J. (2021). *Betriebswirtschaftliche Unternehmensführung, Aufgaben und Lösungen zum Topsim-Planspiel General Management*. Berlin: de Gruyter.

FACHHOCHSCHULE BIELEFELD (2021). Wie manage ich ein Krankenhaus? Pressemitteilung vom 13. Oktober 2021. <https://www.fh-bielefeld.de/presse/pressemitteilungen/wie-manage-ich-ein-krankenhaus>

IVENS, S. & KAISER, K. (2021). Online-Planspiele als Wegbereiter für internationale und digitale Hochschullehre. In *Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten*. Wiesbaden: Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32849-8_30

KAPPE, D., BARTHOLOMÄUS, N., BITTERER, F., GROßKREUZ, V. & KÖSTER, M. (2021). Virtuelle Mobilität zwischen der Fachhochschule Bielefeld und der Türkisch-Deutschen Universität. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 16(2), 69–81.

MOHSEN, F. (2002). *Internetbasierte Lehr-/Lernmethoden für wirtschaftswissenschaftliche Hochschulausbildung*. Dissertation Universität Göttingen. <https://ediss.uni-goettingen.de/handle/11858/00-1735-0000-000D-F265-A?show=full&locale-attribute=en>

TOPSIM (2021). Distance learning mit TOPSIM vom ersten Semester bis zum Master an der Fachhochschule Bielefeld, Blogbeitrag vom 7. Januar 2021. <https://blog.topsim.com/distance-learning-fh-bielefeld/>

TRAUTWEIN, C. (2011). *Unternehmensplanspiele im industriebetrieblichen Hochschulstudium*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

WÖHE, G., DÖRING, U. & Brösel, G. (2020). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 27. Aufl. München: Vahlen Verlag.

Autoren



Professor Dr. Heiko BURCHERT || Hochschule Bielefeld ||
Interaktion 1, D-33619 Bielefeld

heiko.burchert@hsbi.de



Professor Dr. Jürgen SCHNEIDER || Hochschule Bielefeld ||
Interaktion 1, D-33619 Bielefeld

juergen.schneider@hsbi.de