

Birgit ZÜRN¹ (Stuttgart), Friedrich TRAUTWEIN (Stuttgart) & Maria FREESE (Magdeburg, Delft)

Empfehlungen zur curricularen Integration von Planspielen in Wirtschafts-Studiengänge

Zusammenfassung

Planspiele sind an vielen Hochschulen bereits seit vielen Jahren integraler Bestandteil der Lehre im Studium. Für einen Lernerfolg ist entscheidend, dass der Einsatz von Planspielen nicht als isolierte Einzelveranstaltung, sondern in enger Verzahnung mit den fachlichen Inhalten des Studiums erfolgt. Form und Inhalt des jeweiligen Planspiels sollten zudem in Passung zur Studiensituation und zu den Anforderungen im Studienverlauf stehen. Dieser Beitrag stellt dar, worauf bei der Integration von Planspielen in Wirtschaftsstudiengängen zu achten ist. Dabei geht es spezifisch um die Fragestellung, inwieweit die Methode Planspiel sinnvoll in die Curricula an Hochschulen eingebunden werden kann, um das richtige Planspiel zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen.

Schlüsselwörter

Wirtschaft, Unternehmensplanspiel, Curriculäre Verzahnung, Planspielintegration

¹ E-Mail: zuern@dhbw-stuttgart.de



Recommendations for the integration of simulation games in business programme curricula

Abstract

For many years, simulation games have been an integral part of the curricula at many universities. In order to achieve learning success, simulation games must not be used as an isolated tool, but should rather be closely interlinked with the subject of the study programme. The form and content of the simulation game should also be in harmony with the study situation and the requirements of the course of study. This article provides an overview of what needs to be considered when integrating simulation games into business degree programmes. The question is how the simulation method can be meaningfully integrated into the curricula at universities in order to use the right simulation at the right time.

Keywords

business, simulation game, curricular integration, business simulation implementation

1 Einleitung

Ein Planspiel ist eine Lernmethode, bei der die Teilnehmenden in einer realitätsnahen, aber fehlerfreundlichen Umgebung Entscheidungen treffen, deren Auswirkungen sie i.d.R. über mehrere Runden erleben und mit denen sie umgehen müssen (vgl. SCHWÄGELE, 2015; KRIZ, 2011). Planspiele adressieren im Sinne des Deeper Learning insbesondere die 4K des gleichnamigen Modells des Lernens – Kommunikation, Kollaboration, kritisches Denken und Kreativität – und sind eine Form erfahrungsbasierten Lernens (FADEL, TRILLING & BIALIK, 2015; STARKE, 2010).

Seit den 1950er-Jahren haben sich betriebswirtschaftliche Planspiele in Unternehmen und zunehmend auch in der Lehre etabliert (vgl. WOLFE & TEACH, 1987; GEUTING, 1992). Heutzutage steht Hochschulen ein breites Angebot an Planspie-

len zur Verfügung, wobei sich folgende Planspielformen unterscheiden lassen (reine Rollenspiele werden in der Betriebswirtschaftslehre (BWL) eher selten eingesetzt und daher außer Acht gelassen):

- Brettbasierte Planspiele mit haptischem Spielmaterial,
- Computergestützte Planspiele sowie
- Hybride Mischformen (die Spielenden arbeiten am Brett, die Spielleitung wird durch eine Software unterstützt o. Ä.).

Inhaltlich findet man betriebswirtschaftliche Planspiele zu umfassendem Management von Unternehmen, zu einzelnen Funktionsbereichen aber auch branchenspezifische Tools. Auch für aktuelle Themen wie agiles Arbeiten, digitale Transformation oder Nachhaltigkeit werden nach und nach Planspiele entwickelt und können in der Lehre eingesetzt werden.²

Mit Planspielen kann ein breites Spektrum an Lernzielen adressiert werden. Dies können zum einen fachliche Lernziele in unterschiedlichen Bereichen sein, zum anderen aber auch der Erwerb oder die Vertiefung von Soft Skills im Bereich der Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz. Durch ihren Bezug zur Realität leisten Planspiele dabei einen besonderen Beitrag dazu, den Lerntransfer hin zu realen beruflichen Anforderungen zu unterstützen und damit berufliche Handlungskompetenz auszubilden (vgl. TRAUTWEIN, 2004).

Lernziele, die durch die Anwendung der Planspielmethode avisiert werden können, sind z. B. die Erlangung von Systemkompetenz durch Förderung des Umgangs mit komplexen dynamischen Systemen (vgl. KRIZ, 2000), Handlungserfahrung und damit Entwicklung von Handlungskompetenz durch das Erleben von Konsequenzen eigener Entscheidungen und eigenen Handelns (vgl. TAYLOR & WALFORD, 1974), und die Förderung kritischen Denkens (vgl. MADANI, PIERCE & MIRCHI, 2017; GEUTING, 2000). Dies zeigt, dass durch den Gebrauch der Planspielmethode Lernziele auf ganz unterschiedlichen Ebenen fokussiert werden können. Dies gilt ebenfalls für BWL-Planspiele.

2 Vgl. Planspiele wie Agile MemoGame Development (Alternanz GmbH, 2020) oder Pitch your Green Idea (systainchange, 2019)

Inwieweit Planspiele in die Curricula an Hochschulen eingebunden werden können, ist Gegenstand des vorliegenden Beitrages. Nach diesem einführenden Kapitel wird in Kapitel 2 erörtert, wie Planspiele **organisatorisch** in den Studienverlauf eingebettet werden können. In Kapitel 3 wird auf die **inhaltliche** Perspektive sowie die Eignung der oben genannten Formen im Studienverlauf näher eingegangen. Die Aussagen werden dabei durch die Ergebnisse einer Online-Befragung unterstützt (vgl. Kap. 2). Ein Fazit, in dem ein Marktüberblick sowie Empfehlungen für den Planspieleinsatz gegeben werden, rundet den Beitrag ab.

2 Organisatorische Einbindung von Planspielen

Je nach Inhalt, Komplexität, Themenstellung und Zielgruppe kann die Durchführung eines Planspielseminars zwischen wenigen Stunden und mehreren Tagen dauern. Der Ablauf ist dabei immer ähnlich: Nach der Spieleinführung (Briefing) finden die Spiel- und Debriefingphase(n) statt. In vielen betriebswirtschaftlichen Planspielen wird nach jeder Entscheidungsrunde im Austausch mit den Teilnehmenden erarbeitet, was jeweils passiert ist. Die Erkenntnisse aus diesen Zwischen-Debriefings können dann in die nächste Entscheidungsrunde einfließen. Anschließend werden die erarbeiteten Ergebnisse im Debriefing diskutiert. Dies erhöht das Verständnis für die Zusammenhänge und trägt damit zu einem Lerneffekt bei den Teilnehmenden bei (vgl. SCHWÄGELE, ZÜRN, LUKOSCH & FREESE, 2021).

Bevor in Kapitel 3 konkret auf die Auswahl der passenden Planspiele im curricularen Kontext eingegangen wird, soll im Folgenden kurz erörtert werden, wie die organisatorische Einbindung von Planspielen in das Studium erfolgen kann.

Es sind drei grundsätzliche Einsatzvarianten denkbar:

- **Blockveranstaltung:**

Führt man ein Planspiel en bloc durch, läuft das Spielgeschehen, das ggf. mehrere Tage benötigt, am Stück ab und die entsprechende Zeit ist ausschließlich für das Planspiel reserviert. Dies hat den Vorteil, dass vorhandenes Spielmaterial nicht ab- und aufgebaut werden muss und besondere räumliche Anpassungen (Gruppentische) bestehen bleiben können. Zudem können die Teilnehmenden

den in das Spielgeschehen intensiv eintauchen (vgl. FREESE & BEKEBREDE, 2020). Allerdings muss eine solche Blockveranstaltung organisatorisch machbar sein. Viele Hochschulen haben vorgegebene Strukturen und Fächer, die wöchentlich immer zu festen Zeiten durchgeführt werden. In diesem Fall ist es unter Umständen schwierig, Räume und freie Zeitslots für mehrere Tage zu finden.

– **Semesterbegleitend:**

Bei dieser Einsatzart findet die Planspielveranstaltung in jeder Semesterwoche zu einem festgelegten, in der Regel gleichbleibenden Termin, was Tag, Zeit und Dauer betrifft, statt. Entweder gibt es dabei beispielsweise in jeder Veranstaltung eine Spiel- und eine Auswertungs- (Debriefing)phase, oder die Veranstaltungen sind im Wechsel dem Spiel bzw. Debriefing gewidmet. Vorteilhaft bei dieser Einsatzart ist, dass Teilnehmende das Erlebte über einen längeren Zeitraum reflektieren können und die Möglichkeit haben, ggf. während der Woche Dinge nachzuarbeiten und zu recherchieren. Andererseits muss zu Beginn immer etwas Zeit eingeplant werden, um nach einer (oder mehreren) Wochen wieder ins Spielgeschehen einzutauchen. Es kann zudem vorkommen, dass die Zeitspanne für ein ausführlicheres Debriefing oder die Unterstützung eines Teams, das Schwierigkeiten hat, nicht ausreichend ist. Bei Blockveranstaltungen können flexibel Rundenzeiten verlängert werden, dies geht beim semesterbegleitenden Einsatz in der Regel nicht, da ggf. das Ende der Veranstaltung erreicht ist und die nächsten Lehrveranstaltungen beginnen.

– **Blended Learning Formate:**

Eine Variante, die sich im Zuge einer Flexibilisierung der Lehre an Hochschulen mehr und mehr durchsetzt, ist das Blended Learning (vgl. zum Begriff SAUTER & SAUTER, 2002 und zum Einsatz in Hochschulen MÜRNER, POLEXE & TSCHOPP, 2015). Bei Planspielveranstaltungen könnte dies beispielsweise wie folgt funktionieren: Die Briefing-Phase (Einlesen in die Spielregeln, Einarbeiten in die Daten und Inhalte des Spiels) erfolgt im Selbststudium, für das Lernvideos und weitere Materialien zur Verfügung stehen. Zum Start in die Spielphase erfolgt eine Fragestunde mit der Spielleitung in Präsenz oder auch online. Anschließend finden die Spielphasen im Team im Selbststudium mit fixiertem Abgabedatum der Entscheidungen statt. Während der Spielphasen kann eine Beratung per E-Mail oder Telefon angeboten werden. Die (Zwischen-)Debrief-

ings erfolgten dann zu festgelegten Terminen im Plenum und in Präsenz. Dies erscheint bei dieser Form besonders wichtig, um im Austausch mit den Teams zu bleiben und ihre Handlungen ausführlich zu reflektieren und zu diskutieren. Für computergestützte betriebswirtschaftliche Planspiele ist auch denkbar, dass die Teilnehmenden sich selbstständig einlesen und danach (wenn technisch möglich) zwei bis drei Testrunden im Singleplayer-Modus gegen fiktive Unternehmen spielen, um sich zunächst alleine mit dem System und dem Marktgeschehen vertraut zu machen. Daran anschließend findet eine (gegenüber oben zeitlich verkürzte) Blockveranstaltung statt, in der in Teams gespielt wird und die Auswertungen erfolgen. Dies verringert den Präsenzzeitraum, bedeutet aber, dass es genügend Zeit für den Selbststudien-Block gibt und die Studierenden diesen auch aktiv durchführen müssen. Blended-Learning-Formate sind flexibel, ersparen Präsenzzeiten und kommen dem Wunsch nach mehr Eigenständigkeit der Lernenden nach. Andererseits sind offene Fragen wie Deputatsanrechnung, Begleitung der Studierenden während der Selbststudienzeiten etc. zu klären.

Zusammen mit Prof. Dr. Gordon Eckardt von der FH Kiel führten die Autor:innen dieses Beitrags, Trautwein und Zürn, im November 2021 eine Befragung bei Hochschulen, die Planspiele einsetzen, durch (vgl. ECKARDT, ZÜRN & TRAUTWEIN, 2022). Es wurden 129 vollständig ausgefüllte Fragebögen erfasst, wobei 87% aus Deutschland, 9% aus der Schweiz und 4% aus Österreich stammten. 67% der Teilnehmenden waren Professor*innen, 15% wissenschaftliche Mitarbeitende, 10% externe Lehrbeauftragte und 8% andere (beispielsweise Planspielanbietende). 59% kamen von Fachhochschulen/HAW, 31% von Dualen Hochschulen, 9% von Universitäten und 1% andere. Der Link zur Befragung wurde per E-Mail sowie informativer Streuung über einen Planspielfachverband und Kontakte von einschlägigen Planspielherstellern verbreitet und über das Online-Befragungstool QuestionPro anonym erhoben.

Hinsichtlich der verschiedenen Formate ergab sich zur Fragestellung „Welche Veranstaltungsformen beim Planspieleinsatz nutzen Sie?“ folgendes Bild (s. Abbildung 1).

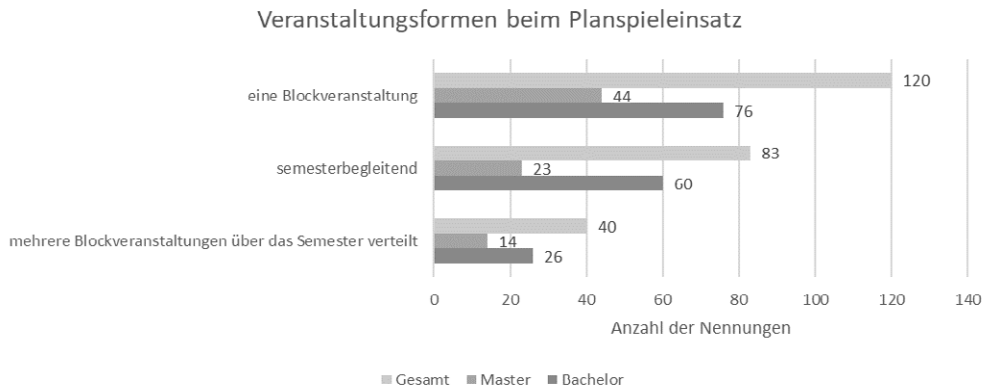


Abb. 1: Veranstaltungsformen beim Planspieleinsatz, $N = 129$, Mehrfachnennungen möglich (eigene Darstellung, 2022).

Von den 129 Teilnehmenden nannten 120 die Blockveranstaltung und 83 den semesterbegleitenden Einsatz. Die Verteilung über mehrere Blockveranstaltungen war mit 40 Nennungen am geringsten vertreten. Hierbei könnten Blended-Learning-Elemente integriert worden sein, dies wurde allerdings nicht abgefragt. Tendenziell werden in Master-Studiengängen eher Blockveranstaltungen angeboten (54% aller Master-Nennungen zu 47% im Bachelor), was mit der zeitlichen Struktur beispielsweise in berufsbegleitenden Master-Studiengängen zusammenhängen könnte. Die semesterbegleitende Form überwiegt bei Bachelor-Studiengängen (37% zu 28% im Master), bei der dritten Form sind praktisch keine Unterschiede zu erkennen (17% BA zu 16% MA).

Die in diesem Kapitel vorgestellten organisatorischen Einbindungsvarianten kommen in der Praxis alle zum Einsatz. Bei Blockveranstaltungen entsteht durch die intensive Spielerfahrung am ehesten ein Flow, häufig sind allerdings bei der Wahl der Form organisatorische Rahmenbedingungen oder andere Kriterien in Betracht zu ziehen.

3 Planspieleinsatz im Curriculum

Die Integration von Planspielen in die Lehre erfordert, dass sich Lehrende auf diese Lernmethode einlassen und sich intensiv vorbereiten. Eine weitere Herausforderung ist, dass die benötigten Ressourcen für Lizenzgebühren, Materialien, Räume und erforderliche Ausstattung zur Verfügung stehen müssen. Zudem ist für den Lernerfolg entscheidend, dass Teilnehmende mit der Methode und den Inhalten nicht über- oder unterfordert werden und die Inhalte des Planspiels mit den in der Theorie gelernten Inhalten verknüpft werden (vgl. SCHWÄGELE, 2015). Worauf hierbei zu achten ist, wird im Folgenden erörtert.

3.1 Planspieleinsatz zum Studieneinstieg

Zu Beginn eines Bachelor-Studiums steht in der Regel eine Einführung in die Thematik des Studienfachs. In diesen Grundlagenveranstaltungen können bereits Planspiele eingesetzt, die Grundbegriffe verständlich gemacht, erste wirtschaftliche Zusammenhänge aufgezeigt und ein spielerischer Einstieg ins Themenfeld ermöglicht werden. Für das erste Studienjahr bieten sich vor allem haptische Planspiele an, die oft eine geringere inhaltliche Komplexität als computergestützte Tools aufweisen. So werden in diesen Wirtschafts-Brettsimulationen z. B. Wertschöpfungsprozesse auf einem Spielfeld, das i.d.R. ein Unternehmen mit seinen Funktionsbereichen darstellt, mit Werteträgern und Chips abgebildet. Mit dem Spielmaterial werden Begrifflichkeiten und Zusammenhänge im wahrsten Sinne greifbar gemacht.

Mit solchen einfachen Brettspielen ist eine erste Hinführung an wirtschaftliche Themen möglich. So lassen sich die wichtigsten Stakeholder identifizieren, erste wirtschaftliche Kennzahlen zu integrieren und sich über Ziele von Unternehmen auszutauschen. Häufig muss auch eine Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz selbstständig aufgestellt werden, sie wird nicht vom System zur Verfügung gestellt. Dies erleichtert nach Erfahrung der Autor:innen das Verständnis für diese Instrumente der Rechnungslegung sehr. Die Spieldauern dieser Brett-Planspiele variieren von 4 bis 24 Unterrichtseinheiten, wobei die halbtägige Kurzvariante im Normalfall keine eigenen Entscheidungen beinhaltet, also eher als Simulation denn als Planspiel bezeichnet werden kann (vgl. zur Begriffsabgrenzung SCHWÄGELE, 2013).

Neben betriebswirtschaftlichen Planspielen können in Abhängigkeit von den zuvor definierten Lernzielen zu Studienbeginn auch weitere Themen mit Planspielen vermittelt werden, auf die man einen besonderen Fokus legen möchte. Am ZMS werden regelmäßig für BWL-Bank Erstsemesterkurse drei jeweils halbtägige Planspiele durchgeführt: ein BWL-Grundlagen-Brettspiel, ein Planspiel mit dem Inhalt Nachhaltigkeit/Ethik sowie Planspiele mit dem Fokus auf Teamarbeit und Kommunikation. So wird den Studierenden gleich zu Studienbeginn bewusst, dass auch Themen, die über die reine Betriebswirtschaftslehre hinausgehen, große Relevanz in ihrem Studium haben.

3.2 Seminare mit Planspielen zur Vertiefung

In der Studienmitte (2.–4. Semester) werden in den Curricula inhaltlich häufig spezifische Themen wie Projektmanagement, Personalführung oder Marketing vertieft oder man steigt stärker in die Fachspezifika des Studienfachs ein (Bank, Logistik, Versicherung, International Management, Gesundheitsmanagement etc.). Für beide Bereiche stehen Planspiele mit entsprechenden Schwerpunkten zur Verfügung. Da es selten eigene Module für solche Planspiele gibt, sind sie in der Regel Teil der gesamten Lerneinheit beziehungsweise eines Moduls (bei 32 Unterrichtseinheiten für Marketing könnten das z. B. 16 Stunden Theorie gefolgt von 16 Stunden Planspiel sein).

Am ZMS wird beispielsweise ein Planspiel für agiles Arbeiten mit SCRUM eingesetzt, das flexibel zwischen 8 und 16 oder gar 20 Stunden dauern kann. Bei der kürzesten Variante ist keine theoretische Erläuterung vorgesehen, diese muss bereits vorher vermittelt worden sein. So können Vorlesung und Planspiel von unterschiedlichen Lehrenden durchgeführt werden. Bei den längeren Varianten wird die Theorie während des Planspiels vermittelt, indem sich Übungs- und Theorieeinheiten abwechseln. Um eine inhaltliche Verzahnung zu gewährleisten, ist es optimal, wenn Vorlesung und Planspiel aus einer Hand kommen.

Die Frage, ob es besser ist, erst zu spielen und dann die Theorie zu lehren, oder andersherum, lässt sich kontrovers diskutieren, ohne dass hierzu bislang empirisch fundierte Forschungsergebnisse vorliegen. Wenn die Spielerfahrung vorher stattfindet, können theoretische Sachverhalte aufgrund von Erlebnissen im Planspiel veranschaulicht werden. Es ist aber u. U. für die Teilnehmenden leichter, mit einer gewis-

sen theoretischen Vorkenntnis das Planspiel zu absolvieren. Dies gilt insbesondere bei komplexeren Planspielen. Basierend auf der Erfahrung der Autor:innen scheint es zielführend zu sein, wenn die Theorie jeweils an der Stelle im Planspiel angedockt wird, wenn sie entsprechend dem Spielverlauf relevant wird. Wenn beispielsweise der Auslandsmarkt ins Spiel kommt, können Transportkosten, Währungsfragen und die Preisbildung thematisch aufgearbeitet werden.

Die Planspiele, die in der Studienmitte mit einem klaren Fokus auf ein bestimmtes Thema eingesetzt werden, sehen sich allerdings mit einer Schwierigkeit konfrontiert: Die Anschaffung für die Planspielleitung lohnt sich für eine oder sehr wenige Durchführungen pro Studienjahr häufig nicht und der hohe Aufwand für den Aufbau des Know-how steht nicht in Relation zum seltenen Einsatz. Ein Planspiel, das man nur einmal pro Jahr anleitet, muss vor jedem Einsatz noch einmal intensiv vorbereitet werden (vgl. zur Vorbereitung auf Planspielveranstaltungen TRAUTWEIN, 2015). Führt nur eine geringe Zahl an Studierenden das jeweilige Planspiel durch, könnte es sich wirtschaftlich nicht rentieren. Hier ist eine mögliche Lösung, sogenannte Flatrates von Planspiel-Anbietern zu nutzen, die einem die freie Wahl zwischen unterschiedlichen Planspielen des Anbieters ermöglichen.

3.3 Zusammenführung am Studienende

Im letzten Bachelor-Studienjahr bieten sich zusammenführende Planspiel-Seminarkonzepte an. Diese haben zum Ziel, die bereits in den vorherigen Semestern erarbeiteten betriebswirtschaftlichen und strategischen Themen, beispielsweise der Unternehmensführung, inhaltlich noch einmal zusammenzuführen. Dies ermöglicht, die Verzahnungen von Funktionsbereichen und Themenfeldern und damit das „Big picture“ zu erkennen. Zudem werden in diesen komplexen Planspielen Kompetenzen wie Umgang mit Komplexität, kritisches Denken, Beurteilungsvermögen und Entscheidungsfindung entwickelt bzw. vertieft (vgl. TRAUTWEIN, 2011).

Eingesetzt werden hierfür computergestützte Unternehmensplanspiele, bei denen oftmals 30 oder mehr Entscheidungen pro Periode³ aus allen relevanten Bereichen der BWL zu treffen sind. Basis sind vielschichtige Preis-Mengen-Strukturen und

3 Betriebswirtschaftliche Planspiele sind i.d.R. in Zeiteinheiten wie Geschäftsjahr, Quartal oder Monat eingeteilt, die Perioden genannt werden.

Marktmodelle mit häufig mehreren zu entwickelnden Produktionsoptionen und/oder Projekten sowie häufig neu zu erschließenden Märkten. Die Teams müssen sich zunächst einen Überblick über die aktuelle Situation ihres virtuellen Unternehmens verschaffen, dazu ist ein Berichtsstudium sowie eine Datenanalyse wichtig. Anschließend werden eine langfristige Strategie für das Unternehmen erarbeitet, konkrete Ziele definiert und dann Entscheidungen für die erste Spielperiode getroffen. Im gemeinsamen Debriefing nach den Spielrunden können die Entscheidungen aller Teams verglichen und bewertet werden. Dabei kann eine geschulte Planspielleitung durch den Einsatz vielfältiger Methoden jede Rundenauswertung didaktisch anders gestalten (vgl. hierzu bspw. KRIZ & NÖBAUER, 2008).

Nach Erfahrung der Autor:innen basierend auf mehreren Tausend durchgeführten Planspielveranstaltungen liegt der zeitliche Aufwand für solche komplexen Planspiele, bei denen es unbedingt erforderlich ist, mehrere Runden zum besseren Verständnis des Marktverhaltens zu spielen, bei mindestens 20 Stunden (vgl. exemplarisch TRAUTWEIN, 2011). Für diese sogenannten General-Management-Planspiele sehen einige Hochschulen eigene Module in den Curricula vor. So hat die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Stuttgart im Modul der Schlüsselkompetenzen der meisten BWL-Studiengänge eine Unternehmenssimulation mit 25 Unterrichtseinheiten verbindlich vorgesehen. Die Zuordnung zu einer einzelnen Vorlesung ist oftmals schwierig, da im Planspiel mehrere Themenstellungen vernetzt integriert sind. Am ehesten wäre eine Verankerung im Fach Unternehmensführung denkbar.

3.4 Weiterführende Themenstellungen/Planspiele im Master

Zum Ende des Bachelor-Studiums oder auch in wirtschaftlichen Master-Studiengängen bieten sich neben den General-Management-Planspielen weiterführende Planspielseminare an, die den Fokus auf die Zeit nach dem Berufseinstieg legen. Denkbar ist hier der Einsatz von Planspielen zu Themen wie Change-Management oder Unternehmensorganisation. Hier liegt der Schwerpunkt auf einem Verständnis für komplexe Prozesse der Führung eines Unternehmens. Neben fachlichem Wissen sind für die Lösung der Aufgaben in diesen Planspielen auch eine gewisse gereifte Persönlichkeit und Verständnis für soziale Beziehungen sowie das Vorhandensein von Methodenkompetenz relevant.

Bearbeitet werden im Planspiel weitreichende Fragestellungen wie: Wie kann mit Widerständen umgegangen werden? Welche Vorgehensweisen führen Change-Prozesse zum Erfolg oder sind zur Organisationsentwicklung einsetzbar? Die Rolle der Planspielleitung liegt hier in der Prozessbegleitung und Ermöglichung von Diskussionen der Teilnehmenden über deren Meinungen und Werthaltungen. Dabei ist wichtig, als Lehrende offen mit Erfahrungen aus der Gruppe umzugehen, und diese wertschätzend aufzugreifen. Diese anspruchsvolle Aufgabe der Seminarleitung wird in der Literatur häufig als „Facilitation“ bezeichnet, wobei „Facilitating“ für „Ermöglichen“ steht, in diesem Fall für das Ermöglichen der Selbststeuerung und -organisation der Gruppe (zur Rolle der Planspielleitung vgl. SCHWÄGELE, ZÜRN, LUKOSCH & FREESE, 2021; FANNING & GABA, 2007; LEIGH & SPINDLER, 2004). Facilitation als besondere Form, mit Planspielen zu lehren, ist auch für die in Kapitel 3.1 bis 3.3 genannten Planspielseminare relevant. Je komplexer das Planspiel, umso größer wird deren Bedeutung, um die komplexen Zusammenhänge des im Planspiel hinterlegten Modells aufzuarbeiten und damit den Lerneffekt bei den Teilnehmenden zu steigern.

Die eingangs erwähnte Befragung thematisierte auch den Zeitpunkt von Planspielen im Studienverlauf („In welcher Studienphase werden Unternehmensplanspiele eingesetzt?“). Im Ergebnis liegt im Bachelor der Schwerpunkt in der Mitte sowie gegen Ende des Studiums (s. Abbildung 2).

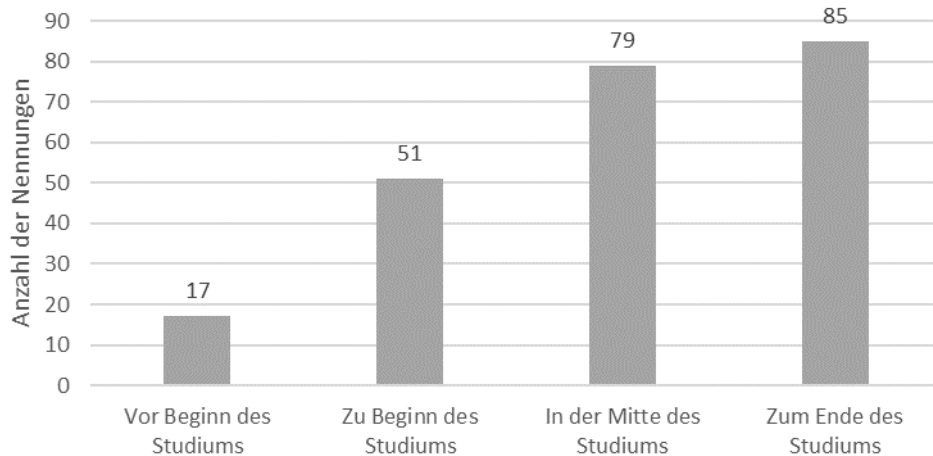


Abb. 2: Einsatz von Planspielen nach Studienphase im Bachelor, $N = 129$, Mehrfachnennungen möglich (eigene Darstellung, 2022).

Ergänzend wurde genannt, dass Planspiele schon vor Beginn des Studiums eingesetzt werden. Diese können beispielsweise dem Onboarding neuer Studierender dienen oder zu Einstufungs-/Assessment-Zwecken zur Studieneignung eingesetzt werden.

Abschließend ist in Abbildung 3 eine zusammenfassende Darstellung der Einbindung von Planspielen im Studienverlauf veranschaulicht.

Kriterium	Seminare zum Studieneinstieg	Seminare zur Vertiefung	Zusammenführende Seminare	Weiterführende Seminare
Inhalt/Thema	Vermittlung von Grundlagen	Funktionsbereiche oder Branchenspezifika Bsp: Projektmanagement, Marketing, Bank, Logistik	General Management Unternehmensführung	Themen aus der (Berufs-)Welt wie Change Management, Organisationsentwicklung, Nachhaltigkeit
Form	Eher haptische Formen	alle Formen	hybrid oder computergestützt	alle Formen
Besonderheit	kein Vorwissen benötigt	Thematische Schwerpunkte	Wirkungszusammenhänge erkennen und verstehen Ganzheitliche Sicht	Aufbau von Methodenkompetenz

Abb. 3: Planspielseminare im Studienverlauf (eigene Darstellung, 2022).

4 Fazit

Dieser Beitrag hatte zum Ziel, Möglichkeiten der Einbindung der Lernmethode Planspiel in die Curricula an Hochschulen aufzuzeigen. Dabei lag der Fokus primär auf unterschiedlichen Formen der Planspielmethode (Blockveranstaltung, semesterbegleitend, blended learning) und deren Einsatzmöglichkeiten in Wirtschaftsstudiengängen (vor Beginn, zu Beginn, in der Mitte und zum Ende des Studiums). Die theoretischen Ausführungen und beschriebenen Erfahrungsberichte der Autor:innen wurden durch Ergebnisse einer Online-Befragung untermauert. Es hat sich gezeigt, dass der Einsatz von Planspielen während aller Phasen eines Wirtschaftsstudiums einen sinnvollen Beitrag leisten kann und einen Mehrwert darstellt. Werden im Studienverlauf mehrere Planspiele eingesetzt, ist es wichtig, eine Mischung aus verschiedenen Planspielarten zu finden, um bei den Studierenden die Motivation und das Interesse für entsprechende Studieninhalte aufrechtzuerhalten. Dabei kön-

nen Tools von unterschiedlichen Anbietern und mit unterschiedlicher Methodik eingesetzt werden, um z. B. auch Ähnlichkeiten in der Spielmechanik zu vermeiden.

Die Autor:innen recherchierten gut fünfzig Anbieter im deutschsprachigen Raum, deren Fokus vornehmlich auf wirtschaftswissenschaftlichen Inhalten liegt.⁴ In der Regel spezialisieren sich die Anbieter entweder auf haptische Brettspiele oder auf digitale Spiele, die vermehrt als browserbasierte Lösungen angeboten werden. Während Planspiele in den Politikwissenschaften häufiger von den Anwendenden selbst entwickelt werden, ist dies in den Wirtschaftswissenschaften unüblich. Zu praktisch jedem Themenfeld lassen sich ggf. auch auf dem internationalen Markt Planspiele finden.

Um mit der Lernmethode Planspiel vertraut zu werden und auch die Tools kennenzulernen, bieten viele Anbieter oder auch hochschuldidaktische Zentren bzw. Planspielzentren sowie die Gesellschaft für Planspiele in Deutschland, Österreich und der Schweiz e. V. (SAGSAGA) Seminarleitungstrainings zu Planspielen und zu den besonderen Herausforderungen der Durchführung an. Zudem ist es häufig möglich, bei erfahrenen Planspiel-Dozierenden zu hospitieren oder mit einer erfahrenen Person zusammen die ersten Schritte als Planspielleitung zu machen.

Neben der Wahl des richtigen Planspiels am richtigen Ort ist die zentrale Herausforderung beim Planspieleinsatz eine gute Begleitung der Teilnehmenden während des gesamten Planspiel-Prozesses im Sinne der Ermöglichung von Lernen. Dies erfordert im Vergleich zu klassischen Vorlesungen eine andere und oftmals ungewohnte Haltung der Lehrenden. Dazu gehören Mut, Offenheit sowie Flexibilität, sich auf eine nur eingeschränkt vorhersehbare Dynamik einzulassen und situativ angepasst zu reagieren (vgl. KORTMANN & PETERS, 2021; FREESE & LUKOSCH, 2022). Basierend auf der Erfahrung der Autor:innen danken es aber die aktiv im Planspiel involvierten Studierenden in aller Regel mit großem Engagement und intensiven Lernerfahrungen.

⁴ Vgl. hierzu eine Anbieterübersicht des Zentrums für Managementsimulation (ZMS) (2023).

5 Literaturverzeichnis

Alternanz GmbH (2020). *Agile Memo Game Development*. <https://www.agile-memogame.de/>, Stand vom 17.04.2023.

Eckardt, G., Zürn, B. & Trautwein, F. (2022). *Studie zum Einsatz von Unternehmensplanspielen an Hochschulen*, TOPSIM-Planspielkongress Konstanz, Vortrag vom 23. September 2022.

Fadel, C., Trilling, B. & Bialik, M. (2015). *Four-Dimensional Education: The Competencies Learners Need to Succeed*. Center for Curriculum Redesign.

Fanning, R. & Gaba, D. (2007). The Role of Debriefing in Simulation-Based Learning. *Simulation in Healthcare*, 2(2), 115–125.

Freese, M. & Bekebrede, G. (2020). Digital Versus Analogue Simulation Games: Influence on Validity, Play(er) Experience and Learning Outcomes. In I. Marfisi-Schottman, F. Bellotti, L. Hamon & R. Klemke (Hrsg.), *Games and Learning Alliance. GALA 2020* (Lecture Notes in Computer Science, vol 12517) (S. 441–446). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63464-3_44

Freese, M. & Lukosch, H. (2022). Black Screens and real people. In T. Alf, S. Hahn, B. Zürn & F. Trautwein (Hrsg.), *Planspiele : Erkenntnisse aus Praxis und Forschung* (ZMS-Schriftenreihe 13) (S. 11–28). Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Geuting, M. (1992). *Planspiel und soziale Simulation im Bildungsbereich* (Studien zur Pädagogik, Andragogik und Gerontagogik, Bd. 10). Frankfurt am Main: Lang.

Geuting, M. (2000). Soziale Simulation und Planspiel in pädagogischer Perspektive. In D. Herz & A. Blätte (Hrsg.), *Simulation und Planspiel in den Sozialwissenschaften* (S. 15–62) Münster: LIT Verlag.

Kortmann, R. & Peters, V. (2021). Becoming the Unseen Helmsman – Game facilitator competencies for novice, experienced, and non-game facilitators. *Simulation & Gaming*, 52(3), 255–272. <https://doi.org/10.1177/10468781211020792>

Kriz, W. Ch. (2000). *Lernziel Systemkompetenz. Planspiele als Trainingsmethode*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Kriz, W. Ch. (2011). Planspiele für die Personalentwicklung. In W. Ch. Kriz (Hrsg.), *Planspiele für die Personalentwicklung* (Schriftenreihe Wandel und Kontinuität in Organisationen, Bd. 12) (S. 11–22). Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin.

Kriz, W. Ch. & Nöbauer, B. (2008). Den Lernerfolg mit Debriefing von Planspielen sichern. In BIBB (Hrsg.), *Planspiele in der beruflichen Bildung. Auswahl, Konzepte, Lernarrangements, Erfahrungen – Aktueller Planspielkatalog 2008*. Multimedia-Publikation mit CD-ROM. (4. Aufl.). Bonn: W. Bertelsmann.

Leigh, E. & Spindler, L. (2004). Researching Congruency in Facilitation Styles. In W. Ch. Kriz & Th. Eberle (Hrsg.), *Bridging the Gap. Transforming knowledge into action through gaming and simulation* (S. 309–317). München: SAGSAGA e.V.

Madani, K., Pierce, T. & Mirchi, A. (2017). Serious games on environmental management. *Sustainable Cities and Society*, 29, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2016.11.007>

Mürner, B., Polexe, L. & Tschopp, D. (2015). Es funktioniert doch – Akzeptanz und Hürden beim Blended Learning. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung ZFHE*, 10(2), 39–50.

Sauter, A. M. & Sauter, W. (2002). *Blended learning: effiziente Integration von E-Learning und Präsenztraining*. Neuwied u.a.: Luchterhand.

Schwägele, S. (2013). *Planspiel versus Simulation? Versuch einer Abgrenzung*. Blog des Zentrums für Managementsimulation. <https://zms.dhbw-stuttgart.de/artikel/planspiel-versus-simulation-versuch-einer-abgrenzung/>, Stand vom 26.04.2023.

Schwägele, S. (2015). *Planspiel – Lernen – Lerntransfer*. Norderstedt: Books on Demand.

Schwägele, S., Zürn, B., Lukosch, H. K. & Freese, M. (2021). Design of an Impulse-Debriefing-Spiral for Simulation Game Facilitation. *Simulation & Gaming*, 52(3), 364–385.

Starke, S. (2010). Mit Planspielen und Simulationen für kritische Situationen lernen. Wie Planspiele und Simulationen erfolgreich in Trainings eingesetzt werden können. In P. Mistele & U. Bargstedt (Hrsg.), *Sicheres Handeln lernen – Kompetenzen und Kultur entwickeln* (S. 91–108). Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft.

systainchange (2019). *Pitch your green idea*. <https://www.pitchyourgreenidea.de/>, Stand vom 27.04.2023.

Taylor, J. & Walford, R. (1974). *Simulationsspiele im Unterricht. Eine Einführung in die didaktischen Möglichkeiten von Simulations-, Plan- und Rollenspielen mit sechs praktischen Beispielen*. Ravensburg: Otto Maier (EGS-Texte).

Trautwein, C. (2011). *Unternehmensplanspiele im industriebetrieblichen Hochschulsstudium. Analyse von Kompetenzerwerb, Motivation und Zufriedenheit am Beispiel des Unternehmensplanspiels Topsim – General Management II*. Wiesbaden: Gabler.

Trautwein, F. (2004). *Berufliche Handlungskompetenz als Studienziel. Bedeutung, Einflussfaktoren und Förderungsmöglichkeiten beim betriebswirtschaftlichen Studium an Universitäten unter besonderer Berücksichtigung der Bankwirtschaft* (Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft an der Universität Hohenheim, Bd. 42). Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

Trautwein, F. (2015). „Augenöffner für theoretisch Gelerntes.“ Ein Experteninterview. In M. Schneider & M. Mustafic (Hrsg.), *Gute Hochschullehre: Eine evidenzbasierte Orientierungshilfe* (S. 78–84). Berlin, Heidelberg: Springer.

Wolfe, J. & Teach, R. (1987). Three Down-Loaded Mainframe Business Games. A Review. *The Academy of Management Review*, 12(1), 181–192.

Zentrum für Managementsimulation (ZMS) (2023). *Planspiel-Anbieterübersicht*. <https://zms.dhbw-stuttgart.de/netzwerk/planspielanbieter/>, Stand vom 17.04.2023.

Autor:innen



Dipl. oec. Birgit ZÜRN || DHBW Stuttgart, Zentrum für Managementsimulation || Paulinenstr. 50, D-70178 Stuttgart
zms.dhbw-stuttgart.de
birgit.zuern@dhbw-stuttgart.de



Prof. Dr. Friedrich TRAUTWEIN || DHBW Stuttgart, Zentrum für Managementsimulation || Rotebühlplatz 41, D-70178 Stuttgart
zms.dhbw-stuttgart.de
friedrich.trautwein@dhbw-stuttgart.de



Dr. Maria FREESE || Technische Universität Delft, Niederlande & Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Lehrstuhl für Produktionssysteme und -automatisierung || Universitätsplatz 2, D-39106 Magdeburg

<https://www.psa.ovgu.de/>

maria.freese@ovgu.de