

Mitarbeiterpotenziale entwickeln durch Einsatz des Planspiels „BWL komplex“

Mitarbeiter auswählen und die laufende Entwicklung ihrer Fähigkeiten gehören zu ureigenen Aufgaben der Personalentwicklung. Das Instrumentarium dafür ist weitgehend bekannt und ausgeschöpft.

Der Gedanke des Planspiels und auch Potenzialanalysen sind hierbei nicht etwas gänzlich Neues. Beide haben bekannte Einsatzgebiete, für beide existieren Einsatzfälle und diverse Varianten. Mit dem hier thematisierten (Brett)Planspiel „BWL komplex“ wird im Grundsatz die lebendige Vermittlung von Kenntnissen und das „begreifbare“ Verdeutlichen von Zusammenhängen verfolgt. Dies sind Zielrichtungen, die so oder ähnlich sicherlich auch für viele andere Brettplanspielanwendungen gelten. Potenzialanalysen beruhen auf einer Weiterentwicklung des klassischen Assessment-Centers. Im Wesentlichen steht für die Teilnehmer das Bestehen verschiedener, möglichst der Praxis entlehnter Situationen und Aufgaben im Mittelpunkt. Den Planern und den Beobachtern ist wichtig, **wie** der Kandidat die Aufgaben und Situationen bewältigt oder löst; es geht um das Ermitteln zu entwickelnder Fähigkeiten, um „Potenziale“ eben.

Neu war für uns die Idee, Planspiel und Potenzialanalyse zu kombinieren. Mit neuen Einsatzgebieten und Variationsmöglichkeiten des Planspiels und auch mit neuen Effekten für die Personalauswahl und die Personalentwicklung mittels Potenzialanalyse.

Potenzialanalysen in der Mitarbeiterentwicklung

Für viele Unternehmen gestaltet es sich zunehmend schwierig, Positionen und Personen optimal zusammenzubringen. Die Anforderungen an eine bestimmte Funktion/Stelle mehr oder weniger detailliert zu beschreiben, ist eine Aufgabe, die mindestens genau so anspruchsvoll ist, wie die Beschreibung der dafür erforderlichen Qualifikationen.

Mittlerweile unstrittig ist für Personalentwickler bei diesen Qualifikationen die Bedeutung der so genannten Soft-Skills, unter die man alle Arten relevanter sozialer Fähigkeiten zählt. Die Schwierigkeit mit dieser Art von Kompetenzen besteht darin, dass sie schwierig messbar, weil nicht quantifizierbar sind. Anforderungsbeschreibungen können von daher nur verschwommene verbale Aussagen zu den geforderten sozialen Fähigkeiten enthalten. Für Führungskräfte höherer, teilweise auch mittlerer Ebenen wurden nicht zuletzt deshalb im Recruitment-Bereich verschiedene Formen von Assessments etabliert.

Potenzialanalysen hingegen sind stärker im Bereich der Standortbestimmung und als Instrument der Mitarbeiterentwicklung zu sehen. Sie sind ein Hilfsmittel bei der Bestimmung vorhandener und/ oder schon fortentwickelter Fähigkeiten, die einem vorgedachten oder einem zu entwickelnden Anforderungs- oder Entwicklungsprofil entsprechen. Einsetzbar sind Potenzialanalysen durchaus auch im Bereich des unteren Managements. Unsere Erfahrungen besagen, dass gerade in der unteren Führungsebene in vielen Unternehmen Reserven bezüglich der Systematik und Kontinuität der Personalentwicklungsarbeit liegen.

Der Einsatz der Potenzialanalyse erweitert das Standardrepertoire der Personalentwicklung, welches in vielen Fällen aus Trainings oder Seminaren mit sich immer wieder ähnelnden Inhalten und wechselnden Überschriften besteht. Oft werden die Bildungsmaßnahmen aus dem Blickwinkel der Beseitigung von Qualifikationsdefiziten besucht. Diese Denkweise wird durch das Verhalten der Vorgesetzten bei der Auswahl von Seminaren („Beschickung“) noch forciert.

Das jeweils eingesetzte Verfahren zur Potenzialanalyse orientiert sich im Wesentlichen an der Personalpolitik des Unternehmens. Einfluss auf die Auswahl der konkreten Methoden haben die zu Grunde gelegten und damit die zu messenden Profilelemente. Einsetzbar sind z.B. Selbsteinschätzungen, Einzelaufgaben oder Gruppenübungen in verschiedensten Variationen. Die Verwandtschaft zum Assessment-Center wird auch am Einsatz von Beobachtern und von standardisierten Protokollen deutlich.

Vorteile des Einsatzes von Potenzialanalysen

Das Verfahren der Potenzialanalyse macht dort Sinn, wo Prozesse der Mitarbeiterentwicklung systematisch, längerfristig und nachhaltig dimensioniert sein sollen. Diese Anforderungen können realisiert werden durch Kombination mit nachfolgenden, zielgenauen Workshops oder Trainings, die Teil eines individuellen oder kollektiven Entwicklungsprozesses sind. Die Potenzialanalyse bietet hier enorme Vorteile nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Mitarbeiter.

...

Die Kombination der Potenzialanalyse mit dem Brettplanspiel erweitert die Reihe der aufgezählten Vorteile, weil zudem noch, gewissermaßen als „Nebeneffekt“ betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Zusammenhänge vermittelt werden können.

Das Planspiel „BWL-komplex“

Das Brettplanspiel „BWL-komplex“ der Firma KIT Seminare aus Glauchau simuliert betriebswirtschaftliche Abläufe im Unternehmen. Es wird auf Wunsch des Kunden an die spezifischen Besonderheiten des Unternehmens angepasst. Außerordentliche Vorteile des Spiels bestehen in der hohen Anschaulichkeit der Kreisläufe und den haptischen Effekten, z.B. beim „Begreifen“ von Geldmengen. Das Einprägen schwieriger Begriffe und das Verstehen und Beherrschen komplexer Prozesse wird in besonderer Weise unterstützt und geübt.

...

Der vollständige Ablauf sieht zunächst einen geführten Spielzyklus und daran anschließend mehrere selbstständige Runden vor. Die Anzahl der Zyklen ist eine Variable der Vermittlungsintensität. Die Zeitdauer des Planspiels liegt zwischen 3-5 Tagen.

Methodischer Ablauf und Beobachtungsmöglichkeiten

Die Teilnehmer sind durch den methodischen Ablauf des Planspiels nach einer gewissen Gewöhnungszeit von 2-3 Stunden voll und ganz auf den Ablauf der Simulation konzentriert. Die Herausforderungen des Spiels fordern Aktivität und lassen kaum Leerlauf oder das Zurücklehnen einzelner zu. Die vorhandenen Freiheitsgrade fordern schnelle Entscheidungen und stellen Anforderungen an die Kreativität der Teilnehmer.

Da in Teams gearbeitet wird, müssen Zuständigkeiten und Aufgaben gut verteilt sein. Konsens gilt es oftmals herzustellen bei Handlungsalternativen. Die gemeinsame Beratung hat einen hohen Stellenwert.

Die Vielschichtigkeit und Komplexität der Anforderungen ist vergleichbar mit denen eines Assessment-Centers. Es bieten sich eine Reihe von Möglichkeiten für die Beobachtung der Teilnehmer in verschiedenen Situationen. Viele der so genannten Soft-Skills, wie z.B. Kommunikations- oder Teamfähigkeit sind gefordert, werden aber im „normalen“ Planspielseminar kaum beachtet, da ja andere Ziele im Mittelpunkt stehen.

...

Die Beobachter werden den Teilnehmern günstigstenfalls im Verhältnis 1:1 zugeordnet. Anhand der in jeder Phase zu führenden Protokolle und von Auswertungsgesprächen mit den anderen Beobachtern werden die Beobachtungsdaten erstellt und verdichtet.

Nach einigen Tagen - spätestens zwei Wochen - werden dem Teilnehmer in einem Feedbackgespräch die wesentlichen Ergebnisse der Beobachtungen erläutert. Besprochen werden Maßnahmen und Empfehlungen für die weitere Entwicklung.

April 2002 veröffentlicht in:

Blötz, Gust, Ballin, Klabbers (Hrsg.): Planspiele in der beruflichen Bildung – Multimedia-Publikation (Fachbuch mit CD-ROM), W.Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld, ISBN 3-7639-0921-4

➔ Den vollständigen Artikel können Sie über unser Kontaktformular auf der Homepage abrufen.