



# Forum 2: Vermittlung von Softskills mit Planspielen

September 2007, 16. Topsim Anwendertreffen

© Dr. Willy Kriz



- 1. Begriff „Soft skills“ und Kompetenz, Teamkompetenz**
- 2. Vermittlung von Kompetenzen mit Planspielen**
- 3. Schlussfolgerungen**
- 4. Exkurs / Beispiele für Konsequenzen**

# “Kompetenz” statt “soft” und “hard skills”



**Nach Mandl & Gerstenmaier (2000) umfasst Handlungskompetenz a) den effizienten Umgang mit wiederkehrenden Aufgaben, b) den effizienten Umgang mit neuartigen komplexen Situationen und c) fundiertes Sachwissen darüber, welche Faktoren in der jeweiligen Situation relevant sind und wie diese Faktoren miteinander verknüpft sind.**

**Erpenbeck & Sauer (2000) verstehen Kompetenz als Disposition mit Situationen – die durch Ungewissheit und Unbestimmbarkeit der möglichen Handlungskonsequenzen gekennzeichnet sind – aus eigener Kraft umzugehen.**

**Kompetenzen sind Fähigkeiten zum selbstorganisierten Handeln in offenen Problem- und Entscheidungssituationen (Erpenbeck & v. Rosenstiel, 2003). Selbstorganisiertes Handeln kann auf die Person selbst, in inhaltlicher oder methodischer Hinsicht auf Gegenstände, die es zu erfassen und zu verändern gilt, auf andere Menschen und auf die Handlungen selbst bezogen werden.**

# Klassifikation von Kompetenzen "Kompetenzatlas"



**Personale Kompetenz**

**Fachliche und methodische Kompetenz**

**Sozial-kommunikative Kompetenz**

**Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz.**

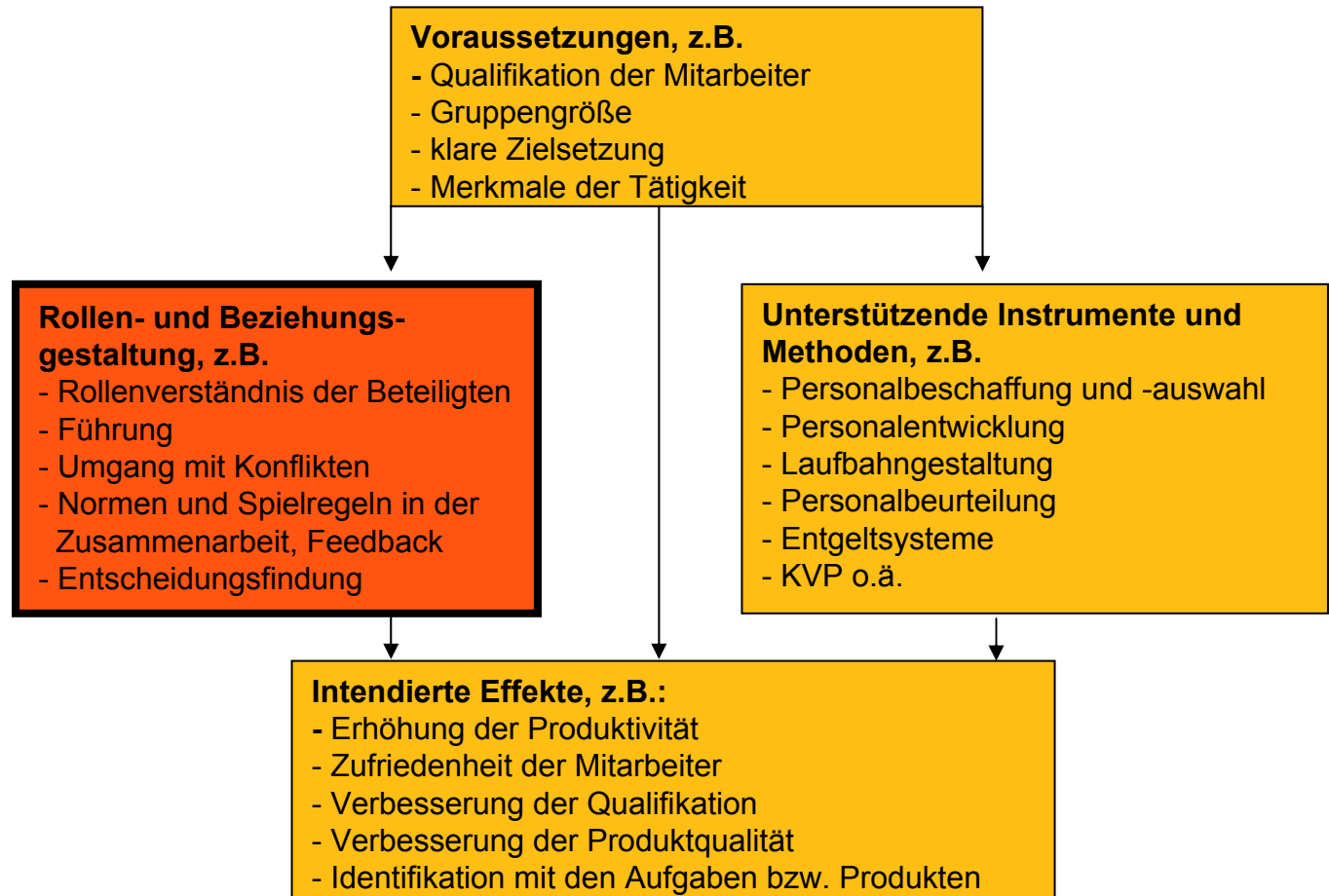
**- Heyse & Erpenbeck (2004)**

P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbst-Management	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
P/S		P/F		A/S		A/F	
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
P/S		P/F		A/S		A/F	
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
S/P		S/A		F/P		F/A	
Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrations-fähigkeit	Akquisitions-stärke	Problem-lösungs-fähigkeit	Wissens-orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions-stärke	Organisations-fähigkeit
S/P		S/A		F/P		F/A	
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit Kunden-orientierung	Experimentier-freude	Beratungs-fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs-vermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
S		S/F		F/S		F	
Kommunikations-fähigkeit	Kooperations-fähigkeit	Sprach-gewandtheit	Verständnis-bereitschaft	Projekt-management	Folge-bewusstsein	Fachwissen	Markt-kenntnisse
S		S/F		F/S		F	
Beziehungs-management	Anpassungs-fähigkeit	Pflicht-gefühl	Gewissen-haftigkeit	Lehr-fähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungs-verhalten	Fach-übergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

# Teamkompetenz und Teamlernen



# Teamkompetenz (Kriz & Nöbauer, 2006)



# Personenwahrnehmung, Rollen- zuschreibung, Rollengestaltung



# Führung & Teamkompetenz

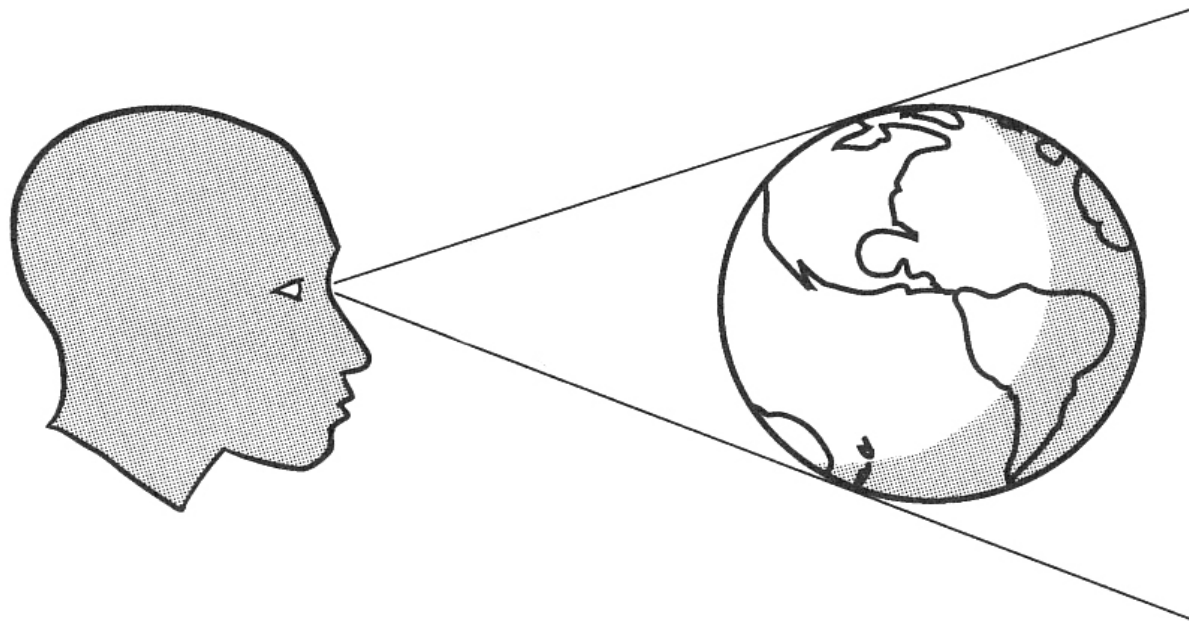


# Beziehungsgestaltung

## Beziehungsmuster



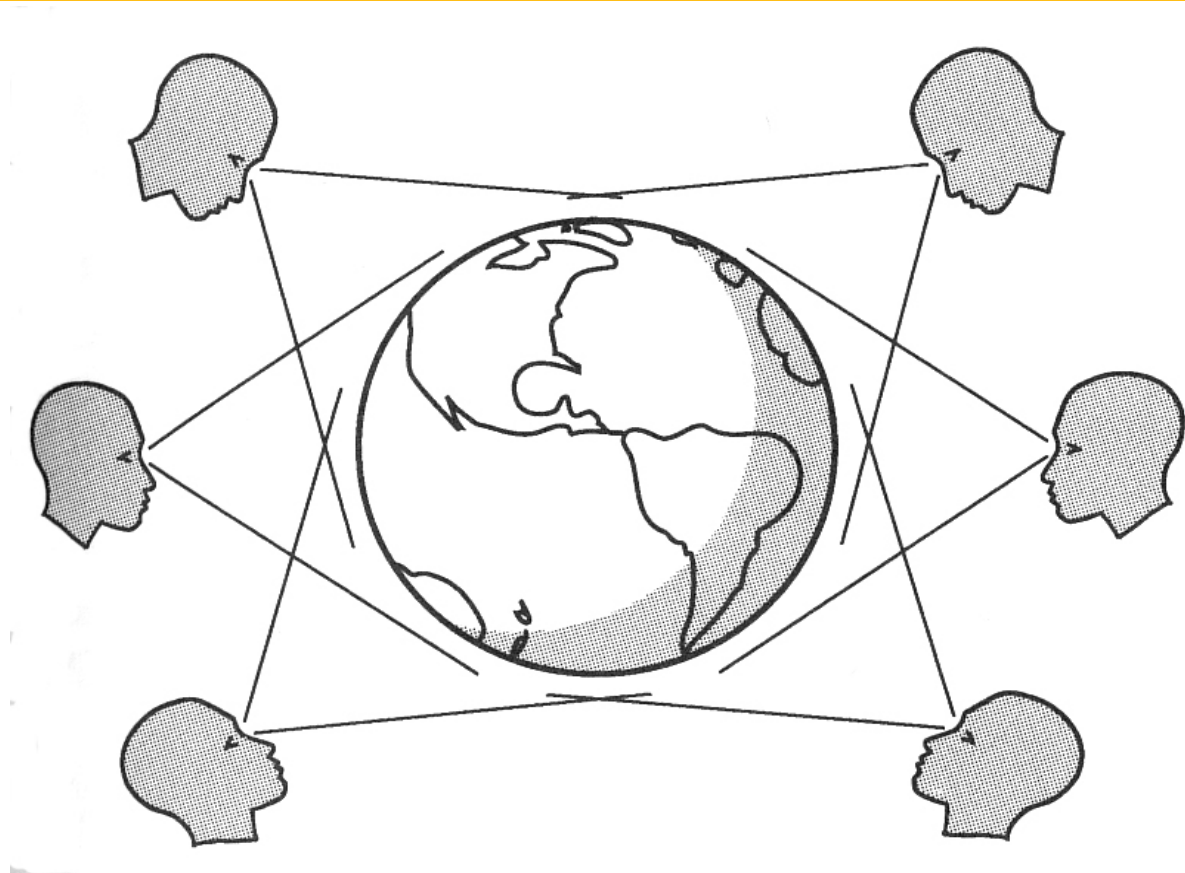
# Perspektive



# Perspektivenvielfalt / Perspektivenwechsel

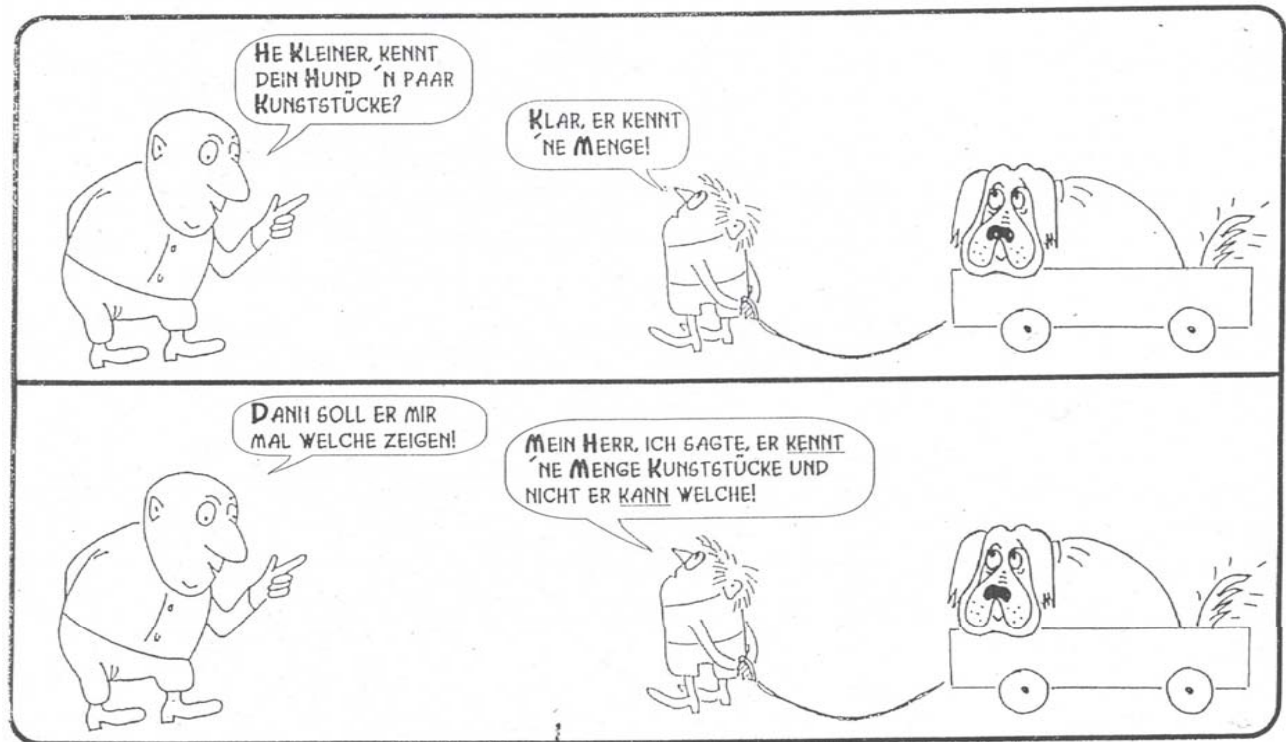
## Kooperation, Innovation, Konflikte

Fachhochschule Vorarlberg





## Wissen und Können



# Problemorientiertes Lernen mit Planspielen



Planspiele sind problemorientierte Lernumgebungen (Mandl & Gerstenmaier, 2000)

- 1) In Planspielen werden Teilnehmer mit **realen authentischen Kontexten** in Problemlöse- und Entscheidungssituationen konfrontiert. Planspiele ermöglichen als "Fehlerfreundliche Umwelten" Probehandeln, d.h. das Planen, Ausführen und Optimieren von Handlungsstrategien (mit unmittelbarer Rückmeldung über den Handlungserfolg).
- 2) **Multiple Kontexte**: Planspiele ermöglichen Perspektivenvielfalt und interdisziplinäres systemisches Denken in Zusammenhängen.
- 3) Planspiele fordern Problemlösen im Team, es sind vielfältige **soziale Kontexte** im Planspiel abgebildet.
- 4) **Instruktionale Kontexte**: Das Debriefing dient der Reflexion fachlicher und Gruppendynamischer Aspekte des Planspiels und dem Transfer in die reale Arbeitswelt.

# Gaming Simulation Prozess “S&G”

Fachhochschule Vorarlberg



**Briefing**

**Debriefing**

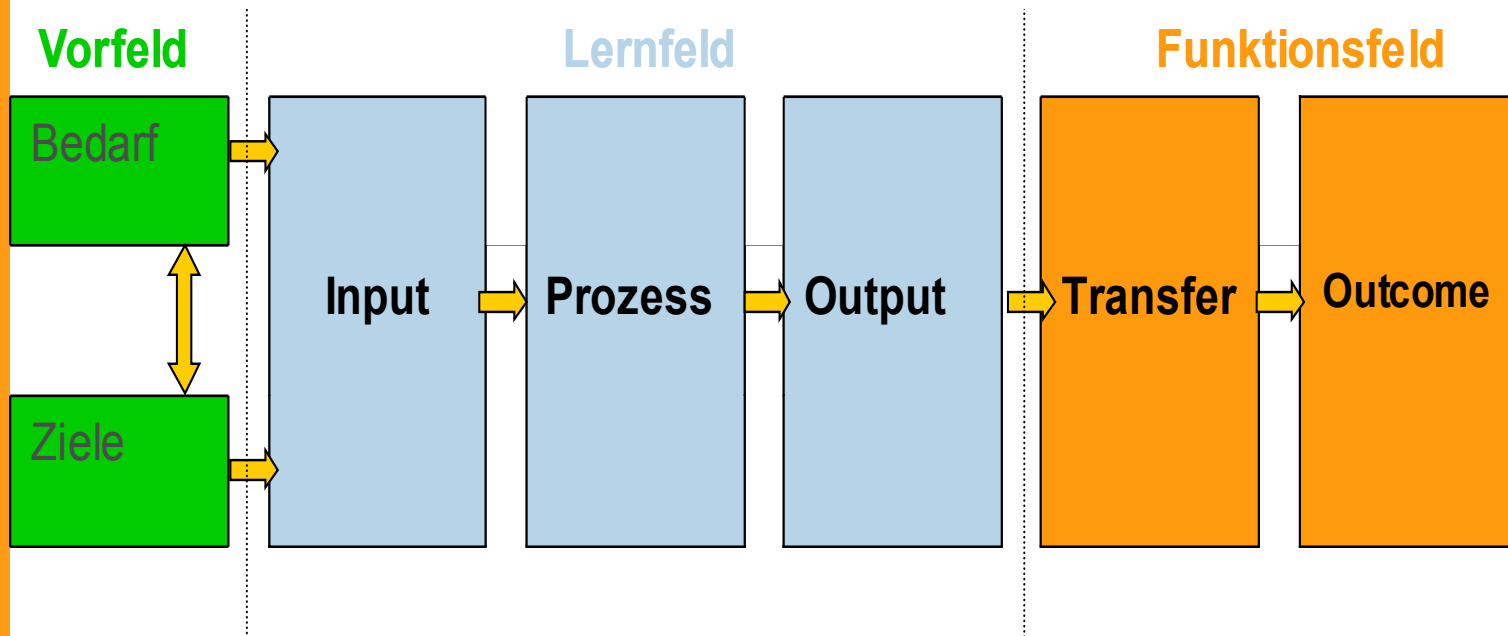


**Planspielen**

# Bildungsprozess allgemein

(Hense, 2006)

Fachhochschule Vorarlberg





- **Planspiele sind zeitaufwendig (Kosten-Nutzen Relation?), wenn “soft skills” vermittelt werden sollen, dann ist auf die Auswahl der “richtigen” Planspielmethode zu achten, die die Erreichung dieses Lernziels optimal unterstützt. Fernplanspiele und Individualplanspiele sind nur begrenzt nützlich (außer für Schulung von virtueller Teamarbeit). Vorteil: offene und verhaltensorientierte S&G.**
- **Planspiele sind häufig nicht optimal auf die Zielgruppen abgestimmt (z.B. Komplexitätsgrad der Simulation ist nicht passend) und zu viele Lernziele sollen in zu kurzer Zeit erreicht werden; vielfach Kaufprodukte ohne maßgeschneiderte Anpassung.**
- **Genauere Definition von Zielen und Bedarf (Festlegung: welche Kompetenzen, welche Teilnehmer), Anpassung des Planspiels auf Vorwissen/Kompetenzniveau der Teilnehmer ist notwendig.**



- **Das Bearbeiten von Problemstellungen im “Team” in Planspielen führt allein nicht zu sozialen Kompetenzen (oft im sogar Gegenteil).**
- **Oft gibt es ein fachlich korrektes Modell (z.B. für BWL-Lernziele), jedoch lernpsychologische Erkenntnisse für eine adäquate Lernumgebung (didaktisches Modell) werden zu wenig berücksichtigt.**
- **Fehlende Trainerkompetenz: zu geringe soziale Kompetenzen (Rollenvorbild) insbesondere im Umgang mit konflikthafter Gruppendynamik. Fehlende Routine, zu wenige Trainer, kontraproduktives Rollenverständnis im Sinne des selbstorganisierten und problemorientierten Lernens.**
- **Fehlende Planspieldidaktik: wirksame Reflexions- und Transfermodule werden nicht umgesetzt; zu wenig Zeit für effektives Debriefing; es bedarf in Briefing, Planspiel und in Debriefing spezieller didaktischer Methoden, um soziale Kompetenzen zu fördern und gemeinsam zu reflektieren (→Exkurs-Beispiel FAT).**



- **Nicht nur in der Realität, sondern konsequenter Weise existieren auch im Planspiel gewisse Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für soziale Kompetenzen (z.B. Arbeitsteilige Aufgabe, Gruppengröße etc).**
- **Kooperatives Lernen: Heterogenität (Expertisegrad, Kompetenzen, Rollen und Persönlichkeitsmerkmale), d.h. die „Teams“ im Planspiel müssen auch echte Teams sein.**
- **Einbezug traditioneller kooperativer Methoden; Stamm- und Expertengruppen, Rotationsprinzip im Planspiel und/oder der Reflexion (hinsichtlich Rollen und Funktionen).**
- **Gemeinsames Lernen aber individuelle Bewertung von Leistung.**



- **Planspielmaßnahmen sind oft nicht adäquat in ein übergeordnetes Konzept von Bildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen und/oder nicht in Strategie und Kultur einer Organisation eingebunden. Evaluation und Bildungscontrolling: Es ist notwendig Kompetenzen vor und nach dem Planspiel zu messen. (→ Exkurs Beispiel FHV).**
- **Leistung (u.a. effektiver Einsatz von soft skills) ist aber nicht nur von Kompetenz abhängig (Können), sondern auch von Motivation (Wollen) und sozialen und situativen Bedingungen (Sollen und Dürfen; Ressourcen).**
- **Mit Planspielen können Kompetenzen nicht nur gemessen werden (z.B. in Assessment Centern) und entwickelt werden (Personalentwicklung), sondern es existieren auch Planspielmethoden zur Gestaltung von Organisationsentwicklung und organisationalem Lernen. (→ Exkurs Beispiel OE). Soft skills werden nur dann auch real genutzt, wenn entsprechende Strukturen und Abläufe in der Organisation dies auch fordern und unterstützen.**

# Beispiel: Methode FAT mit Planspiel verknüpfen



## Team-Reflexivity-Modell (West, 1994)

FAT – Fragebogen zur Arbeit im Team (Kauffeld, 2004)

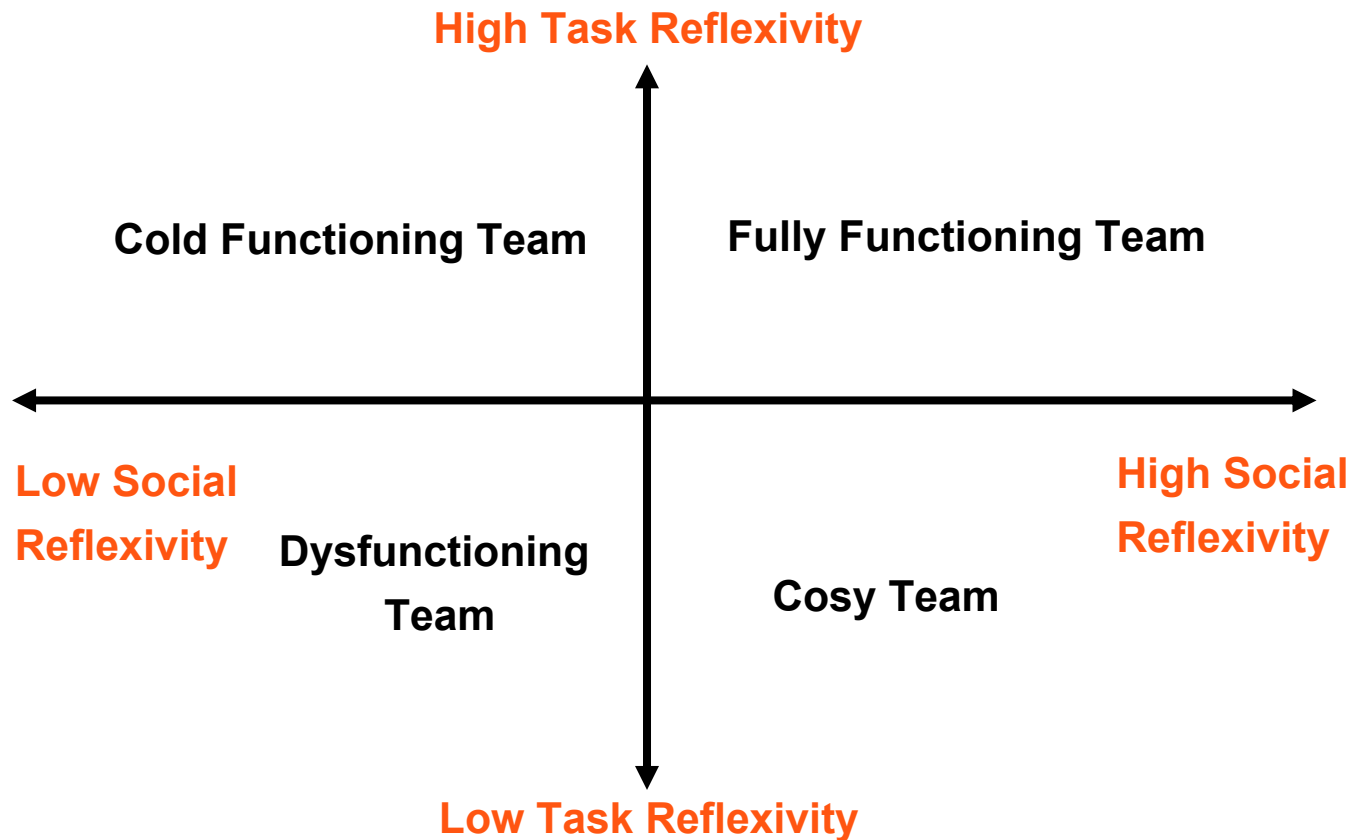
### Task Reflexivity - Strukturorientierung:

- Arbeitsziele und Prioritätensetzung
- Wege zur Zielerreichung und Kontrolle
- Arbeitsorientierung, Verantwortlichkeiten sind klar
- Informationsaustausch, Koordinierung der Arbeit

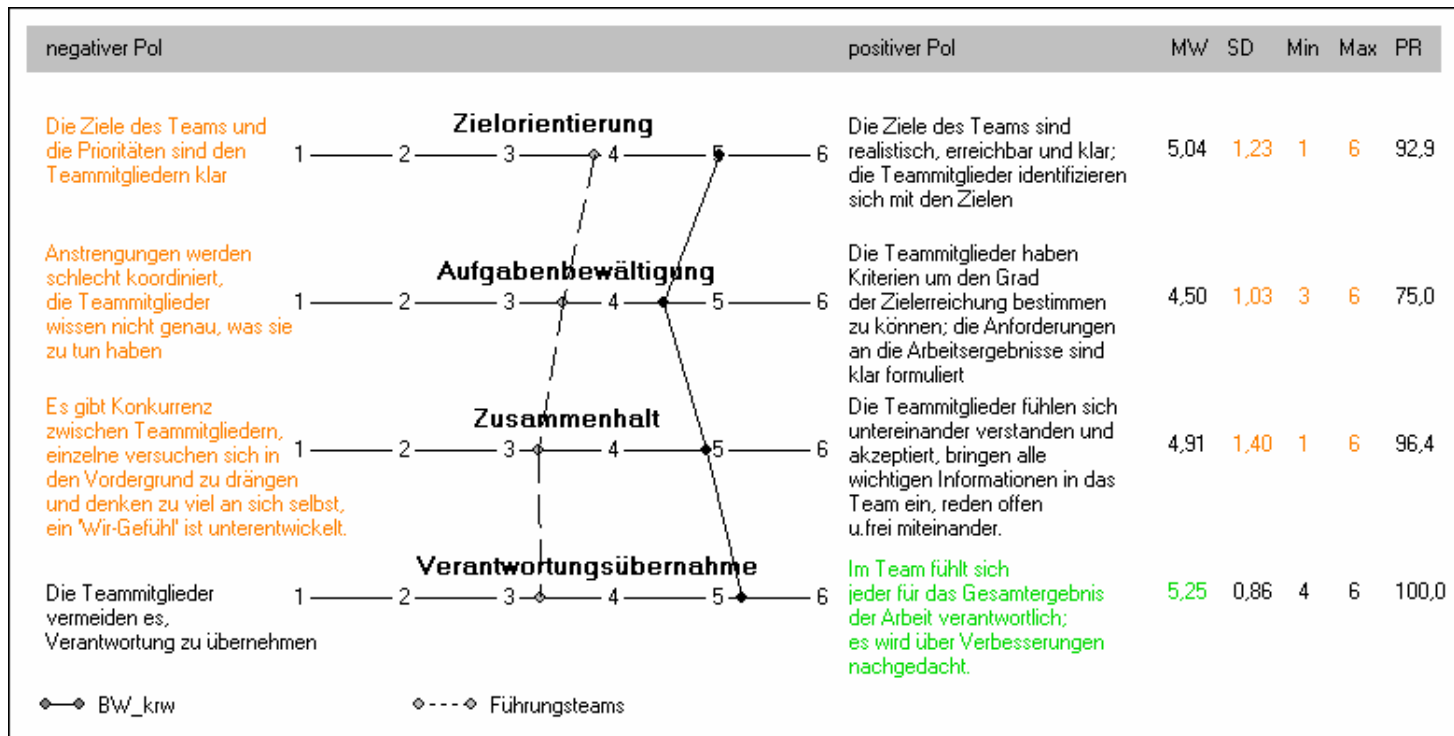
### Social Reflexivity - Personorientierung

- Zusammenhalt und Teamklima
- Gemeinsame Verantwortungsübernahme
- Methoden der Konfliktlösung
- Unterstützung und Kooperation

# Team Reflexivity Model (West)



# Teamlernen – FAT (Kauffeld)



# Beispiel: Ausbildungsprogramm, Design von Planspielen für Kompetenzerwerb

Fachhochschule Vorarlberg



**Altricher & Posch (1994) fordern für die Aus- und Weiterbildung von Kompetenzen die Bearbeitung von Problemstellungen in**

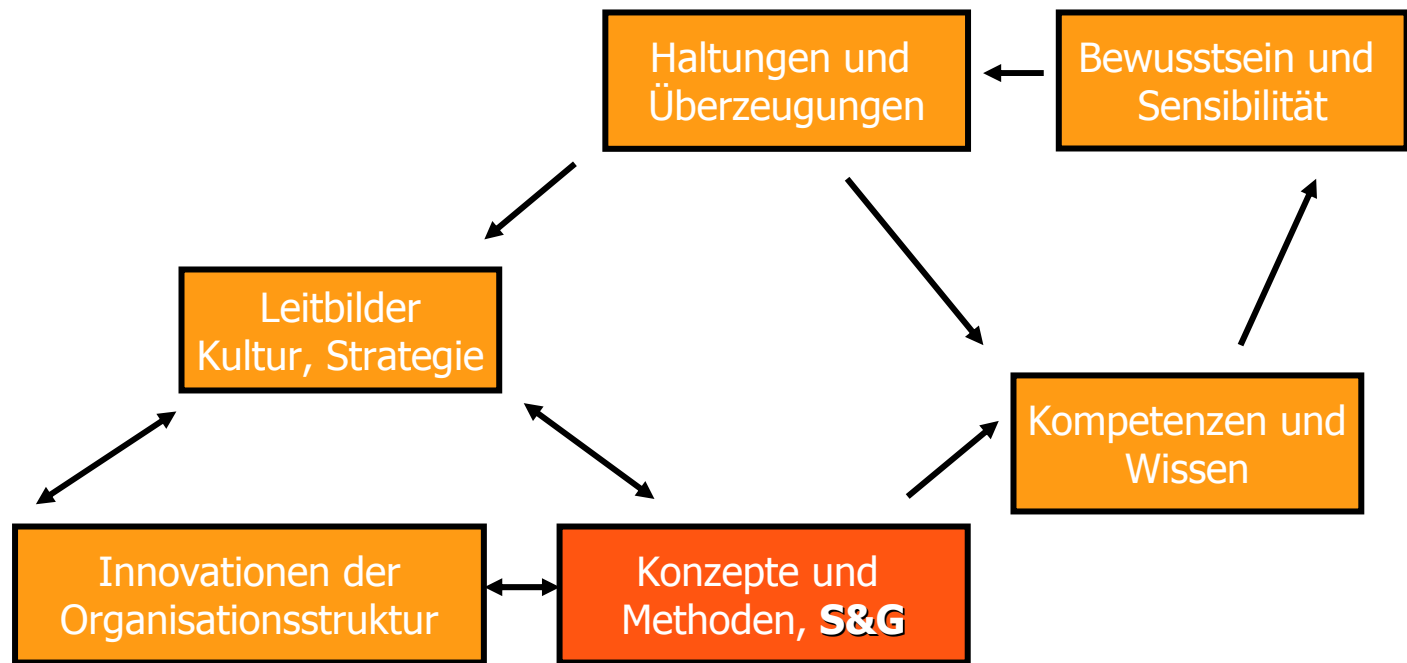
- a) konstruierter Praxis (Fallstudie),**
- b) simulierter Praxis (klassisches Planspiel)**
- c) echter Praxis (Praktikum, Firmenprojekte)**

## **Beispiel Fachhochschule Vorarlberg:**

**Einarbeiten mit Fallstudien in verschiedenen Bereichen (= a), unterschiedliche Planspielmethoden mit aufsteigender Komplexität und zu inhaltlichen (z.B. Logistik) und methodischen Bereichen (z.B. Projektmanagement) (= b) und dann das **Design von Planspielen** für echte Kunden (Unternehmen) im Team als Projekt über ein Semester (= c).**

**Dazu Fachcoaching, Teamcoaching und Projektmanagementcoaching**

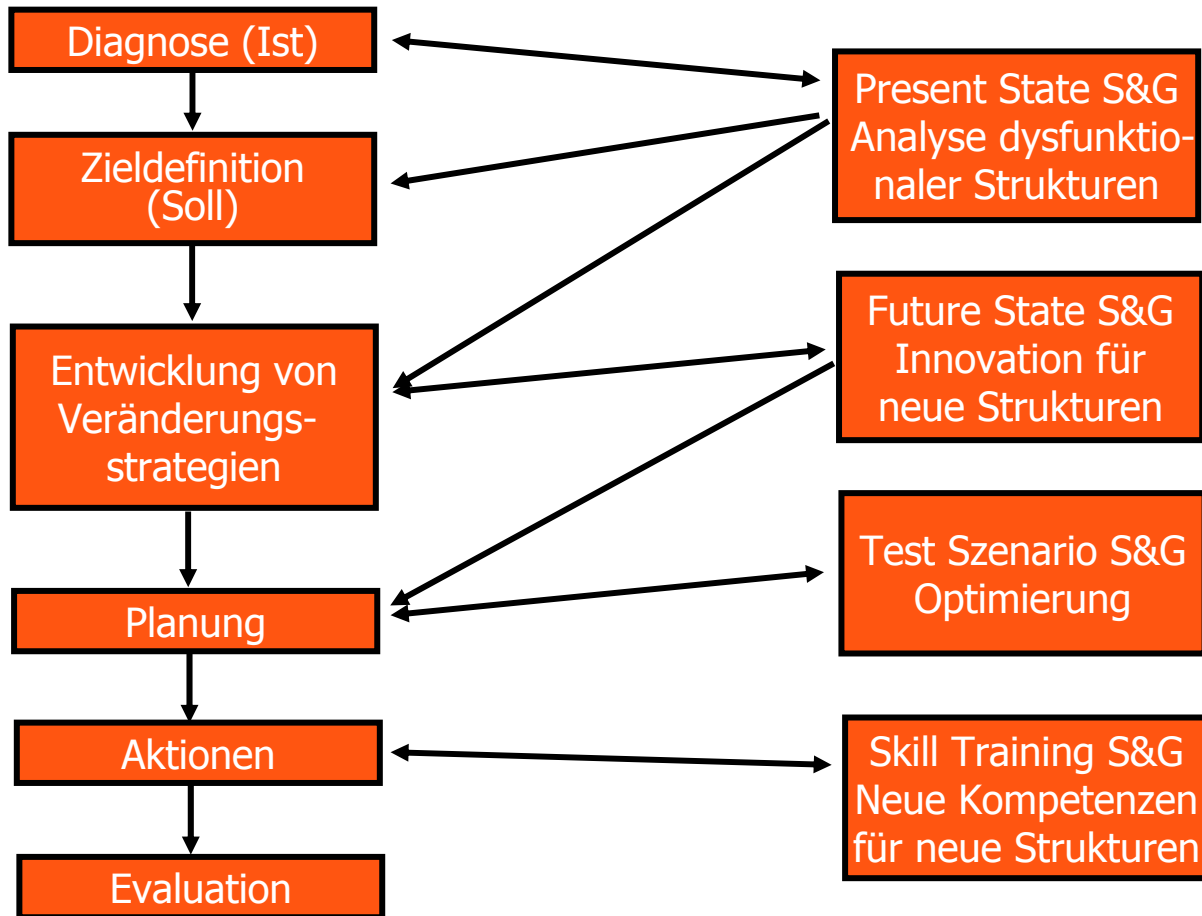
# Beispiel: Individuelles und Organisationales Lernen



**Senge (1997)**

# Organisationsentwicklung mit Planspielen für Innovation in Strukturen und Abläufen

Fachhochschule Vorarlberg





**Swiss Austrian German  
Simulation And Gaming Association**

**[www.sagsaga.org](http://www.sagsaga.org)**



**International  
Simulation And Gaming Association**

**[www.isaga.com](http://www.isaga.com)**

**Forschung, Anwendung, Entwicklung**

## Kontaktadresse

Fachhochschule Vorarlberg



### **Prof. Dr. Willy Christian Kriz**

University of Applied Sciences Vorarlberg

Department Management and Research Methods

Hochschulstrasse 1,

A – 6850 Dornbirn, Austria

Email: [willy.kriz@fhv.at](mailto:willy.kriz@fhv.at)

[www.fhv.at](http://www.fhv.at)

[wkriz@wkriz.com](mailto:wkriz@wkriz.com)

[www.wkriz.com](http://www.wkriz.com)

Tel: +43 (0)5572 792 3218 ; +43 (0) 699 1968 1708

Fax: +43 (0)5572 792 9274

# Planspiel-Literaturtipps von Willy Kriz

## Bücher



- Kriz, W.C. (2000). *Lernziel Systemkompetenz. Planspiele als Trainingsmethode*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kriz, W.C. & Nöbauer, B. (2002). *Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 2003; 3. Auflage: 2006
- Kriz, W.C. & Eberle, T. (2004) (Eds.). *Bridging the Gap: Transforming Knowledge into Action through Gaming & Simulation*. München: Sagsaga.
- Nöbauer, B. & Kriz, W.C. (2006). *Mehr Teamkompetenz. Weitere Methoden und Materialien*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kriz, W.C. (2007, Hrsg. – in Druck). *Planspiele für den organisationalen Wandel*. Schriftenreihe: Wandel und Kontinuität in Organisationen (Bd. 7). Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.

# Planspiel-Literaturtipps von Willy Kriz

## Fachbeiträge (Auswahl)

Fachhochschule Vorarlberg



- Kriz, W.C. (2001). Human-Resource Development with Gaming and Simulation: Structure, Contents and Evaluation of a Training Program. In: A. Villems (Ed.). *Bridging the Information and Knowledge Societies* (p. 143-153). Tartu: Tartu University Press.
- Kriz, W.C. (2001). Die Planspielmethode als Lernumgebung. In: H. Mandl, Ch. Keller, M. Reiserer & B. Geier (Hrsg.), *Planspiele im Internet. Konzepte und Praxisbeispiele für den Einsatz in Aus- und Weiterbildung* (S. 41-64). Bielefeld: Bertelsmann.
- Kriz, W.C. & Brandstätter, E. (2003). Evaluation of a Training Program for Systems-Thinking and Teamwork-Skills with Gaming and Simulation. In: F. Percival, H. Godfrey, P. Laybourn & S. Murray (Eds.), *The International Simulation and Gaming Research Yearbook. Volume 11. Interactive Learning through Gaming and Simulation* (p. 243-247). Edinburgh University Press.
- Kriz, W.C. & Gust, M. (2003). Mit Planspielmethoden Systemkompetenz entwickeln, *Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie*, 10 (1), 12-17.
- Kriz, W.C. (2003). Creating Effective Interactive Learning Environments through Gaming Simulation Design, *Journal Simulation & Gaming*, 34 (4), 495-511.
- Kriz, W.C. (2004). Planspielmethoden. In: G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Der Mensch im Wissensmanagement* (S. 359-368). Hogrefe
- Kriz, W.C. & Hense, J. (2004). Evaluation of the EU-Project "Simgame" in business education. In: W.C. Kriz, & Th. Eberle, (Eds.), *Bridging the Gap: Transforming Knowledge into Action through Gaming & Simulation* (pp. 352-363). München: Sagsaga.
- Kriz, W.C. & Hense, J. (2005). Evaluation und Qualitätssicherung von Planspielmethoden. In: U. Blötz & Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB Bonn (Hrsg.), *Planspiele in der beruflichen Bildung* (Hauptartikel im Fachbuch; 4. erweiterte Auflage; S. 188-226). Bielefeld: Bertelsmann.
- Kriz, W.C. (2005). Gaming Simulation - State of the Art. In: U. Blötz & Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB Bonn (Hrsg.), *Planspiele in der beruflichen Bildung* (Hauptartikel im Fachbuch; 4. erweiterte Auflage, S. 247-256). Bielefeld: Bertelsmann.
- Kriz, W.C. (2005). Planspiele als Methode der quantitativen Organisationsforschung. In: S. Kühl, A. Taffertshofer & P. Strodtholz (Hrsg.), *Handbuch quantitative Methoden*. (S. 243-269). Hamburg: Rowohlt.
- Kriz, W.C. & Hense, J. (2006). Theory-oriented evaluation for the design of and research in gaming and simulation. *Journal Simulation & Gaming*, 37(2), 268-283.
- Kriz, W.C. (2006). Systemkompetenz als Zieldimension komplexer Simulationen. *Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 10.
- Kriz, W.C. (2006). Kompetenzentwicklung in Organisationen mit Planspielen. *Zeitschrift für Systemdenken und Entscheidungsfindung im Management*, 5, 2, 73-112.
- Kriz, W.C. & Auchter, E. (2006). Theory-Based Evaluation of the Simulation Game "Start-up" in Entrepreneurship Training. In: Y. Porkovnik (Ed). *Game and Reality, Reality and Game*. (pp. 151-172). St. Petersburg: Engecon.
- Kriz, W.C. (2007). Planspiele zum Erwerb von Teamkompetenz in Organisationen. In: F. von Ameln & J. Kramer (Hrsg.), *Organisationen in Aktion. Handlungs- und erfahrungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung* (S. 166-168). Heidelberg: Springer.
- Kriz, W.C. (2007). Organisationsentwicklungs-Prozesse mit Planspielen steuern und begleiten. In: F. von Ameln & J. Kramer (Hrsg.), *Organisationen in Aktion. Handlungs- und erfahrungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung* (S. 332-334). Heidelberg: Springer.
- Hense, J. & Kriz, W.C. (2007, in press). Making simulation games an even more powerful tool: Introducing the theory-based evaluation approach. In: L. de Caluwé, G. J. Hofstede, E. Keeris & V. Peters (Eds.), *Gaming: the active substance*. Nijmegen.



- Altrichter, H./ Posch, P. (1994): Aspekte der didaktischen Gestaltung von Fachhochschulstudiengängen. Berufliche Bildung und Qualität der Lehre. In: Höllinger, S./ Hackl, E./ Brünner, C. (Hrsg): Fachhochschulstudien – unbürokratisch, brauchbar und kurz. Wien.
- Erpenbeck, J. / Rosenstiel, L. v. (2003): Handbuch der Kompetenzmessung. Stuttgart.
- Erpenbeck, J. / Sauer, J. M. (2000): Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2000: Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen. Münster, 289-331.
- Hense, J. U. (2006). Selbstevaluation. Erfolgsfaktoren und Wirkungen eines Ansatzes zur selbstbestimmten Qualitätsentwicklung im schulischen Bereich. Frankfurt a. M.
- Heyse, V./ Erpenbeck, J. (2004): Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Münster.
- Kauffeld, S. (2004): FAT. Fragebogen zur Arbeit im Team. Göttingen.
- Mandl, H. / Gerstenmaier, J. (2000): Die Kluft zwischen Wissen und Handeln. Göttingen.
- Senge, P .M. (1990): The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization. New York.
- Weinert, F. E. (2001): Concept of Competence. A conceptual clarification. In: Rycen, D. S./ Salganik, L. H. (Eds.): Defining and selecting key competencies. Seattle, 45-65.
- West, M. A. (1994): Effectlve Teamwork. Exeter.