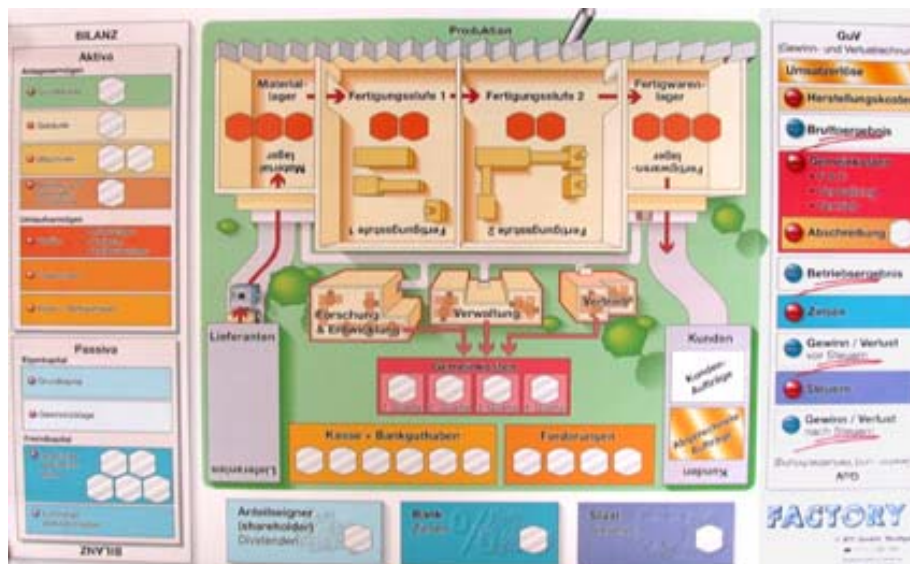


Bastian Kaiser

Spielerisch(e) Distanz schaffen.
Planspiele in der Lehre. Erfahrungen und Perspektiven.



1. Ein didaktisches Problem der Fachhochschulen liegt in ihrem größten Vorteil - dem Praxisbezug.
2. Entwicklung des Praxisbegriffs an der Fachhochschule Rottenburg.
3. Einsatz von Unternehmensplanspielen im Rahmen der Lehre: Beispiel Factory.
4. Einsatz des Planspiels.
5. Wie branchenunabhängig ist Factory?
6. Was Factory nicht bietet.
7. Zusammenfassung: Gute Gründe für den Einsatz dieses Planspiels.
8. In Zukunft mit Planspielen?

1. Ein didaktisches Problem der Fachhochschulen liegt in ihrem größten Vorteil - dem Praxisbezug.

Die Stärke der Fachhochschulen liegt in ihrem engen Bezug zur Praxis. Dieser wird in aller Regel durch Diplomarbeiten gewährleistet, die im Dialog mit der Praxis oder über ein an den aktuellen Erfordernissen der Praxis orientiertes Problem geschrieben werden. Er beruht auch auf der intensiven Einbeziehung erfahrener Praktiker als Gastvortragende in Lehrveranstaltungen und als Zweitprüfer in verschiedenen Lehrgebieten und schließlich tragen auch die Studierenden den Praxisbezug ins Haus, wenn sie – voller interessanter und teilweise noch unverdauter Eindrücke – aus ihren Praxissemestern in die Hörsäle der Hochschule zurückkehren.

Das Problem dieser an sich sehr erfreulichen Verbindung mit der „realen Welt“ der Produktion, der Verwaltung, des Handels und der Beratung ist es allerdings, dass die Eingrenzung der für eine bestimmte Hochschule und einen bestimmten Studiengang relevanten Praxis immer schwieriger wird. Der Praxisbegriff und der Erfahrungshorizont der aus Praktika zurückkehrenden Studierenden wird immer weiter und damit immer diffuser.

2. Entwicklung des Praxisbegriffs an der Fachhochschule Rottenburg.

Möglicherweise ist diese Entwicklung an der FH Rottenburg, die früher eher einseitig darauf ausgerichtet war, Nachwuchsbeamte für den gehobenen Forstdienst (überwiegend) staatlicher Forstverwaltungen auszubilden, noch deutlicher als an anderen Hochschulen. Heute bewegen sich unsere Absolventen nicht nur in den klassischen Berufsfeldern der Forstwirtschaft, sondern auch in allen Sparten der Holzwirtschaft, in Beratungsbüros und in Umwelt- und Naturschutzorganisationen. Immer mehr Diplom-Ingenieure der Forstwirtschaft (FH) machen sich selbständig.

Daraus ergeben sich für die Lehre in den meisten Fächern folgende – für uns neue - Probleme:

- Für welche Praxis bilden wir eigentlich aus?
- Können wir die Ausbildung so offen gestalten, dass wir unser Profil erhalten und schärfen, ohne damit unseren Studierenden Berufschancen zu nehmen?
- Wie „norden“ wir die Studierenden, die aus sehr unterschiedlichen Praxisbetrieben zurückkommen, wieder auf eine möglichst homogene Vorstellung eines „Musterbetriebes“ ein, an dem sich Lehrinhalte immer wieder exemplarisch festmachen lassen?

3. Unternehmensplanspiele im Rahmen der Lehre: Beispiel Factory.

Für den Studienschwerpunkt „Angewandte Betriebswirtschaft“ hat die Hochschule 1999 das Planspiel *Factory* der Firma BTI beschafft.

Dieses haptische Unternehmensplanspiel eignet sich ausgezeichnet für angeleitetes Arbeiten in kleinen Gruppen, ohne dabei eine gemeinsame Linie des gesamten Kurses (ca. 25 Studierende) aufgeben zu müssen. Im Gegenteil: Mit *Factory* ist es relativ einfach und kurzweilig, die oben skizzierten, sehr unterschiedlichen Erfahrungshorizonte der

Teilnehmer auf eine gemeinsame Spielfläche und damit in ein gemeinsames Unternehmen zu projizieren.

Im Unterschied zu vielen anderen Unternehmensplanspielen, die an Computern auf EDV-Basis gespielt werden, geht es bei dieser Variante nicht darum, mit einem Medium zu kommunizieren und gespannt auf die häufig überraschenden Resultate der eigenen – manchmal eher zufällig getroffenen Entscheidungen zu warten. Es geht auch nicht darum, dieses Spiel gegen die Uhr oder gegen andere Mitspieler zu gewinnen, sondern es handelt sich bei Factory um ein methodisches Hilfsmittel zur Vermittlung grundsätzlicher betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge.

Das Planspiel wird auf einer großen Spielmatte gespielt, auf der die Draufsicht (Vogelperspektive) eines *mittelständischen produzierenden Betriebes* dargestellt ist. Man hat quasi Einblick von oben in alle wichtigen Unternehmensteile: Die *Beschaffung* mit Rohwarenlager, die zweistufige *Fertigung*, den *Absatz* mit Fertigwarenlager sowie die Querschnittsaufgaben wie *Verwaltung* und *Entwicklung*.

Im Spiel werden auf der Grundlage einer Arbeitsmappe Geschäftsvorgänge drei aufeinanderfolgender Jahre „simuliert“. Dafür wird – ähnlich dem allen bekannten Spiel Monopoly – Spielgeld entsprechend getätigter Ausgaben und erzielter Erlöse oder zur Verdeutlichung der erzielten Wertschöpfung in den einzelnen Kostenstellen auf dem Spielfeld bewegt. Parallel werden die Ereignisse auf den Randfeldern der Spielmatte „verbucht“. Dort sind die wichtigsten Positionen der Unternehmensbilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt.

Ergänzend zu den „Ereignissen“ auf dem Spieltisch ermitteln die Mitspieler permanent wichtige Kennzahlen und deren Veränderungen durch die Geschäftstätigkeit in ihren persönlichen Spielunterlagen. Auf diese Weise kommt eine „Buchführungsebene“ in das Spiel, die den Zusammenhang zwischen Güterstrom und Geldstrom sowie die parallele Verbuchung und Erfolgsermittlung visualisiert.

Die Spieldauer beträgt je nach Vorkenntnissen und individueller Gestaltung zwischen vier Stunden und zwei Arbeitstagen.

4. Erfahrungen mit dem Einsatz des Planspiels.

Im Rahmen unserer Lehre haben wir Factory bereits zu mehreren Zeitpunkten des Studienfortschrittes erprobt und sind zu folgendem Ergebnis gekommen:

- Factory eignet sich hervorragend am Ende einer Einführung in betriebswirtschaftliche Grundlagen. Man kann als Lehrender mit Hilfe dieses Planspiels die eher unzusammenhängenden Wissensvorräte der Studierenden in einen verständlichen Zusammenhang bringen. Einzelne Lehrmodule ergeben auf dem Spieltisch ein nachvollziehbares Ganzes – und nicht selten kommt es bei den Teilnehmern des Spiels zu einem verbindenden „Aha“-Ergebnis.
- Grundsätzlich könnte man Factory auch zu Beginn einer Auseinandersetzung mit der Betriebswirtschaft spielen lassen, müsste dann allerdings wesentlich mehr Zeit einplanen und manche Lehrinhalte relativ zügig (vorweg) behandeln. In diesem Sinne wäre Factory die Basis für einen „betriebswirtschaftlichen Crash-Kurs“. Davon haben wir wieder Abstand genommen.

- Eine weitere – und durchaus interessante Variante dieses Spiels ist es aber, Factory als Ausgangsbasis für punktuelle Vertiefungen heranzuziehen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Teilnehmer das Spiel in seiner Grundversion schon einmal gespielt haben oder nicht. In dieser Form setzen wir Factory als Basis für Fragen der Versorgungslogistik, zur Verdeutlichung von Rationalisierungsinvestitionen, als Ausgangspunkt für Diskussionen über die Lagerhaltung und punktuell als Verständnishilfe im Rechnungswesen ein.

5. Wie branchenunabhängig ist Factory?

Unsere anfängliche Skepsis, ob das Planspiel auch für die uns interessierende Branche – die Forst- und Holzwirtschaft – geeignet ist, hat sich in der Anwendung selbst erledigt: Durch seine starke Vereinfachung und die gelungene Visualisierung komplexer Prozesse, passt das Factory-Modell zu nahezu allen Betrieben der gewerblichen Wirtschaft. Insbesondere gewachsene Unternehmen des klassischen Mittelstandes lassen sich mit dem Planspiel gut erklären und vereinfachen.

Diese Feststellung wurde durch die Reaktionen einiger der mit uns zusammenarbeitenden Mittelständler bekräftigt, die unseren Studenten beim Spiel über die Schulter geschaut haben: Selbst diese „Profis“ ließen sich durch die Optik des Spielfeldes in eine andere Sphäre entführen. Schon nach kurzer Zeit wurde deutlich, dass sie in den Diskussionen mit den Studenten zwar an ihren eigenen Betrieb dachten, diesen aber in dem Spiel „entdecken“ konnten und ihre Meinungen unter Zuhilfenahme des Spieles erläuterten.

6. Was Factory nicht bietet.

Dieser wichtigste Vorteil kompensiert die aus meiner Sicht deutlichsten Schwächen des Spiel (in seiner Grundversion) bei weitem. Die Schwächen liegen m.E. ...

- ...in der Subsummierung der Lagerkosten in anderen groben Kostenarten. Diese Kritik hat auch damit zu tun, dass gerade das Lagerproblem in der Forst- und Holzwirtschaft ein sehr zentrales Problem darstellt. Dies wird zur Zeit in der Kapitalbindung und dem Risiko der riesigen Nasslagerplätze nach dem Weihnachtsturm „Lothar“ auch der breiten Öffentlichkeit vor Augen geführt.
- ... in der Tatsache, dass man den Spielverlauf nicht an verschiedenen Spieltischen unterschiedlich gestalten und steuern kann. Gerade im Einsatz bei höheren Semestern wäre ein gewisses (nach Tischen) individuelles „Risiko“ für die Teilnehmer sehr interessant und von didaktischem Wert.

7. Zusammenfassung: Gute Gründe für den Einsatz dieses Planspiels.

Zusammenfassend bietet dieses haptische Planspiel für die Lehre an Fachhochschulen mit betriebswirtschaftlichen Lehrinhalten folgende Vorteile:

- Die Teilnehmer sehen genau, was sie tun und welche Folgen dieses Tun für sie und „ihr“ Unternehmen hat.
- Zufällig gute oder schlechte Entscheidungen mit teilweise nicht nachvollziehbaren Folgen, wie sie an Computerplanspielen häufig sind, gibt es hier nicht.

- Factory wird zusammen gespielt, nicht gegeneinander und nicht gegen die Uhr. Das erlaubt das jederzeitige und für alle Spieltische gleichzeitige Unterbrechen des Spiels durch Lehrende. Bestimmte Fragen können gemeinsam aufgegriffen und vertieft werden.
- Das Spiel erfordert keinen Lehrsaal mit interaktiver Computerausstattung, sondern kann in jedem Klassenraum an mehreren Tischen gleichzeitig gespielt werden.
- Die mitgelieferten theoretischen Unterlagen können jederzeit mit dem bereits vorhandenem Lehrmaterial von Spielleitern ergänzt oder sogar durch dieses ersetzt werden. Factory ist deshalb kein „Fremdkörper“ im Semesterprogramm – oder eine „Extraveranstaltung“, sondern kann immer wieder als Hilfsmittel in die normale Lehre eingebunden werden.
- Durch diese Redundanz gelingt es gut, die Studierenden mit ihren sehr unterschiedlichen Erfahrungshintergründen didaktisch „in einem gemeinsamen Unternehmen zu sammeln“.
- Factory vereinfacht komplexe unternehmerische Zusammenhänge und verschafft den Teilnehmern eine gewisse Distanz zu dem von ihnen geleiteten Betrieb. Selbst Unternehmer lassen sich so zu einer Draufsicht auf „ihr“ Unternehmen verleiten und entdecken manche Zusammenhänge neu oder wieder, die sie im hektischen Alltagsgeschäft nur noch gewohnheitsgemäß wahrnehmen und nicht mehr hinterfragen konnten.

Immer dann, wenn es in der Lehre darum geht, die Verbindung herzustellen zwischen der unternehmerischen Realität und der im Rahmen der Ausbildung zu vermittelnden Theorie, ist das Planspiel deshalb ein gutes und erfolgreiches Hilfsmittel geworden.

Ein entscheidender Nachteil des Einsatzes von Planspielen in der (Grundlagen-)Lehre ist allerdings der vergleichsweise hohe Zeitbedarf zur Wissensvermittlung. D. h., dass sich Planspiele m. E. immer dann anbieten, wenn es darum geht, nach einer Phase der „Wissensanhäufung“ z. B. im Rahmen von Frontalvorlesungen, dieses Wissen „tatsächlich“ anzuwenden. Dabei spielt es in einem sozial- bzw. geisteswissenschaftlichen Fachbereich wie der BWL zunächst keine Rolle, dass die Anwendung nur simuliert und im engeren Sinne eben nicht tatsächlich ist.

8. In Zukunft mit Planspielen?

In der Forstwirtschaft wird immer deutlicher, dass das Zusammenspiel – oder die gelegentliche Zielkonkurrenz – zwischen den marktgängigen Produkten (vor allem Holz) und den nicht marktgängigen (z.B. Teile der Schutz- und Erholungsfunktionen des Waldes) Impulse für neue Entwicklungen geben könnte. Aktuell stellt sich z.B. die Frage, ob man das marktorientierte Handeln der Forstwirtschaft von den hoheitlichen Aufgaben der Forstverwaltung trennen kann und sollte. Dabei wird selten ausdrücklich darüber nachgedacht, welche Folgen der Verzicht auf das eine für das jeweils andere haben würde. Derartige Überlegungen spielen eine Rolle bei den aktuellen Privatisierungs- und Outsourcingstendenzen, bei der Infragestellung des Einheitsforstamts, und sind der Hintergrund für anhängige Subventions- und Kartellbeschwerden gegen mehrere staatliche Forstverwaltungen. Sie lassen sich im Grunde immer reduzieren auf die Überlegung, ob und unter welchen Bedingungen der

nicht-gewinnorientierte Sektor der Forstwirtschaft ohne die „Sahnestückchen“ des erwerbsorientierten Sektors funktionieren kann.

Andere Branchen, die noch stärker auf Märkten agieren, welche keine oder nur marginale Gewinne versprechen (z.B. im Verbandswesen, den sogenannten Non-Profit-Organisations, NPO) haben solche Überlegungen längst angestellt und bewertet. Die Erkenntnisse aus dem NPO-Bereich bieten eine Lernplattform auch für unsere Kernkompetenz, die Forstwirtschaft. Es wäre nun sehr interessant, diese Erkenntnisse in ein Planspiel zu „übersetzen“; Dann könnte buchstäblich sichtbar gemacht werden, wie die Teilbereiche forstlichen Handelns und Bewahrens miteinander verknüpft sind und welche Folgen es hat, wenn man sie trennt.

Zur Zeit bin ich mit der Firma BTI im Gespräch darüber, ob ein Planspiel für die spezielle Problematik von Unternehmen des NPO-Bereichs entwickelt werden kann, das nach derselben Logik des Planspiels Factory funktioniert. Erste Schritte in diese Richtung hat BTI mit zwei Planspielen zum Stadtmanagement bereits unternommen. Daneben gibt es ein Spiel, in dem das Problem des Groß- und Einzelhandels vertieft wird. Die Kombination aus beidem könnte helfen, insbesondere die Prozesse der Forstwirtschaft ökonomisch zu „beleuchten“, deren Einkommensfunktion (bei uns) rückläufig oder zumindest unbedeutend ist (Schutz- und Erholungswirkungen).

Ein an der Universität Fribourg in der Schweiz angesiedeltes Forschungsinstitut (VMI) hat sich im NPO-Bereich einen Namen gemacht, berät mit hohem Aufwand Institutionen wie internationale Hilfswerke (Rotes Kreuz z.B.) und Genossenschaften. Auch dort zeigt sich, dass der Einsatz guter Planspiele das Management von NPO-Betrieben transparenter machen würde.

Ich bin überzeugt davon, dass sich ein solches Planspiel im Lehrbetrieb der FH Rottenburg erproben und weiter entwickeln ließe und dann auch ein ganz wichtiges Element im Weiterbildungsangebot der FH für forstbetriebliche Praktiker sein könnte.

Unabhängig vom NPO-Bereich bieten Planspiele in der Lehre andere Vorteile, die wir uns nach und nach erschließen könnten. Sie lassen sich allerdings meist nicht mit einem haptischen Planspiel umsetzen, sondern setzen eine EDV-Unterstützung voraus. Beispielhaft kann genannt werden:

- Planspiele erlauben *die parallele Beschäftigung mit denselben Problemen an verschiedenen Orten*. So könnte man z.B. im Rahmen unserer Hochschulpartnerschaften EDV-Planspiele im Dialog spielen und sie so um den kontrastiven (vergleichenden) Aspekt erweitern.
- Planspiele könnten eine *Plattform für Online-Learning* darstellen. Dafür müssten sie allerdings interaktiv gestaltet und mit Erfolgskontrollen versehen sein. Das sind bislang die allerwenigsten.
- Planspiele könnten den *interdisziplinären Aspekt unserer Lehre betonen* helfen. Das Problem dabei ist allerdings, dass dies gerade in der forst- und holzwirtschaftlichen Ausbildung eher auf volkswirtschaftlicher Ebene Sinn zu machen scheint als auf betriebswirtschaftlicher. „Volkswirtschaftliche“ Planspiele gibt es zwar, diese sind bei genauerem Hinsehen jedoch Spiele, die eher die politische Argumentations- und Entscheidungskompetenz fördern als die logistische oder betriebswirtschaftliche.

Eventuell lassen sich Grundbaupläne für Planspiele, die gerade in unserer Ausbildung interessant wären – oder die Branchen Anpassung vorhandener Spiele auf die Forst- und Holzwirtschaft auch im Rahmen von Diplomarbeiten erarbeiten. Einen Versuch wäre das wert.