

# Simulationen im Management Audit

(Klaus Wübbelmann)

Simulationen stellen reale Anforderungskonstellationen nach. Das kann rein symbolisch geschehen, indem man sie beschreibt, vorstellt und jemanden darum bittet, seine vermutliche Reaktion zu beschreiben oder auch konkrete Entscheidungen im Hinblick auf das vorgelegte Material zu fällen und darzulegen (Bsp: situative Fragen im Interview, Postkorbübungen, wie man sie aus Assessment Centern kennt, oder Fallstudien, in denen zu einer beschriebenen Bedingungskonstellation analytische und gestalterische Impulse zu geben sind). Die Nachempfindung der realen Konstellation kann aber auch als tatsächliche, in konkretem Verhalten erfolgen. Hier sprechen wir in der Regel von Rollenspielen. Aber auch eine Präsentation kann eine Simulation sein, wenn sie in ein bestimmtes Szenario eingebettet ist, in dem der präsentierende Teilnehmer sowie die Zuhörer in bestimmten anforderungsorientiert definierten Rollen agieren. Dasselbe gilt für Fallstudien, die in der Regel ein hoch komplexes Szenario beschreiben, in dem der Teilnehmer entweder als Außenstehender eine Analyse, Bewertung und Umsetzung in Maßnahmenvorschläge erbringen muss, aber in das Geschehen selbst nicht in einer bestimmten Rolle involviert ist, oder in dem er zusätzlich zum inhaltlichen Anspruch auch noch als eine Person mit bestimmten Interessen, Positionen und rollenbedingten Verhaltensvorgaben agiert.

Simulationen können zudem eine große Bandbreite an Komplexität aufweisen – sowohl im Hinblick auf die inhaltliche Seite der Aufgabe als auch im Hinblick auf eine soziale Dynamik oder Rollenkonstellation, die aufgebaut wird.

Simulationen basieren häufig (leider nicht immer) auf den Ergebnissen vergleichsweise gründlicher Anforderungsanalysen, nicht selten nach der Methode der Critical Incident Technik (vgl. Flanagan, 1954). Dabei werden die für den Erfolg in einer Funktion besonders relevanten Alltagssituationen und das in ihnen optimale Verhalten beschrieben. Daraus lassen sich Simulationen ableiten, die diese Situationen in ihren wesentlichen Anforderungsaspekten abbilden. Im Durchspielen dieser Situationen in Form von Rollenspielen wird das Verhalten einer Person unter diesen Anforderungen beobachtbar. Dadurch wird auch das vielfach als notwendig erachtete situative Verständnis von Kompetenzmodellen umgesetzt: Nicht bestimmte Kriterien werden als Kompetenzen verstanden, sondern das situativ angemessene Verhalten (vgl. den Beitrag zu Kompetenzmodellen auf dieser Website sowie Wottawa, 2005), also ein komplexes Bündel aus Wahrnehmungen, Interpretationen, Absichten, Aktionen und Reaktionen sowie deren Bewertung und Modifikation im Verlauf einer Situation.

Damit ist der wesentliche Vorteil von Simulationen angesprochen: Sie erlauben einen Blick in die Zukunft und in bisher nicht wahrnehmbare Konstellationen: Eine Person agiert unter Bedingungen und Anforderungen, unter denen man sie bisher nicht beobachten konnte. Zudem wird die jetzt mögliche Beobachtung

sehr systematisch, mit Hilfe eines geeigneten Beobachtungssystems und einer hohen Aufmerksamkeit und differenzierten Auswertung umgesetzt.

Teilnehmer sprechen hingegen oft von „Spielchen“ oder „Schauspielerei“, wenn sie sich zu solcher Art von Simulationen äußern. Sie empfinden offenbar häufig einen zu geringen Realitätsbezug. Es ist sicherlich eine der zentralen Anforderungen an die Gestaltung von Simulationen, insbesondere von Rollenspielen, sie so nah wie möglich an die tatsächlichen Alltagssituationen heranzuführen. Dadurch lässt sich die Akzeptanz deutlich steigern. Allerdings muss auch festgehalten werden, dass der erste Zweck einer Simulation nicht darin besteht, alles genau so darzustellen wie es in der Wirklichkeit stattfindet. Das vorrangige Ziel von Simulationen besteht darin, wichtige Anforderungen abzubilden und das Verhalten einer Person unter diesen Anforderungen sichtbar zu machen. Der Rückschluss auf den Alltag unterliegt natürlichen Grenzen, ist aber zweifelsfrei höher als bei Methoden, die lediglich nach möglichem und wahrscheinlichem Verhalten fragen, aber nicht die Anforderung stellen, ein Verhalten auch tatsächlich zu praktizieren. Der Unterschied zwischen dem Wissen, was richtig ist und der Fähigkeit, das Richtige auch zu tun und zudem in überzeugender Qualität umzusetzen, ist ein erheblicher. Zweifellos bleibt immer der Schritt vom Wissen und Können in einer Prüfungssituation zum tatsächlichen Tun im Alltag. Dazu muss das Wollen kommen, die Motivation, den nötigen Einsatz, Mut, Langmut, die nötige Konfliktbereitschaft, die Verantwortungsübernahme etc. etc. aufzubringen. Es sollte allerdings nicht nötig sein, daran zu erinnern, dass wir hier ja gerade über die Möglichkeiten sprechen, Alltagsverhalten bestmöglich vorherzusagen, ohne den Aufwand treiben zu müssen, einer großen Zahl von Personen eine langfristige Bewährung im Alltag zu ermöglichen und erst danach zu entscheiden, wer der oder die Richtige ist.

Die meistverwendeten Simulationen sind, unterschieden nach symbolischen und realen Simulationen folgende:

Verbreitete Simulationen in Potenzialeinschätzungsverfahren	
Symbolische Simulationen (rein beschreibend)	Reale Simulationen (Rollenspiel)
Situative Fragen bzw. Fragen nach bestimmten Szenarien im Interview Fallstudien Situative Testverfahren, bspw. Videogestützte Tests zu sozialen Kompetenzen Postkorbübungen	Präsentationen mit Rollenvorgaben Verhandlungsgespräche Verkaufsgespräche Mitarbeitergespräche Leitung /Moderation von Meetings

Es ist stets sinnvoll, Simulationen für eine jeweils konkrete Potenzialeinschätzung spezifisch zu entwickeln und sich dabei sehr strikt an die Ergebnisse einer systematischen Anforderungsanalyse zu halten. Außerdem sollten die Rahmendaten und das beschriebene Setting möglichst realitätsnah sein und Teilnehmern den Zugang zur Aufgabe erleichtern. Standardsimulationen, die in der Qualität der vorgegebenen Informationen und Daten nicht zum Kontext des Verfahrens passen, werden immer größere Akzeptanzprobleme haben und in der Regel auch eine schlechtere Vorhersage auf zukünftige Leistung in dem in Rede stehenden Kontext ermöglichen.

### **Fazit**

Simulationen leisten einen wertvollen Beitrag zur Potenzialeinschätzung, weil sie, insbesondere in Form konkreter Verhaltensaufgaben, die Möglichkeit eröffnen, das Verhalten von Personen unter solchen Anforderungen einzuschätzen, in denen sie bisher nicht agiert haben. Sie helfen dadurch, die Lücke zu füllen, die die Vorhersage aus Leistungsdaten zurück lässt. Sie sind also umso wertvoller, je mehr neue Anforderungen eine zukünftige Aufgabe mitbringt, zu deren Bewältigung die bisherige Leistung keine ausreichende Bewertungsgrundlage bietet. Entscheidend für Validität und Akzeptanz von Simulationen ist die strenge Anforderungsorientierung in ihrer Entwicklung und ein möglichst hoher Realitätsbezug des gewählten Szenarios.

Flanagan, J.C. (1954). The Critical Incident Technique. In: *Psychological Bulletin*, Vol. 51, Nr. 4, Juli 1954, p. 327-358.

Wottawa, H. (2005). Kompetenzmodelle als Basis von Audits. In: K. Wübbelmann. *Handbuch Management Audit*. Göttingen: Hogrefe, S. 205-228.

Wübbelmann, K. (2001). *Management Audit. Unternehmenskontext, Teams und Managerleistung systematisch analysieren*. Wiesbaden: Gabler, S. 181ff.