

# Anforderungen an Planspielleiter – Planspielleiterseminare

Dr. Kai Neumann, Dipl.-Kfm.<sup>1</sup>

## 1. Einleitung

Planspiele sind mittlerweile in nahezu unüberschaubarer Vielfalt für unterschiedlichste Aufgaben und Ziele entwickelt worden. Sie reichen beispielsweise in technischer Hinsicht vom Internet-Planspiel bis zum Brettspiel. Jedes Planspiel muss aber zielgerichtet und fachlich kompetent eingesetzt werden. Hierfür trägt der Planspielleiter (oder Planspielbegleiter) die Verantwortung.<sup>2</sup> Für einen potenziellen Planspielinteressenten, sei es eine Hochschule, Bildungsstätte oder ein Unternehmen, stehen Marktübersichten, Datenbanken u.a. zur Verfügung um einen Überblick über die für seine Zwecke geeigneten Planspiele zu bekommen. Zu nennen sind hier beispielsweise die Deutsche Planspiel-Zentrale in Nürnberg<sup>3</sup> und die interaktive Datenbank des Kompetenz-Netzwerk Management Games<sup>4</sup>. Ähnliches gibt es für das Angebot an Planspielleitern nicht. Hier soll ein Überblick über die Beziehung Planspiel - Planspielleiter sowie die Anforderungen an einen Planspielleiter vermittelt, und Vorschläge für seine Ausbildung entwickelt werden.

## 2. Anforderungen

Planspielen ist ein Akt, der tutorielle Begleitung voraussetzt, wobei das Medium Planspiel mit seinem informationsgebundenen und unterweisenden Hilfen (Planspielunterlagen) Trainerleistungen (teilweise) substituieren kann.

Es gibt im Planspielmarkt Anstrengungen, die Substitution von Trainerleistungen durch Planspielunterlagen, besonders für Individual-Planspiele zu erhöhen. Daneben gibt es Planspiele, die fast ausschließlich auf personale Trainerleistungen aufbauen. Aber auch der Einsatz des Planspiels determiniert die Anforderungen an den Planspielleiter. Das Planspielmedium (Software / Planspielunterlagen) selbst entwickelt bei den Teilnehmern eine Handlungsmotivation und –dynamik, die die erforderliche Trainerleistung zur Aufrechterhaltung des Spieles weit in den Hintergrund drängt, teilweise sogar überflüssig macht. Dies gilt besonders bei einem „spielerischen“ Einsatz eines Planspiels, wenn das Planspiel als auflockernde Ergänzung einer betriebswirtschaftlichen Schulung eingesetzt wird und keine stringenten Trainingsziele verfolgt. In der Planspielpraxis dominieren aber die Situationen, in denen der angestrebte Planspielerfolg von einer ausgereiften Trainerleistung abhängt. Daher hat sich ein Markt von Planspieltrainern herausgebildet, die vorrangig im anspruchsvollen Segment des Führungskräftetrainings tätig sind. Die in diesem Segment gewonnenen Erfahrungen werden sukzessive in den weiteren Ausgestaltungen von Planspielunterlagen, Planspielmodellen aber auch in Erfahrungsbeiträgen wie die dieses Buches verarbeitet. Differierende Anforderungsaspekte aus diesen verschiedenen Planpielkonfigurationen werden in den einzelnen Kapitelbeiträgen verdeutlicht. In diesem Beitrag stehen eigene Erfahrungen als Planspielleiter im Mittelpunkt, ergänzt durch den Versuch einer Strukturierung typischer Anforderungen an Planspielleiter.

Ganz allgemein unterscheiden sich die Anforderungen an einen Planspielleiter erheblich von einem Wissensvermittler / Trainer, der das Medium Planspiel nicht einsetzt. Durch die aktive Gestaltung der Planspielteilnehmer, der sich im Planspiel entwickelnden gruppendiffam-

<sup>1</sup> Dr. Kai Neumann ist Geschäftsführer der Rathgeber & Partner GmbH, Schöne Aussicht 56, 34355 Staufenberg. Internetadresse: <http://www.ludus.de>.

<sup>2</sup> Sofern das eingesetzte Planspiel diese Institution benötigt.

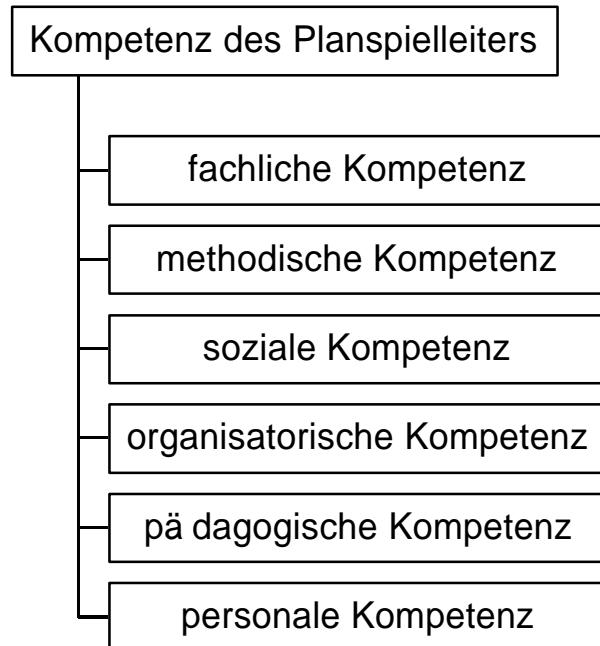
<sup>3</sup> Deutsche Planspiel-Zentrale, Bundesgeschäftsstelle, Neutorgraben 1a D-90419 Nürnberg

<sup>4</sup> Kompetenz-Netzwerk Management Games, Postfach 338, CH-5330 Zurzach. Die Datenbank ist im Internet unter <http://www.management-games.com> zu erreichen

schen Prozesse, der Eingriffsmöglichkeiten des Planspielleiters auf den Erfolg einzelner Teilnehmer oder Gruppen, werden an den Planspielleiter umfangreiche pädagogische Anforderungen gestellt. Darüber hinaus muss aber auch das Planspiel selbst beherrscht werden.

REINHARDT klassifiziert dafür Kompetenzbereiche (siehe Abb.1):<sup>5</sup>

Abbildung 1: Anforderungsprofil eines Planspielleiters



## 2.1 Fachliche Kompetenz

Der Planspielleiter bewegt sich bei der Durchführung eines Planspiels meist in einer in fachlicher Hinsicht relativ eng definierten Umgebung. So kann ein Planspiel mit dem Ziel eingesetzt werden, betriebswirtschaftliches Wissen (eventuell auch branchen- oder unternehmensbezogen) zu vermitteln und erlebbar zu machen. Je nach Voraussetzungen der Teilnehmer steht dabei die Wissensvermittlung oder die Anwendung des Wissens im Vordergrund. Für die Qualifikation des Planspielleiters ist es unbedingt notwendig, mindestens das für den Teilnehmer notwendige fachspezifische Wissen selbst zu besitzen. Von ihm wird gefordert, die Teilnehmer bei der Problemlösung (eventuell) zu beraten und zu unterstützen. So ergibt sich häufig bei den Teilnehmerteams ein Beratungsbedarf bei der Frage der Selbstorganisation. Unterstützend greift der Planspielleiter bei der Bereitstellung seines fachspezifischen Wissens für die Entscheidungsfindung der Teilnehmer ein. Ferner muß der Planspielleiter innerhalb kürzester Zeit in der Lage sein, die Entscheidungen und Ergebnisse einzelner Gruppen zu analysieren und zu begründen.

## 2.2 Methodische und organisatorische Kompetenz

Unter methodischer Kompetenz wird hier schwerpunktmäßig der Umgang mit dem eingesetzten Medium Planspiel selbst verstanden. Je nach Komplexitätsgrad eines Planspiels kann dieses mediale Wissen für den Planspielerfolg entscheidend sein. Dies ist beispielsweise bei komplexen betriebswirtschaftlichen Ausbildungsplanspielen wie LUDUS oder

<sup>5</sup> Siehe Reinhardt, H.-H.: Pädagogisches Anforderungsprofil für Planspielbegleiter, in: Deutsche Planspiel-Zentrale (Hrsg.): Tagungsband zum 12. Europäischen Planspiel Forum.

TOPSIM der Fall. Ohne eine vorangehende Planspielleiterausbildung sind diese Planspiele in der Regel nicht durchführbar. Jedes Planspiel gibt dem Leiter Einwirkungsmöglichkeiten. Er muss diese sorgfältig und zielgerichtet nutzen. Ferner muss der Planspielleiter seine Einwirkungen für die Teilnehmer transparent machen, so dass nicht der Verdacht der Manipulation entsteht. PC-gestützte oder Internet-Planspiele fordern ein bisweilen umfangreiches technisches Know-How. Dies führt dazu, dass häufig eine enge personelle Verflechtung zwischen Planspielentwickler und Planspielleiter besteht. Dabei muss sich der Planspielleiter sich immer darüber bewusst sein, dass nicht das Planspiel selbst, sondern das Ausbildungsziel im Mittelpunkt der Veranstaltung steht. Das Planspiel ist das Medium, um dieses Ziel zu erreichen. Nicht selten werden die Planspielhandlungen, ihre Ausführung zum Bildungsziel erhoben. In diesem Fall erklärt die (Planspiel-) Methode das Bildungsziel. Dies ist durchaus pädagogisch sinnvoll, nur muss der Planspielleiter dann darauf achten, dass die Planspielhandlungen auch wirklich ausgeführt werden, damit sie erfahren, erlebt, geübt werden. Der Einsatz weiterer Präsentations- und Moderationstechniken versteht sich von selbst und ist nicht unbedingt „planspielspezifisch.“

Der Planspielleiter muss in der Lage sein, ein Planspielablauf der Zielgruppe und den jeweils gegebenen organisatorischen Rahmenbedingungen anzupassen. Die Durchführung mit Studenten an einer Hochschule wird sich von einem Wochenendseminar mit Führungskräften erheblich unterscheiden. Konzeptionelle Flexibilität ist hier für den Planspielleiter wesentlich. REINHARDT<sup>6</sup> versteht unter organisatorischer Kompetenz zusätzlich, die Fähigkeit des Planspielleiters die Modellsituation des Planspiels in die realen betrieblichen Abläufe der Planspielteilnehmer zu übertragen.

## 2.3 Soziale Kompetenz

Der Umgang mit Menschen verlangt immer soziale Kompetenz, besonders dann, wenn der Kontakt so eng ist, wie in einem Planspiel. Der Planspielleiter hat sich auf das Individuum Teilnehmer einzustellen und ihn in seiner Persönlichkeit zu respektieren. Häufig kommt es zu einem Konfliktpotential, wenn die realen Erfahrungen des Teilnehmers nicht auf die Modellwelt des Planspiels zu übertragen sind. In dieser Situation muss der Planspielleiter behutsam vorgehen. Gehört das Aufzeigen von Fehlentwicklungen im Erfahrungsbereich des Teilnehmers zum Ziel des Planspiels („Betriebsblindheit“), muss der Planspielleiter dafür über ein beachtliches Konfliktbewältigungspotential verfügen. Wichtig ist dabei, dass das Vertrauensverhältnis zwischen beiden Beteiligten nicht zerstört wird. Positive zwischenmenschliche Beziehungen sind ein wichtiger Katalysator für ein erfolgreiches Planspiel.

## 2.4 Pädagogische Kompetenz

Pädagogische Kompetenz ist zur Sicherung des Lernerfolgs von Planspielen eine Schlüsselqualifikation. Der Planspielleiter muss die Teilnehmer dazu motivieren und gelegentlich befähigen, das Planspielmodell freiwillig und selbstverantwortlich zu akzeptieren und dem Spielansatz entsprechend darin zu handeln. Dieses wird natürlich durch ein Spielmodell erleichtert, welches für den Teilnehmer einen unmittelbaren Praxisbezug hat. Fehlt dieser, muss der Planspielleiter versuchen, durch eigene Initiativen und Überzeugungskraft, d.h. durch Erklären des pädagogischen Sinnes des vorliegenden Planspielmodells, diese Lücke zu überbrücken. Hierzu ist für ihn ein ganzheitliches Menschenbild und viel Verständnis für die Rolle des Teilnehmers im Planspiel notwendig. Das setzt voraus sich vor Beginn eines jeden Planspiels intensiv mit seiner Zielgruppe vertraut zu machen und sich mit den planspielrelevanten beruflichen Lebensumständen und der Erwartungshaltung der Teilnehmer an das Planspiel auseinandersetzen. Bei interaktiven Wettbewerbsplanspielen kommt zusätzlich noch die Beherrschung der daraus resultierenden Spannungsverhältnisse zwischen den Teilnehmern hinzu. Gleicher gilt für gruppendifamische Prozesse innerhalb von Teams. KOSS schlägt

---

<sup>6</sup> Vgl. ebenda

daher vor, bei solchen Spielen grundsätzlich mit zwei Planspielleitern zu arbeiten, von denen einer vornehmlich über die fachliche, der andere über die pädagogische Kompetenz verfügt.<sup>7</sup> Erleichtert wird das Verständnis für die Rolle des Teilnehmers besonders dann, wenn der Planspielleiter selbst einmal in dem von ihm eingesetzten Planspiel diese Rolle eingenommen hat. Eine wichtige pädagogische Aufgabe ist, dem Teilnehmer die Lerneffekte bewußt zu machen, dazu gehört vor allem das Herausheben des Neu-Erfahrenen und das Koppeln mit dem bisherigen Erfahrungsbereich des Teilnehmers. Dies ist eine hauptsächliche Funktion der seminaristischen Auswertungssequenzen des Planspielens.

## **2.5. Personale Kompetenz**

Die Persönlichkeit, das "Charisma" eines Planspielleiters unterstützt oder behindert den Lernerfolg. Der Planspielleiter ist keine unangreifbare Institution, das von ihm eingesetzte Planspiel wird immer Defizite zur realen Umwelt des Planspielteilnehmers aufweisen. Offenheit gegenüber diesen Schwächen des Angebotes stärken in der Regel die Glaubwürdigkeit eines Planspielleiters. Toleranz und Respekt gegenüber den Teilnehmern fördern den Lernprozess zusätzlich.

## **3. Die Rolle des Planspielleiters bei unterschiedlichen Planspielen. Eigene Erfahrungen**

Im folgenden sollen die Erfahrungen des Autors als Planspielleiter bei unterschiedlichen Planspielen beispielhaft vorgestellt werden.

### **3.1 Trainer als Kursmakler im Planspiel BOERSIMO<sup>8</sup>**

BOERSIMO ist ein PC-gestütztes Börsensimulationsmodell, hier werden die Aktien verschiedener Unternehmen gehandelt, beispielsweise diejenigen, die in einem Unternehmensplanspiel agieren. Die Teilnehmer treffen Transaktionsentscheidungen mit dem Ziel, ihr Vermögen zu maximieren. Der Planspielleiter stellt als Kursmakler die Kurse nach dem Prinzip des umsatzmaximalen Preises fest, dieser wird determiniert durch die vorhandene Angebots- und Nachfragesituation. In fachlicher Hinsicht braucht der Planspielleiter fundierte Kenntnisse über die Tätigkeit eines Kursmaklers an einem realen Wertpapiermarkt, darüberhinaus aber auch vom Börsengeschehen selbst. Hinzu kommen betriebswirtschaftliche Kenntnisse über Unternehmensbewertung, Shareholder Value und Aktienanalyse, um nur einige zu nennen.

In methodischer Hinsicht muß der Planspielleiter den technischen Spielablauf mit dem Programm Paket BOERSIMO beherrschen. Er hat das Spiel auf einem PC oder einem Netzwerk zu installieren und zu bedienen.

Konfliktpotential mit den Teilnehmern ergibt sich durch die Tätigkeit des Kursmaklers. Der Planspielleiter kann, bzw. sollte mit eigenen Transaktionsentscheidungen die Kursfeststellung beeinflussen (Kurspflege, Ausgleich von Angebot und Nachfrage). Jeder Eingriff begünstigt und benachteiligt aber einzelne Teilnehmer, damit wird der Planspielleiter rasch mit dem Vorwurf der Spielmanipulation konfrontiert. Um dieses auszuschließen, hat der Planspielleiter vor Beginn des Spiels seine Eingriffe bei bestimmten Marktsituationen zu normieren. Er ist dadurch vom Vorwurf der Vorteilsnahme befreit. Zusätzlich sind alle Eingriffe offenzulegen.

---

<sup>7</sup> Vgl. Koß, K.H.: Planspiele im Training - ein Erfahrungsbericht, in: Jürgen Graf (Hrsg.): Planspiele simulierte Realität für den Chef von morgen, 1992, S.78 f.

<sup>8</sup> BOERSIMO ist ein Börsensimulationsmodell der Fa. Rathgeber & Partner GmbH.

Dem Planspielleiter kommt in BOERSIMO somit eine zentrale Planspielrolle zu, diese muß aber im oben beschriebenen Sinne nach Möglichkeit passiv wahrgenommen werden, um einen Spielverlauf zu gewährleisten, der durch die Transaktionsentscheidungen der Teilnehmer determiniert ist.

### **3.2 Rolle als Planspielleiter im BÖRSENTRAINING der Bayerischen Hypo-Vereinsbank AG im Internet<sup>9</sup>**

Auch in diesem Planspiel treffen die Teilnehmer Transaktionsentscheidungen für Aktien, auch hier ist ihr Ziel, das Ausgangsvermögen bis zu einem festgelegten Zeitpunkt zu maximieren. Zum Unterschied zu BOERSIMO werden aber reale Gesellschaften gehandelt und es werden im Spiel die aktuellen Kurse von der Frankfurter Wertpapierbörse übernommen. In fachlicher Hinsicht sind die notwendigen Qualifikationen ähnlich wie in BOERSIMO, jedoch werden bei diesem Spiel zusätzlich fundierte Kenntnisse über die Nutzung des Internets verlangt.

Die Eingriffsmöglichkeiten des Planspielleiters auf den Spielverlauf sind hier wesentlich geringer als in BOERSIMO, es sind allein die Transaktionsentscheidungen der Teilnehmer maßgebend.

Der Planspielleiter ist für die Teilnehmer ständig über e-mail erreichbar, um Fragen zum Spielablauf oder zur Funktionsweise des Spiels zu beantworten. Hier dominiert die tutorielle – planspielmethodische – Rolle. Konfliktpotential ergibt sich meist durch Transaktionen der Teilnehmer, die so nicht gewollt sind, daß heißt, die auf Fehleingaben oder nicht sachgemäße Bedienung des Programms zurückzuführen sind. Hier sind die Teilnehmer über ihre Fehler aufzuklären, und es ist darzustellen, warum diese Transaktion so stattgefunden hat. Hierdurch wird in der Regel eine Wiederholung der Fehleingabe vermieden.

### **3.3 Rolle als Planspielleiter im Unternehmensplanspiel LUDUS<sup>®10</sup>**

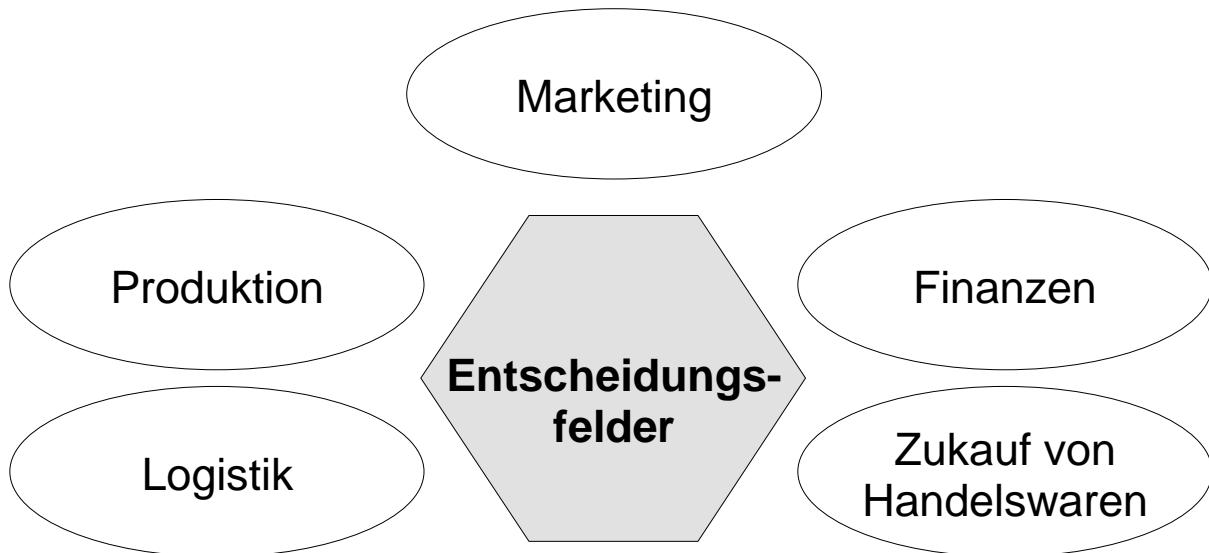
LUDUS simuliert PC-gestützt die Entscheidungsprozesse auf der obersten Führungsebene deutscher Industrieunternehmen. LUDUS gehört zu den meistgenutzten Planspielen seiner Art in Deutschland. Die Teilnehmer bilden in Teams den Vorstand einer Aktiengesellschaft, sie stehen im Wettbewerb zu anderen Unternehmen einer Spielgruppe.

Die geforderte fachliche Qualifikation des Planspielleiters ergibt sich aus den Entscheidungsfeldern der Teilnehmer:

---

<sup>9</sup> Dieses Planspiel wurde von Dr. Stefano Ianigro (Universität der Bundeswehr Hamburg) und Thomas Schueler (Geschäftsführer Rathgeber & Partner GmbH) geschaffen. Es wird von der Bayerischen Hypo-Vereinsbank AG seit August 1996 als permanentes Planspiel im Internet angeboten. Dieses Planspiel wird von der Rathgeber & Partner GmbH weiterentwickelt und betreut.

<sup>10</sup> Das Unternehmensplanspiel LUDUS<sup>®</sup> ist ein Planspiel der Rathgeber & Partner GmbH.



Damit werden detaillierte Kenntnisse der gesamten Betriebswirtschaftslehre gefordert.

Methodisch muss der Planspielleiter das Programm Paket LUDUS beherrschen. Hierzu gehören die für den technischen Ablauf eines computergestützten Planspiels notwendigen PC-Kenntnisse, die heute wohl eine Selbstverständlichkeit sind. Die eigentliche Planspielsoftware sollte dem Planspielleiter einerseits die Möglichkeit geben, das Planspiel für verschiedenste Zielgruppen und Lernziele anzupassen, andererseits aber auch ohne zusätzliche „Rahmenlagen“ oder „Szenarien“ einen dynamischen und ausbildungskonformen Ablauf gewährleisten. LUDUS löst diese Anforderungen, in dem das Modell aus den Entscheidungen der Unternehmen eine dynamische Umwelt (Preise für Inputfaktoren) automatisch generiert. Gleichzeitig stehen dem Planspielleiter ca. 400 verschiedene Parameter zum Eingriff und zur Steuerung des Spielablaufs zur Verfügung. Dies erfordert dann eine gründliche Produktschulung und ermöglicht ein Maximum an Variabilität beim Einsatz.

Neben den fachlichen und methodischen Kenntnissen sind bei der Durchführung eines solchen komplexen Simulationsmodells organisatorische und vor allem pädagogische Kompetenzen notwendig. Der Planspielleiter hat sich bei der Organisation eines Seminars den Erfordernissen der Teilnehmer und dem angestrebten Lernziel unterzuordnen. Die Teilnehmer müssen zu einer selbstverantwortlichen, zielgerichteten Teamarbeit über mehrere Perioden motiviert werden. Dafür reicht Fachwissen allein nicht aus. Der Planspielleiter muss sich in die Teilnehmerrolle hineinversetzen und hat für jede Zielgruppe, bzw. jedes Lernziel ein schlüssiges, spielbegleitendes Ablaufszenario zu entwerfen. Gehört beispielsweise das Erfahren der Auswirkungen wirtschaftspolitischer Maßnahmen auf Wettbewerb und Unternehmensentscheidungen zu den Erwartungen der Teilnehmer an das Planspiel, so hat der Spielleiter im Rahmen seiner Einwirkungsmöglichkeiten ein entsprechendes Szenario im Spielverlauf zu schaffen. Er muss den sich entwickelnden Spielprozess aufmerksam analysieren und auf das angestrebte Lernziel steuern. Ein Planspiel wie LUDUS, bei dem es keine „Leitungslösung“ gibt, sondern sich die Vorteilhaftigkeit der unternehmerischen Entscheidungen aus dem jeweiligen Spielverlauf erkennen lassen, erfordert vom Spielleiter ein hohes Maß an pädagogischer Flexibilität. Der Aktivitätsgrad seiner Einwirkungen ist damit nicht ex ante festgelegt, sondern ergibt sich aus der konkreten Spielsituation. Dies sind typische Rahmenbedingungen für die Rolle des Planspielleiters als Trainer (pädagogischer Begleiter).

Der Wettbewerb zwischen den Unternehmen ist einerseits zwar eine Motivationsquelle, es besteht aber andererseits auch die Gefahr dessen Überbetonung. Dann treten zwischen den Teams unter Umständen erhebliche Spannungen auf. Der Planspielleiter hat diese frühzeitig zu erkennen und zu entschärfen, ohne allerdings den Wettbewerbscharakter des Spiels in Frage zu stellen. Innerhalb der Teams kommt es während des Spiels zum Aufbau einer Ar-

beitsorganisation und zu Rollenverteilungen. Auch hierbei entstehen regelmäßig Konflikte. Dieses Phänomen intendiert pädagogische Ziele, wie etwa das eigene Erleben von Spannungssituationen, der eigenen Kooperationsfähigkeit, Durchsetzungskraft, Konfliktbewältigung, usw. Die Analyse des Teamverhaltens der Teilnehmer ist dann wesentliche pädagogische Aufgabe des Planspielleiters, bisweilen sogar Hauptzweck der Veranstaltung (Personalauswahl). Hier sind dann psychoanalytische Fähigkeiten gefragt. Dies spricht für den Einsatz von ausgebildeten Psychologen als Co-Trainer.

Die angeführten Beispiele haben gezeigt, wie unterschiedlich die Anforderungen an einen Planspielleiter sein können. Auch der Grad der Aktivität, mit der er in die bei einem Planspiel ablaufenden Prozesse eingreift, sind völlig verschieden. Im folgenden soll nun die Ausbildung zum Planspielleiter thematisiert werden.

#### **4. Produktbezogene Spielleiterausbildungen**

In Deutschland besteht in der Regel eine Vertriebspartnerschaft zwischen Planspielanbieter / Entwickler und Planspielleiter. Häufig führt der Planspielentwickler selbst Planspiele durch und bietet zugleich Planspielleiterausbildungen an.<sup>11</sup> Hierbei steht zunächst die Produktschulung im Vordergrund. Anhand der Entscheidungsfelder des Planspiels werden die Steuerungsmöglichkeiten aufgezeigt. Das für den Einsatz notwendige fachliche Wissen wird bei Teilnehmern der Produktschulungen weitgehend vorausgesetzt. Für den Einsatz von LUDUS sind fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse Voraussetzung, wie sie in der Regel durch ein abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium erworben werden können. Das fachliche Wissen erlaubt dann ein rasches zurechtfinden und akzeptieren der Modellwelt.

Um ein Gefühl für die Anforderungen an den Spielteilnehmer und seine Rolle zu bekommen, ist es sehr vorteilhaft, wenn der Planspielleiter selbst einmal die Rolle des Spielteilnehmers eingenommen hat. Hierzu bieten sich Seminare mit mehreren potentiellen Planspielleitern an, begleitend können sie dabei auch mit der Rolle des Leiters vertraut gemacht werden.

Eine produktbezogene Planspielleiterausbildung für LUDUS beispielsweise hat folgende Phasen:

Phase 1: Einführung in das Planspielmodell

- technische Voraussetzungen
- Installation
- Entscheidungsfelder
- Planungshilfen
- Ergebnisrechnung
- unterschiedliche Komplexitätsstufen

Ziel: Anpassung und Ergänzung des vorhandenen fachlichen Wissens auf die Modellwelt.

Phase 2: Teilnahme am Planspiel und Auswertung

Ziel: Erkennen der Anforderungen an den Planspielteilnehmer, Erfahren der technischen Handhabung, Schaffung von Rollenverständnis.

---

<sup>11</sup> So auch Rathgeber & Partner. Rathgeber & Partner führt sowohl Inhouse-Ausbildungen als auch selbst veranstaltete Planspielleiterweiterbildungen durch. Hier haben Planspielleiter u.a. Gelegenheit, in Teams LUDUS zu spielen, um die Teilnehmerrolle kennenzulernen. Ähnliches gilt auch für Unicon. Vgl. Högsdal, B.: Planspiele, 1996, S.26 ff.

### Phase 3: Die Steuerungsmöglichkeiten des Planspielleiters

- Optimale Entscheidungen in Einzelbereichen
- Konjunkturszenarien
- Produktlebenszyklen
- Transportrestriktionen
- Zinsänderungen
- Preisschocks
- Sonderangebote
- Urlaubsperioden
- Hauptversammlungen
- Anpassungen von Preis-Absatz-Funktionen
- Erstellen von Hilfsmitteln
- usw.

Ziel: Der Planspielleiter erkennt die Möglichkeiten zur Anpassung des Modells an verschiedene Zielgruppen, und er kann den Spielprozess an ein vorgegebenes Lernziel anpassen.

### Phase 5: Einsatz als Planspielleiter im Team (optional)

Ziel: "Learning by doing". Nachdem der Planspielleiter alle Voraussetzungen für seine Tätigkeit erworben hat, gilt es nun, praktische Erfahrungen zu sammeln. Zunächst erfolgt es in einem Trainerteam, in dem der neue Planspielleiter einem bereits Erfahrenen assistiert.

### Phase 6: Eigenverantwortliche Planspielleitung

Dies Phase ist i. A. nicht tutoriell geführt, wenngleich für die Qualifikationsentwicklung des Planspielleiters entscheidend. Da das Planspiel von der Variabilität der Handlungssituationen von Teilnehmern und Trainer lebt, können die didaktischen Potentiale des Planspiels erst durch eigenes Planspielerleben, d.h. Erleben der unterschiedlichen Handlungssituationen erworben werden.

## 5. Produktunabhängige Spielleiterausbildung

Eine produktübergreifende Spielleiterausbildung wird von der Deutschen Planspielzentrale in Nürnberg angeboten. Sie richtet sich an Personen mit Hochschulabschluß, die bereits Erfahrungen auf dem Gebiet der Erwachsenen- oder Jugendbildung gesammelt haben. Die Bildungsinhalte gliedern sich in Theorie und Praxis. Der theoretische Teil behandelt methodische, organisatorische und pädagogische Inhalte. Im Praxisteil nimmt der Spielleiter an verschiedenen Planspielarten teil und führt selbst Planspiele durch. Die Ausbildung schließt mit einer Prüfung und Zertifizierung. Die Seminardauer beträgt drei Wochen, die Seminargebühr beträgt DM 7.800,- zzgl. MwSt.<sup>12</sup>

Versucht wird, mit dieser Trainerausbildung einen allgemein akzeptierten Qualitätsstandard zu setzen.

## 6. Zusammenfassung

Die Ansprüche an eine Professionalisierung der Planspielleitertätigkeit sind hoch. Sie erwachsen vor allem aus den zumeist anspruchsvollen Teilnehmerhandlungen im Planspiel

---

<sup>12</sup> Stand 1999.

und deren Steuerungen, den spezifischen Anforderungen an die Steuerung gruppendiffusiver Prozesse in Wettbewerbsplanspielen und aus der durch das Planspielen speziell gewollten Variabilität der didaktischen bzw. Lernsituationen.

Die Professionalisierung dieser Funktion steht jedoch trotz der o. g. Seminarangebote für Planspielleiter ziemlich am Anfang. Charakteristisch für das gewünschte Qualitätsprofil des Planspielleiters ist die Hybridisierung von betriebs- oder volkswirtschaftlicher Hochschulqualifikation mit pädagogischen und psychologischen Qualifikationen sowie der hohe Erfahrungsanteil an der Gesamtqualifikation. Hier sind vor allem die wirtschaftspädagogischen Studiengänge aufgefordert, dieses Qualifikationsprofil zur Kenntnis zu nehmen und ihr Angebot daraufhin auszustalten.