



FH-Vorarlberg

Studiengruppe für Organisations-Entwicklung

Schriftenreihe

**Wandel und Kontinuität
in Organisationen**

Band 12

Planspiele für die Personalentwicklung

Willy Christian Kriz (Hrsg.)

Wissenschaftlicher Verlag | Bern

wvb

Erfolgsfaktoren im Distance Learning – Individuelles Lernen durch skalierbare Fernplanspiellösungen

Dr. Christoph Heinen und Dr. Sandra Wagner, MARGA Business Simulations GmbH

Einleitung

„Es ist nicht genug, zu wissen, man muss auch anwenden; es ist nicht genug, zu wollen, man muss auch tun.“ (Johann Wolfgang von Goethe)

Managementkompetenz gilt in Unternehmen zunehmend als notwendiger und unverzichtbarer Wettbewerbsfaktor. Der Ausspruch „Der Mitarbeiter ist unsere wichtigste Ressource und Wissen unser höchstes Gut.“ erhält vor diesem Hintergrund eine neue Prägnanz, denn Ausbildung und Weiterbildung der Mitarbeiter und der im Wettbewerb relevanten Kompetenz sind damit die Grundpfeiler einer langfristig erfolgreichen Unternehmensstrategie.

Fernplanspiele, also web-basierte Unternehmenssimulationen, die im Sinne eines Distance Learning über einen längeren Zeitraum online durchgeführt werden, erreichen einen besonders nachhaltigen Lerneffekt. Die Gründe dafür liegen in der stetigen, selbstgesteuerten Beschäftigung mit den Lerninhalten. Darüber hinaus verbinden sie das Erlernen neuer Managementinhalte und das gleichzeitige Erfahren im spannenden Wettbewerb mit anderen Teams – komplexe Zusammenhänge werden lebendig und emotional erlebt. Gerade diese Kombination aus immer wiederkehrendem Lernen, praktischem Anwenden und emotionalem Erleben schafft einen einzigartigen Wissenstransfer, der durch zusätzliche Komponenten und Leistungen zielgruppengenau und individuell angepasst werden kann.

Die Skalierbarkeit von zusätzlichen Komponenten und Leistungen im Rahmen des Fernplanspiels rührt daher, dass die Teilnehmenden genau das Wissen abfragen und vertiefen, welches sie im Unternehmensplanspiel und in der Realität benötigen. Werden Planspiele als Problemgeneratoren verstanden, so schaffen sie Entscheidungssituationen, in denen die Teilnehmenden Management- und Methodenwissen aktiv einfordern, um im virtuellen Wettbewerb bestehen zu können.

Skalierbarkeit umfasst aber auch weitere Elemente individuellen Lernens: So werden Web-based Trainings (WBTs), Lehrbriefe und weiterführende Literatur zur selbstgesteuerten Vertiefung von Managementinhalten angeboten. Integrierte Kick-Offs und Feedbacks gehen auf die spezifischen Anforderungen und Fragen der Teilnehmenden ein und berücksichtigen deren individuellen Vorkenntnisse. Die Teilnehmenden lernen über die konkreten Entscheidungssituationen im Planspiel persönliche Wissenslücken kennen und erfahren gleichzeitig, wofür sie dieses Wissen praktisch einsetzen können. Lernen lässt sich damit transfer- und zielorientiert gestalten und, falls gewünscht, auch auf die relevanten Inhalte beschränken. Damit werden Lerninhalte zum Teil der Lösung, im Planspiel sowie in der Realität.

Der vorliegende Artikel zeigt auf, wie skalierbare Fernplanspiele vor dem Hintergrund der steigenden Anforderungen an die Kompetenzbildung ein einzigartiges Leistungspaket bieten können, welches die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden sowie gleichzeitig die Ziele und Ansprüche der unternehmensspezifischen Personalentwicklung berücksichtigt. Es wird dargestellt und bewertet, inwiefern unter Annahme dieser Zielvorgaben standardisierte Produkte und deren Ergänzung um zielgruppengenaue Leistungspakete einen hohen individuellen Nutzen liefern können.

Erwartungen und Zielvorgaben der Personalentwicklung

„Nichts ist überzeugender als Erfolg.“ (Leopold von Ranke)

Der Erfolg von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung ist in der Managementlehre nicht fest definiert oder vorgeschrieben. Vielmehr hängt er maßgeblich davon ab, welche Ziele mit derartigen Aktivitäten verfolgt werden. Grundsätzlich lässt sich herausstellen, dass Personalentwicklung Menschen, aber auch Teams und Organisationen in die Lage versetzen möchte, betriebliche Aufgaben effizient und effektiv zu erfüllen. Eine zentrale Facette bei dieser Aufgabe ist die Entwicklung von Kompetenzen. Sie lassen sich in die folgenden vier Felder aufteilen:

1. Fachkompetenz,
2. Methodenkompetenz,
3. soziale Kompetenz und
4. personale Kompetenz.

Zwar können die Kompetenzfelder gezielt in einzelnen Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen gestärkt werden, jedoch schaffen Einzelkompetenzen für die Gesamtorganisation erfahrungsgemäß weder Effizienz noch Effektivität. Daher ist die Personalentwicklung meist kompetenzübergreifend ausgerichtet, um eine koordinierte Förderung alle Felder zu gewährleisten.

Hinzu kommen sehr individuelle Lernpräferenzen jedes einzelnen Menschen, denen sich die Personalentwicklung stellen muss, will sie auch für die von ihr angebotenen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen Effizienz und Effektivität gewährleisten. Auf Kolb (Kolb, 1976) geht die nachfolgende Einteilung in vier Lernstiltypen im Rahmen eines erfahrungsorientierten Lernprozesses zurück:



Abb. 1: Lernstiltypen im Rahmen eines erfahrungsorientierten Lernprozesses (in Anlehnung an Kolb, 1976, vgl. hierzu auch Häring, Kajüter, 2000)

Trotz dieser klaren Einteilung lassen sich Menschen nicht ausschließlich auf einen der vier Lernstiltypen eingrenzen, so dass auch pragmatisch, aktiv oder reflexiv lernende Menschen durchaus theoretische Inhalte in Form von Fachvorträgen aufnehmen können. Jedoch gibt es individuelle Präferenzen, die das Aneignen neuer Inhalte erleichtern oder erschweren können. Für effizientes und nachhaltig effektives Lernen im Rahmen von Management-Trainings reicht es jedenfalls nicht aus, nur Frontalvorträge anzubieten oder alternativ vorwiegend fallstudien- oder nur planspielbasiert zu lernen. Vielmehr schafft die Kombination unterschiedlicher Lernmethoden einen Mehrwert, indem sie Alternativen bereit stellt. Im Rahmen von Präsenzveranstaltungen liegen diese Alternativen meist zeitlich hintereinander und weisen oft nur eine sehr begrenzte Methodenvielfalt für die verschiedenen Themen auf.

Für die Personalentwicklung wie für die Anbieter von Managementweiterbildung stellt dies große Herausforderungen dar, denn damit müssen Lernformate gefunden werden, die unterschiedlichsten Anforderungen gerecht werden und verschiedenste Zieldimensionen bedienen. Um diese vielfältigen Ziele erreichen zu können, ist eine intensive und offene Abstimmung beider Partner im Vorfeld eine notwendige Voraussetzung (Schmidkonz, 2002; Eklun-Natey, 2010) – und damit auch ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Distance Learning (Fleig, 2006).

Kann Distance Learning nun den unterschiedlichen Erwartungen und Zielvorgaben heutiger Personalentwicklung gerecht werden – und zwar nicht nur im Bereich der Fachkompetenzen, sondern gerade auch bei den methodischen, den sozialen sowie den personalen Kompetenzen? Und können diese Lernprozesse durch Distance Learning effizient und mit nachhaltiger (Lern-)Effektivität erfolgen? Laut Wache wird sich Distance Learning – und als ein Teilbereich daraus auch eLearning – nur dann als Weiterbildungsalternative etablieren, wenn neben allgemeinen Vorteilen wie Kostenersparnis, Zeitersparnis und Reduzierung von Ausfallzeiten (Grützner, Hebestreit, Pfahl, Vollmers, 2004) „nachweislich didaktische und wirtschaftliche Vorteile gegenüber bisherigen vordigitalen Lernszenarien“ (Wache, 2003, S. 3) hinzu kommen (Eklun-Natey, 2010). Folgenden Mehrwert kann Distance Learning potenziell bieten:

- „die flexible Organisation des Lernprozesses in Bezug auf Lernort, Lernzeiten, Lerndauer, Lernweg und Lerninhalte;
- die [erhöhte] Lernmotivation durch attraktive Multimediapräsentationen oder spielerische Lernszenarien;
- die kognitiv ‚einleuchtende‘ Darstellung komplizierter Lerngegenstände durch Visualisierung, Animationen und Simulationen;
- das Bereitstellen wirklichkeitsnaher, interaktiver Übungsumgebungen;
- das Bereitstellen umfangreicher Wissensressourcen für das jeweilige Lernthema (z.B. Glossare, Lexika, Bibliotheken, Linklisten, Literaturlisten);
- das teamorientierte Lernen durch neue, über das Netz abgewickelte Kommunikations- und Kooperationsszenarien“ (Wache, 2003, S. 3) und
- aktuelles Wissen interkulturell und mehrsprachig vermitteln (Beer, Busse, Hamburg, Mill, Paul, 2006).

Das Erreichen dieser Mehrwertpotentiale hängt von einigen kritischen Faktoren ab, die im nachfolgenden Abschnitt dargestellt werden.

Erfolgsfaktoren im Distance Learning

„Lang ist der Weg durch Lehren, kurz und erfolgreich durch Beispiele.“ (Seneca)

Die Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren im Distance Learning erfordert zunächst die Kenntnis darüber, wann Lernen überhaupt erfolgreich ist. Denn nur dann, wenn bekannt ist, was für das spezifische Unternehmen Lernerfolg bedeutet, können die individuellen Erfolgsfaktoren als Anforderung bei der Konzeption von Weiterbildungsinitiativen berücksichtigt werden. Hilfreich in diesem Prozess ist dabei die Auseinandersetzung mit dem Thema Lernen an sich. Lernen ist laut Wache (2003)...

- ...ein aktiver Prozess, der eine aktive Beteiligung des Lernenden verlangt;
- ...ein selbstgesteuerter Prozess;
- ...ein konstruktiver Prozess, der individueller Erfahrungs- und Wissenshintergründe sowie eigener Interpretationen des Lernenden bedarf;
- ...ein situativer Prozess, da er in einem spezifischen Kontext erfolgt;
- ...ein sozialer Prozess, da ein sozialer Austausch zum Lernen unabdingbar ist.

Damit ein derartig definierter Lernprozess erfolgreich im Sinne der Erreichung der Lernziele sein kann, erarbeitet Wache im Weiteren vier Anforderungen an effektives Lernen (Wache, 2003).

1. Lernen sollte in einem authentischen Kontext stattfinden, d.h. dass sich die Inhalte an für die Lernenden relevanten und realistischen Problemen orientieren sollten.
2. Lernen sollte in multiplen Kontexten stattfinden, d.h. dass das Gelernte in unterschiedlichen Problemstellungen und aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden sollte.
3. Lernen sollte in einem sozialen Kontext stattfinden, d.h. dass das gemeinsame Lernen und Arbeiten in Teams in möglichst vielen Lernphasen angestrebt werden sollte.
4. Lernen sollte mit instruktionaler Unterstützung stattfinden, d.h. dass die erforderlichen Informationsressourcen dort zur Verfügung gestellt werden sollten, wo sie vom Lernenden benötigt werden, und dass bei Bedarf Unterstützung durch einen Tutor erfolgen sollte.

Es sei dem Genannten hinzugefügt, dass gelernte Inhalte und Zusammenhänge umso nachhaltiger verinnerlicht werden, je stetiger und langanhaltender der Lernprozess über einen definierten Zeitraum stattfindet.

Über diese allgemeinen *Erfolgsfaktoren des Lernens* hinaus hängt der Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen mit Distance Learning oder eLearning maßgeblich davon ab, ob und in welcher Qualität bestimmte Voraussetzungen in dem Unternehmen, das seine Mitarbeiter weiterbilden möchte, bei dem Teilnehmenden selber und bei dem Anbieter vorliegen bzw. geschaffen werden. Demnach können die in der Fachliteratur diskutierten Erfolgsfaktoren in drei Kategorien eingeteilt werden (Eklun-Natey, 2010):

- organisatorische Voraussetzungen im Unternehmen,
- individuelle Voraussetzungen beim Teilnehmenden sowie
- didaktische und technische Voraussetzungen beim eLearning-Anbieter.

Die organisatorischen Voraussetzungen müssen hauptsächlich vom Unternehmen geschaffen werden, welches seine Mitarbeiter schulen möchte. Dazu gehören vor allem das Schaffen von Freiräumen für das Lernen während der Arbeitszeit, die Unterstützung des Top-Managements zur Weiterbildung allgemein und zum Distance Learning / eLearning speziell, die Einrichtung von Lernorten und -zeiten sowie die Bereitstellung der Technik. Darüber hinaus ist die Wertschätzung des Lernens als ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur von hoher Relevanz – auch unter Kollegen. In der Konzeptionsphase müssen Themen und Zielgruppen klar definiert, stimmige Nutzungskonzepte entwickelt und damit sowohl Auswahl als auch Design relevanter Inhalte bestimmt werden. Förderlich ist außerdem die umfangreiche Versorgung der Lernenden mit Vorabinformationen über neue Methoden sowie Vorteile und Nutzen der Lernform. Nachbereitend sind das Monitoring der Lernaktivitäten und die regelmäßige Erfolgsmessung unabdingbar für den Lernerfolg im Distance Learning (Ackermann, 2003; Beer, Hamburg, Paul, 2006; Grützner, Hebestreit, Pfahl, Vollmers, 2004; Schmidkonz, 2002).

Die individuellen Voraussetzungen, die beim Teilnehmenden gegeben sein sollten, beziehen sich hauptsächlich auf bestimmte Kompetenzen, die zur erfolgreichen Nutzung des Distance Learning / eLearning im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung notwendig sind. Zunächst sollte der Lernende als Basisvoraussetzung eine grundsätzliche Bereitschaft zum Lernen und zur Weiterbildung sowie zur Nutzung und kritischen Beurteilung neuer Lernformen und -methoden mitbringen. Weiterhin sind eine hohe Selbstdisziplin und Eigenmotivation unabdingbar. In diesem Zusammenhang ist auch wichtig, dass sich der Lernende vorab über die zu verfolgenden Lernziele informiert, um ein eigenes Gefühl für den Weiterbildungserfolg herauszubilden. Zudem sollte der Lernende über eine grundlegende eLearning-Kompetenz verfügen bzw. diese im Zuge der Nutzung entwickeln, welche neben der Computer- und Internetkompetenz auch eine hohe Selbstlernkompetenz sowie die Fähigkeit zur Kooperation und Kommunikation in Netzwerken umfasst (Ackermann, 2003; Wache, 2003).

Neben diesen Voraussetzungen auf Kundenseite (Unternehmen, Teilnehmende) existieren auch auf Seiten des Anbieters Anforderungen, die den Erfolg von Distance Learning / eLearning beeinflussen. Aus dieser Perspektive ist die Berücksichtigung verschiedener Lerntypen unabdingbar, damit spezifische Formate und Methoden effizient und effektiv eingesetzt werden können. Gerade in Bezug auf die Zielorientierung ist darüber hinaus eine hohe praktische Verwertbarkeit des Trainings wichtig. Weiterhin sind die Förderung des Lernens in Gruppen sowie die Gewährleistung einer engen tutoriellen Begleitung durch den Lernprozess gerade im Distance Learning kritische Erfolgsfaktoren. Beide Aspekte werden in einer Kombination von Distance Learning / eLearning und Präsenzveranstaltung, im sogenannten Blended Learning, aufgegriffen und gewährleistet. Technische Voraussetzungen liegen in der Nutzung fehlerfreier, benutzerorientierter und selbstbeschreibungsfähiger Software sowie gegebenenfalls in der individuellen Anpassung an die Lern- und Internetkultur des Kundenunternehmens. Weiterhin sollte eine weitestgehende Kompatibilität mit dessen Hard- und Software gewährleistet sein (Ackermann, 2003; Beer u.a., 2006; Eklun-Natey, 2010; Fleig, 2006, S. 4; Grützner u.a., 2004; Schmidkonz, 2002).

Skalierbarkeit von Fernplanspielen – Garant für individuelles Lernen

„Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.“
(**Henry Ford**)

Wenn Fernplanspiele im Rahmen des Distance Learning viele der zuvor genannten Erfolgsfaktoren aufgreifen und bündeln können, entsteht ein umfassendes Lernsystem. Fernplanspiele im Bereich der Management-Weiterbildung sind Online-Trainings *on the job* – Management-Inhalte werden vermittelt, indem spannende Wettbewerbssituationen erzeugt und so das tägliche Geschäft des Managers lebendig erfahrbar gemacht wird. Damit werden die Lernenden in eine Situation versetzt, in welcher sie sich selber Wissen aneignen möchten. Die Teilnehmenden arbeiten webbasiert, selbstgesteuert und ortsunabhängig. Fernplanspiele bieten darüber hinaus einen skalierbaren Komplexitätsgrad und sollten aktuelle wirtschaftliche Zusammenhänge und möglichst auch reale Ereignisse, wie beispielsweise Zins- und Wechselkursentwicklungen, aufgreifen.

Neben den Lerninhalten, die gerade im Rahmen von Fernplanspielen sehr bedarfsorientiert vertieft werden können, lassen sich auch unterschiedliche Lernmethoden und -formate flexibel miteinander kombinieren. Durch den Einsatz zusätzlicher Instrumente können sich Lernende individuell und zielgerichtet, mit und ohne tutorielle Unterstützung, online oder „face-to-face“ mit Inhalten auseinander setzen. Dazu gehört das Angebot...

- ...einer tutoriellen Begleitung im Lernprozess per Telefon, Email oder Webkonferenz durch einen persönlichen Coach, beispielsweise gestaltet als Einführung (Kick-Off), Zwischen- oder Abschlussfeedback,
- ...von Web-Collaboration-Tools, z.B. Webkonferenzen, zur verbesserten Kommunikation zwischen den Teilnehmenden sowie zwischen Tutoren und Teilnehmenden,
- ...von Web-based Trainings, WBTs,
- ...von zusätzlichen inhaltlichen Informationen, z.B. in Form von Lehrbriefen oder weiterführender Literatur sowie
- ...von Präsenzelementen, die als vor-, zwischen- und/oder nachgeschaltete Module das Fernplanspiel ergänzen.

Damit bietet die Skalierbarkeit von Fernplanspielen die Chance, die für eine spezifische Weiterbildungsinitiative relevanten Erfolgsfaktoren aufzugreifen und damit einen hohen individuellen Lernerfolg zu gewährleisten.

Die zu Beginn erläuterten Erwartungen und Zielvorgaben der Personalentwicklung werden im Folgenden am Beispiel des Fernplanspiels MARGA den Erfolgskriterien im Distance Learning gegenüber gestellt. Die Auswahl des Planspiels basiert auf nachfolgenden Gründen: MARGA wird durchgehend seit 1971 als offener Wettbewerb durchgeführt und ist das erste, im deutschsprachigen Raum angebotene Fernplanspiel. Somit kann ein entsprechend großer Erfahrungshintergrund sowie ein professionelles Management des Fernplanspiels angenommen werden. Zielgruppe sind fast ausschließlich Unternehmen, die Teams mit bis zu sechs Personen im Rahmen der Personalentwicklung (Trainee-, Potenzialträger- oder Executive-Programme) anmelden. Die Erwartungen und Zielvorgaben der Personalentwicklung sind damit im Falle von MARGA, im Gegensatz zu Planspielen, die auch für andere Zielgruppen eingesetzt werden, von besonders großer Bedeutung. Beide Autoren sind Mitarbeiter des anbietenden Unternehmens und damit intensiv mit der behandelten Thematik am Beispiel MARGA befasst.

Übertragen auf die zuvor benannten Lernkriterien ergeben sich für das Fernplanspiel MARGA folgende Voraussetzungen: Die Planspielmethode verlangt eine aktive Beteiligung aller Teilnehmenden (*aktiver Prozess*) und begünstigt darüber hinaus *selbstgesteuertes* und *konstruktives Lernen*. Lernen erfolgt hier weitgehend selbstgesteuert, da die Teilnehmenden entscheiden, wann, wo und mit welcher Intensität sie sich mit den Inhalten auseinandersetzen. Und Lernen ist konstruktiv, weil die Teilnehmenden ihre eigenen spezifischen Kenntnisse und Erfahrungen einbringen und damit zur Entscheidungsfindung beitragen.

Weiterhin bietet das Fernplanspiel einen *situativen Lernkontext*, da unternehmerische Entscheidungen in Abhängigkeit von verschiedenen realistischen Problemstellungen und vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen, z.B. Marktentwicklungen, getroffen werden müssen. Das Fernplanspiel findet in *authentischen* und *multiplen Kontexten* statt, was effektives Lernen fördert und nachhaltig festigt. Die Authentizität wird hergestellt, da die Teilnehmenden die Rolle unternehmerischer Entscheidungsträger einnehmen und realistische betriebliche Fragestellungen diskutieren und lösen. Dabei stehen innerhalb des Fernplanspiels Instrumente und Analysen zur Verfügung, z.B. Deckungsbeitragsanalysen, Bilanzen, Portfolioanalysen, etc., die in der Praxis gängig und den Teilnehmenden oft auch bekannt sind. Das Fernplanspiel fungiert darüber hinaus als Problemgenerator, der im Verlauf hochkomplexe Fragestellungen aufwirft. Damit lernen die Teilnehmenden verschiedene Perspektiven, aber auch betriebliche Zielkonflikte kennen.

Die Betrachtung der Fragestellungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln wird zudem dadurch begünstigt, dass Entscheidungen im *sozialen Kontext*, d.h. im Team von bis zu sechs Personen, getroffen werden müssen. Das Team fungiert als Vorstand, wobei die einzelnen Mitglieder bei den zu treffenden Entscheidungen durchaus unterschiedlicher Meinung sein können, sich letztlich jedoch für einen Weg entscheiden müssen. Damit greift das Fernplanspiel auch das Kriterium *Lernen als sozialer Prozess* auf. Die Teammitglieder stehen in ständigem Austausch, denn Entscheidungen müssen im Diskurs mit anderen Teammitgliedern getroffen werden.

Ein weiterer Aspekt effektiven Lernens ist die instruktionale Unterstützung, die in Formaten des Distance Learning häufig unterschätzt oder nicht gewährleistet werden kann. Jedoch ist dies ein entscheidendes Element gerade im Fernplanspiel, um den Lernerfolg nicht nur herbeiführen, sondern auch bewerten und kontrollieren zu können. Im MARGA Fernplanspiel beschränkt sich die Unterstützung dabei nicht nur auf die Bereitstellung von Informationsressourcen, beispielsweise von Lehrbriefen und Web-based Trainings zu aktuellen Management-Themen, sondern umfasst insbesondere auch das persönliche Tutoring und Coaching der Teilnehmenden. So werden diese während des gesamten Planspielverlaufs per Email, Telefon oder Webkonferenzen durch hochqualifizierte Instruktoren unterstützt und angeleitet. Dies geschieht beispielsweise zu Beginn des Fernplanspiels im Online-Kick-Off, während des Fernplanspiels in Feedbackgesprächen und über die Service Line sowie zum Abschluss des Planspiels in intensiven Auswertungsgesprächen. Je nach Zielsetzung der Weiterbildungsmaßnahme bietet es sich auch an, einzelne tutorielle Elemente als Präsenzveranstaltung einzubinden, um die Unterstützung verbindlich und einen entsprechenden Rahmen für Fragen und Informationsbedarf anzubieten.

Das Fernplanspiel erfüllt also in hohem Maße alle genannten Lernkriterien und schafft eine besonders günstige Ausgangssituation für effektives Lernen.

Evaluation von Fernplanspielen vor dem Hintergrund unternehmerischer Anforderungen

„Wer Schwimmen lernen will, muss ins Wasser.“ (Holland)

Die Erfahrung bei MARGA zeigt, dass ein Fernplanspiel sowohl den allgemeinen Lernkriterien als auch den spezifischen Anforderungen an Unternehmen, Teilnehmende und Anbieter – und damit den Erfolgsfaktoren für effektives Lernen – nachkommen kann. Damit sind die Erfolgsfaktoren für effektives Lernen gleichzeitig die Erfolgsfaktoren für effektives Distance Learning im Fernplanspiel.

Obwohl die organisatorischen Voraussetzungen hauptsächlich vom Kundenunternehmen gewährleistet werden müssen, sollte der Fernplanspielanbieter hier flankierend agieren, indem Möglichkeiten geschaffen werden, die das Unternehmen hierbei unterstützen. So ermöglicht das Fernplanspiel, dass die Teilnehmenden orts- und zeitunabhängig auf die Informationsressourcen und das eigentliche Planspiel zugreifen können – egal welche Freiräume im Sinne von Lernorten und -zeiten das Unternehmen hierfür bereitstellt. Weiterhin sollte der Fernplanspielanbieter eine höchstmögliche Kompatibilität mit gängigen Hard- und Softwaresystemen gewährleisten, damit die Unternehmen diesbezüglich keinen Installations- oder Freigabeaufwand betreiben müssen. Im Vorfeld ist es darüber hinaus unabdingbar, dass sich Anbieter und Kunde intensiv miteinander abstimmen, um bei allen Beteiligten Einigkeit über die Erwartungen zu erzielen, auch unter Beteiligung höherer Managementebenen. Gleiches gilt für die Nachbereitung der Weiterbildungsinitiative:

Hier bietet das MARGA Fernplanspiel beispielsweise die Möglichkeit, Evaluationen und Feedback der Teilnehmenden noch im Planspielverlauf einzuholen, um im Bedarfsfall möglichst früh korrigierend oder unterstützend eingreifen zu können. In enger Absprache mit den Unternehmen können so Fragebögen und Feedbackoptionen gestaltet werden, die es erlauben, eine kontinuierliche Lernkontrolle und Qualitätssicherung durchzuführen.

Auch bezüglich der individuellen Voraussetzungen, die die Teilnehmenden mitbringen sollten, kann ein Anbieter von Fernplanspielen unterstützend wirken. So sollten die verschiedenen Lerninhalte und -formate selbstverständlich übersichtlich und systematisch angeboten werden. Eine einfache und saubere Struktur sowohl aller genutzten Lernmedien (Lehrbriefe, Web-based Trainings, etc.) als auch der Fernplanspielplattform selbst (Menüführung, Grafik, Haptik, etc.) sind dafür unabdingbar. Gleiches gilt für die Computer- und Internetnutzung im Rahmen des Fernplanspiels, welche durch einfache schriftliche oder verbale Anleitungen unterstützt werden kann. Das Angebot einer tutoriellen Unterstützung durch einen Instruktor während des Planspiels fördert darüber hinaus die Motivation und Selbstdisziplin, da die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, sich über Fragestellungen auszutauschen und Probleme anzusprechen, die bei Nichtberücksichtigung gegebenenfalls zu einer sinkenden Motivation führen könnten. Distance Learning bedeutet nicht, dass die Teilnehmenden den Lernprozess alleine gehen, auch nicht in einem kompetitiven Planspiel-Wettbewerb; vielmehr ist der Schlüssel zu effektivem und nachhaltigem Lernen die Begleitung durch einen fachkundigen Tutor. Spricht dieser auch proaktiv die Teilnehmenden an, so können Motivationstiefs umgangen und Selbstdisziplin gestärkt werden.

Die Voraussetzungen, die beim Fernplanspielanbieter selbst vorliegen müssen, um effektives Distance Learning anzubieten, werden insbesondere durch die Sicherung hoher Qualitätsstandards erfüllt. Von der Beratung der Kunden über die Konzeptionierung von Weiterbildungsmaßnahmen bis zur Durchführung und Evaluierung von Fernplanspielen muss Lernen auf höchstem Niveau Ziel der Bestrebungen sein. Hochqualifizierte Berater und Instruktoren, die den Kunden durch den gesamten Prozess begleiten, müssen wissen, wie unterschiedliche Lernmethoden und -instrumente einzelne Lerntypen individuell ansprechen und erst in der Kombination einen Mehrwert hin zu einem effektiven Distance Learning schaffen. Bei MARGA geschieht dies durch mehrere Tutoren, die eine hohe Kompetenz im eLearning- und Fernplanspielbereich aufweisen und darüber hinaus spezifische Kenntnisse in unternehmerischen Themengebieten haben, so dass je nach inhaltlicher Zielsetzung die entsprechenden Instruktoren eingesetzt werden können. Weiterhin müssen die Instruktoren ein Gespür für individuelle Lernprozesse und die Teamdynamik mitbringen, da sie sowohl einzelne Personen im Lernprozess begleiten und unterstützen als auch die Dynamik im Team fördern und lenken müssen. Neben der damit notwendigen didaktischen und inhaltlichen Qualität der beteiligten Instruktoren ist es darüber hinaus unabdingbar, dass Soft- und Hardwaresysteme einwandfrei und robust funktionieren. Die bereits angesprochenen Aspekte der Kundenunterstützung bezüglich der Lern- und Internetkultur im Unternehmen sind ebenfalls von Relevanz.

In Abhängigkeit von der Zielsetzung und den Erwartungen der Kundenunternehmen sowie der Teilnehmenden wird das Fernplanspiel also um Elemente erweitert, die beispielsweise das Lernen an sich, die Kommunikation oder die eLearning-Kompetenz unterstützen. Nicht für jede Weiterbildungsmaßnahme ist es dabei erforderlich, dass alle Elemente zum Einsatz kommen. Vielmehr muss genau geprüft werden, welche Elemente im Einzelfall einen Mehrwert schaffen und wann Zusatzangebote unter Berücksichtigung einer spezifischen Zielerwartung überfrachten und damit die Teilnehmenden überfordern. Diese Skalierbarkeit von Fernplanspielen ist ein großer Vorteil, da so eine weitreichende Flexibilität und Zielorientierung gewährleistet werden können. Der skalierbare Einsatz von weiteren Lernmedien, wie Lehrbriefen, Web-based Trainings oder Webinaren, und von instruktionaler Unterstützung, beispielsweise durch Webkonferenzen, Feedbackgespräche oder Präsenzveranstaltungen, passt sich dabei genau den Bedürfnissen und Erwartungen der Personalentwicklung an.

Fazit und Ausblick

„Was man lernen muss, um es zu tun, das lernt man, indem man es tut.“ (Aristoteles)

Selbstgesteuertes, orts- und zeitunabhängiges Lernen liegt im Trend, nicht nur aus Umweltschutz- und Kostengründen. Dies gilt gerade auch für Management-Trainings, die mittlerweile oft als reines Distance Learning oder, zusammen mit Präsenzveranstaltungen, als Blended Learning angeboten werden. Ohne (Fern-)Planspiel bleiben dieses Trainings jedoch unter ihrem Potenzial und tendieren dazu, über Lernplattformen Frontalunterricht in elektronischer Form anzubieten.

Umgekehrt gehören Fernplanspiele für sich allein genommen eher in den Bereich des „Edutainment“ und erreichen nur eine geringe Lerneffizienz und nachhaltige Lerneffektivität. Ein klares „Nein“ wird die Antwort der Personalentwicklung auf derartige Angebote sein, denn ihr Fokus orientiert sich am betrieblichen Nutzen.

Erst die Kombination mit anderen Lernmethoden und -instrumenten macht gerade Fernplanspiele, mehr noch als Planspiele in Präsenzveranstaltungen, zu einem unvergleichbar flexiblen, effizienten und effektivem Lerninstrument. Derartige Aus- und Weiterbildungsangebote lassen sich durch ihre Skalierbarkeit in hohem Maße an individuelle Lernbedürfnisse sowie an die Erwartungen und Zielvorstellungen der Personalentwicklung anpassen und schaffen es überdies, Management-Zusammenhänge in einzigartiger Weise nachhaltig zu vermitteln.

Literaturverzeichnis

Ackermann, K. (2003). *Erfolgsfaktoren. Individuelle und organisatorische Voraussetzungen für E-Learning*. Verfügbar unter <http://www.business-wissen.de/personalmanagement/erfolgsfaktoren-individuelle-und-organisatorische-voraussetzungen-fuer-e-learning/> [09.08.2011]

Beer, D., Hamburg, I. & Paul, H. (2006). *E-Learning in kleinen und mittleren Unternehmen. Der lange Marsch nach Lissabon*. IAT-Report 2006-01. Verfügbar unter <http://www.iatge.de/iat-report/2006/report2006-01.pdf> [09.08.2011]

Eklu-Natey, S. (2010). *Kritische Erfolgsfaktoren der Einführung von E-Learning in multinationalen Unternehmen*. Nicht veröffentlichte Studienabschlussarbeit, Leibniz Universität, Hannover.

Fleig, J. (2006). *Erfolgsfaktoren für das E-Learning. So wird die virtuelle Weiterbildung effektiv*. Verfügbar unter http://www.saq.ch/fileadmin/user_upload/mq/downloads/mq_2006_01_fleig.pdf [09.08.2011]

Grützner, I., Hebestreit, C., Pfahl, D. & Vollmers, C. (2004). *Erfolgsfaktoren für effektives E-Learning – Ergebnisse einer empirischen Studie*. Verfügbar unter <http://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings52/Gl.-.Proceedings.52-26.pdf> [09.08.2011]

Häring, K., Kajüter, P. (2000). Vom Teaching zum Learning: Der Weg zur Lernperspektive in der Management-Weiterbildung. In M. K. Welge, K. Häring, A. Voss (Hrsg.), *Management Development, Praxis, Trends und Perspektiven* (S. 97-113). Stuttgart.

Kolb, D. A. (1976). *The Learning Style Inventory: Technical Manual*, Boston: Mass.

Schmidkonz, C. (2002). *Erfolgsfaktoren für E-Learning*. Verfügbar unter http://www.contentmanager.de/magazin/artikel_139_erfolgsfaktoren_e_learning.html [09.08.2011]

Wache, M. (2003). *E-Learning. Bildung im digitalen Zeitalter*. Verfügbar unter <http://www.bpb.de/files/FWQFK9.pdf> [09.08.2011]