

## Mit Unternehmensplanspielen Management erleben

### 1. Unternehmensplanspiele in der betrieblichen Weiterbildung

Unternehmensplanspiele werden in der Personalentwicklung als Weiterbildungsmaßnahme zur Vertiefung von Management Kenntnissen eingesetzt. Das Teilnehmerfeld ist breit und erstreckt sich von Schülern und Studierenden über Berufseinsteiger bis hin zu Fach- und Führungskräften sowie erfahrenen Managern. Das Lernprinzip von Unternehmensplanspielen ist „Learning by Doing“: Als Vorstand eines virtuellen Unternehmens treffen die Teilnehmenden ihre eigenen unternehmerischen Entscheidungen und erfahren unmittelbar deren Konsequenzen. Teilnehmer ohne vorherige Management Kenntnisse lernen dabei oft erstmalig, Entscheidungen cross-funktional zu treffen, denn alle Entscheidungen haben Einfluss auf andere Bereiche des Unternehmens, zum Beispiel Marketing, Produktion und Personal sowie Finanzen und Controlling. Das Planspiel bringt die Teilnehmenden also in Entscheidungssituationen, die dazu führen, dass sie Management- und Methodenwissen aktiv einfordern, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Sie müssen beispielsweise festlegen, zu welchem Preis sie ihr Produkt auf einem Markt anbieten und merken schnell, dass sie dafür wissen müssen, wie viel es kostet, dieses Produkt herzustellen und zu vermarkten. Und schon beschäftigen sie sich praxisnah mit Deckungsbeiträgen und der Vollkostenrechnung und vertiefen so ihr Wissen im Bereich des internen Rechnungswesens. Auch eine Gewinn- und Verlustrechnung und eine Bilanz haben mehr Aussagekraft, wenn sie durch eigene unternehmerische Entscheidungen unmittelbar beeinflusst werden. Sie liefern auch wichtige Kennzahlen, die aussagen, ob das Planspielunternehmen profitabel ist und ob das Ziel, Unternehmenswert zu schaffen, erreicht werden konnte. Und genau das macht die Methode Unternehmensplanspiel so effektiv: Sie weckt den Wissenshunger der Teilnehmenden und Lernen macht ihnen Spaß. Gekoppelt mit dem wiederholten Anwenden des Gelernten in aufeinander aufbauenden Planspielperioden entsteht ein besonders nachhaltiger Lerneffekt.

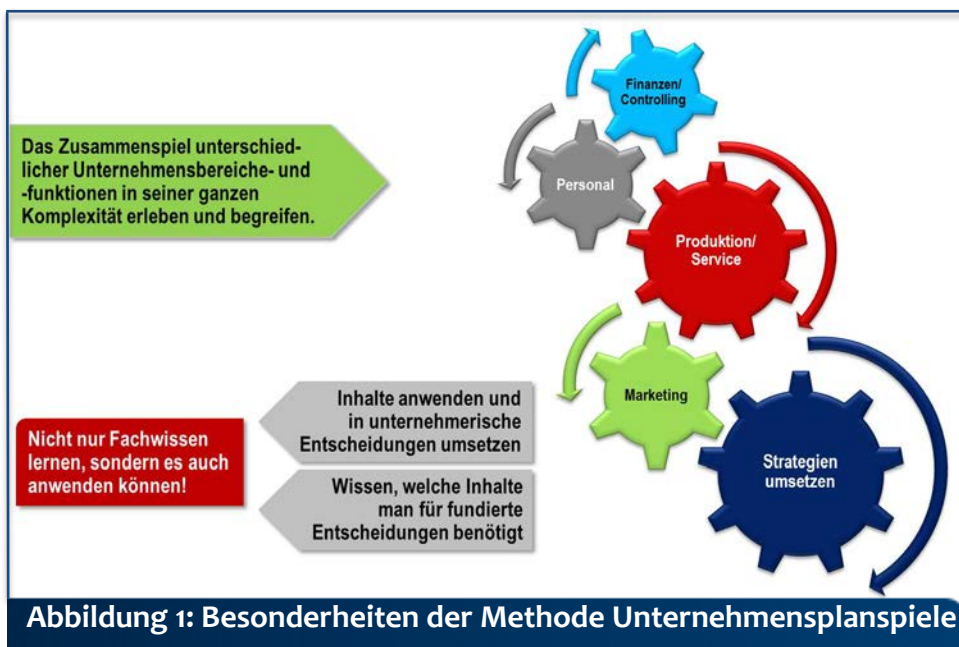


Abbildung 1: Besonderheiten der Methode Unternehmensplanspiele

## 2. Arten von Unternehmensplanspielen

Brettplanspiele bilden ein Unternehmen auf einem Spielbrett ab. Ihre Stärke liegt darin, unternehmensinterne Prozesse und die daran gekoppelten Geldströme sowie die sich ändernden Bestandsgrößen im Rechnungswesen darzustellen. Die Veränderungen von Liquidität und Profitabilität werden so auf eine sehr anschauliche Weise auf betriebliche Entscheidungen zurückgeführt. Gleichzeitig werden dabei die Einflussfaktoren vieler Kennzahlen transparent gemacht.

Computerbasierte Simulationen gehen einen entscheidenden Schritt weiter und bieten mehr Komplexität: Hier wird ein Markt mit mehreren Wettbewerbsunternehmen sehr realistisch abgebildet. Diese Wettbewerbssituation schafft eine außerordentliche Dynamik und Motivation. Das virtuelle Planspielunternehmen kann seine Produkte nach klassischen Wettbewerbsstrategien am Markt, beim Kunden, positionieren. Die Teilnehmenden entwickeln diese Strategien selber und setzen sie in operativen unternehmerischen Entscheidungen um. Dies erfordert und fördert ein unternehmerisches Denken und Handeln, weil Marktentwicklungen eingeschätzt werden müssen. Eine darauf angepasste Strategie erfordert ein zeitgerechtes Investieren in die Zukunft.

Eine besonders große Einsatzflexibilität bieten web-basierte Unternehmenssimulationen. Die Teilnahme am Planspiel erfolgt per Log-In über einen Browser. So ist auch eine Integration in firmeninterne Lernplattformen möglich. In web-basierten Planspielen wird eine komplexe realistische Umgebung mit einem Marktumfeld dargestellt. Solche Planspiele sind oft bei jungen Zielgruppen beliebt, da diese besonders medienaffin sind und diese Form des Lernens den Spaßfaktor erhöht und so Motivation schafft. Auch der Wettbewerb mit anderen virtuellen Unternehmen dient als Treiber, er bringt Dynamik und Spannung in den Lernprozess. Komplexe Zusammenhänge werden lebendig und können emotional erlebt werden.

Web-basierte Unternehmensplanspiele erfordern selbstgesteuertes Lernen und eine hohe Eigenmotivation. Daher sind sie besonders dann erfolgreich, wenn sie unterschiedliche Lernmedien miteinander kombinieren: Die Unternehmenssimulation kann sowohl in Präsenzveranstaltungen als auch rein online durchgeführt werden. Auch eine Kombination ist möglich, zum Beispiel bei einer Präsenzveranstaltung als Kick-Off mit einer anschließenden Onlinephase, in der das Planspielunternehmen in virtueller Teamarbeit weitergeführt wird. Zusätzlichen Nutzen bieten z.B. Web-based Trainings für eine individuelle Vorbereitung auf das Planspiel, Webinare, die Bereitstellung von Lernmaterialien wie Lehrbriefe in Form von Handouts oder digitalen Dateien sowie Vorträge und Übungen bzw. Case Studies in Präsenzveranstaltungen.

## 3. Trends

Als besondere Trends in Zusammenhang mit der Methode Unternehmensplanspiele werden hier die Globalisierung, der Praxistransfer sowie die tutorielle Begleitung herausgestellt.

### 3.1 Globalisierung

Die Globalisierung schreitet kontinuierlich fort und erfordert eine Zusammenarbeit über unterschiedliche Standorte und Zeitzonen hinweg. Diesem allgemeinen Trend kommen web-basierte Unternehmensplanspiele als Form von „Distance Learning“ entgegen: Die Teilnahme per Log-In über einen Browser ist von jedem Standort aus möglich. Diese organisatorische Flexibilität gepaart mit den Vorteilen der Kosten- und Zeitersparnis sowie des Umweltschutzes durch verminderte Dienstreisen entspricht den Anforderungen global agierender Unternehmen.

Globale Unternehmen fordern von ihren Mitarbeitern virtuelle Teamarbeit, die in web-basierten Unternehmenssimulationen trainiert wird: Indem interkulturelle Teams gebildet werden, werden neben der Fach- und Methodenkompetenz, die Planspiele grundsätzlich vermitteln, auch soziale und personale Kompetenzen gefördert. Unabhängig von Standorten, Zeitzonen, Kulturen und fachlichem Hintergrund wachsen Teams zusammen, die in virtueller Teamarbeit an einem Strang ziehen müssen, um ihr Planspielunternehmen zum Erfolg zu führen.

„*Wer alleine arbeitet, addiert – wer zusammenarbeitet, multipliziert.*“ **Friedrich Schiller.**

### 3.2 Praxistransfer

Unternehmen, die Planspiele als betriebliche Weiterbildungsmaßnahme für ihre Mitarbeiter einsetzen, legen in der Regel Wert darauf, dass die Unternehmenssimulation realistische Abläufe auf Unternehmens- und Marktseite abbildet. Ziel ist, dass die Teilnehmenden das Wissen, das sie im Planspiel generiert haben, auf ihr eigenes Unternehmen und dessen Erfolg übertragen. Anbieter von kundenspezifischen Planspielen bieten vielfältige Möglichkeiten, den Praxistransfer zu erleichtern: Im Planspiel können z.B. unternehmensspezifische Kennzahlen (Key Performance Indicators) und ein Markt- und Wettbewerbsumfeld des Auftraggebers abgebildet werden. Das Planspielszenario kann durch Anpassung der Ausgangssituation und der Parameter die Teilnehmenden vor besondere, für den Auftraggeber relevante unternehmerische Herausforderungen stellen. Somit bieten solche maßgeschneiderten Planspiellösungen eine besonders große inhaltliche Flexibilität.

### 3.3 Tutorielle Begleitung

Gerade web-basierte Planspiele erfordern ein selbstgesteuertes Lernen und eine hohe Eigenmotivation der Teilnehmenden. Dies kann zum Beispiel bei vollständig fehlenden betriebswirtschaftlichen Vorkenntnissen oder Rückschlägen im Planspielverlauf zu einem Motivationsknick führen. Daher bildet eine tutorielle Begleitung einen sinnvollen Zusatz zum selbstgesteuerten Lernen: Kompetente und erfahrene Tutoren stehen für individuelle Fragen der Teilnehmenden zur Verfügung und bieten Kick-Offs und Feedbacks sowie individuelles Coaching per Telefon, E-Mail und Webkonferenz an. Durch individuelle Lernunterstützung können sie dazu beitragen, unterschiedliche Kenntnisstände der Teilnehmenden zu kompensieren. Dazu fordern die Tutoren Leistung ein und geben Motivation. So wird das Tutoring zum Erfolgsfaktor insbesondere bei Online Planspielen als Form des Distance Learnings.