

# Verhaltensplanspiele und Eignungsdiagnostik

Siegfried Stumpf & Rainer Neubauer (1997, aktualisiert 2003)

Ein VPS erzeugt eine dynamische Interaktion zwischen Teilnehmern und ihren subjektiven Sichtweisen und entfaltet so eine Wirklichkeit, die ausgehend von der Struktur des Ausgangsszenarios vor allem von den beteiligten Teilnehmermodellen (Sichtweisen und Interpretationen der Teilnehmer) gebildet wird.

Jedes Planspiel bezieht sich auf "menschengemachte" Systeme, die unter den oben genannten Bedingungen eigendynamische Entwicklungen durchlaufen. Nach unserer Auffassung ist diese wesentliche Bedingung sozialer Wirklichkeiten zur Zeit nicht computersimulierbar.

Angesichts des Reichtums und der "Natürlichkeit" des Teilnehmerverhaltens liegen Spekulationen nahe, ein echtes VPS zu eignungsdiagnostischen Zwecken zu verwenden, die in Beratung oder Auswahlentscheidungen münden könnten.

Eignungsdiagnostisch betrachtet handelt es sich um eine Art dynamisches Feldexperiment, dessen Einflussvariablen so vielfältig sind, dass von kontrollierten Bedingungen nicht mehr die Rede sein kann. Die Ausgangsbedingungen sind zwar gesetzt und vorgegeben, aber sie werden von den Teilnehmern in ihrer konkreten Ausformung so schnell verändert, dass nach wenigen Spieltakten nicht mehr analysiert werden kann, welche Verhaltenseffekte und situativen Randbedingungen auf welche Einflüsse zurückzuführen sind.

Im Grunde haben wir es mit drei höchst komplex miteinander verschlungenen Einflussarten zu tun:

- o Ausgangsszenario und dessen strukturelle Weiterentwicklung durch Teilnehmerhandlungen
- o Teilnehmer mit ihren individuellen Modellen, die beobachten, interpretieren und handeln
- o Beobachter (Spielkoordination, Rollenspieler, Trainer), die einerseits Strukturen konstruieren, andererseits Verhalten beobachten.

Diese dynamische Interaktion macht es ethisch und logisch unmöglich, VPS in der von uns geschilderten Variante als Auswahl diagnostikum einzusetzen. Diese etwas apodiktische Aussage verlangt natürlich nach Belegen.

Grundsätzlich müssen wir zunächst einmal einige eignungsdiagnostisch relevante Fakten zum VPS feststellen. Wie im wirklichen Leben (jedoch in zeitlich gedrängterer, situativ gleichzeitig reichhaltigerer Form) entfaltet sich das beobachtbare Teilnehmerverhalten in einem Strom individueller, gruppodynamischer und strukturaler Wechselwirkungen zwischen allen Einflussarten. Die klassische Eignungsdiagnostik versuchte diese Wirklichkeitsprägenden Effekte dadurch zu kontrollieren, dass sie individualpsychologische Konzepte entwickelte und sich Einschätzungs- und Beobachtungsmethoden ausdachte, mit denen diese Konzepte einzeln erfassbar sind. So entstanden Testbatterien, AC-Übungen oder Fragebögen, die einzeln die für wichtig gehaltenen Individualkomponenten erfassbar machten, ohne dass man dabei dem komplexen Gewirr von Einflussfaktoren, Prozessen und Interdependenzen ins Auge schauen musste. Der Gewinn an Komplexitätsreduktion und damit einhergehender Erkenntnissicherheitsillusion wog das etwas irritierende Gefühl der notorischen Prognoseschwäche mit Validitäten im Homeopathiebereich mehr als auf.

Das eignungsdiagnostische Grundproblem, dem wir im VPS begegnen, ist also uralt. Das zu prognostizierende Individualverhalten findet in einem hochkomplexen Alltag statt, der eine Flut von "abhörbaren" Signalen produziert, die meist irgendwo aus einer langen, multivariat bedingten Prozesskette blinken. In diese Flut halten wir unsere eignungsdiagnostischen Messsonden und versuchen Signale herauszufiltern, die eindeutig als einer Person zugehörig beschrieben werden können. Diese Zuschreibung erwies sich empirisch seit jeher als höchst problematisch und führte in der Folge zu einer Flut von "Fehlerliteratur" (Beurteilungsfehler, Attributionsfehler, Methodenfehler etc.), die das Problem jedoch für lösbar hielt - zumindest prinzipiell. Methodenentwicklung und Fehlerliteratur kann man jedoch auch verstehen als den verzweifelten Versuch, dem möglichen Scheitern des Grundparadigmas aus dem Wege zu gehen. Das Grundparadigma diagnostischer

Objektivitätsbemühung muss dann scheitern, wenn die individuelle Sicht der Beteiligten (auch der subjektive Irrtum), die Unterschiedlichkeit ihrer individuellen Modelle und deren Interaktion wesentliche Gestaltungsprinzipien sich entfaltender Wirklichkeit sind. Vorsicht: Wir sprechen nicht vom VPS sondern von der wirklichen Wirklichkeit.

## Einige Auffassungen über den Begriff Eignung

Wie könnte nun Eignungsdiagnostik unter den beunruhigend komplexen Alltagsbedingungen aussehen?

Wenn wir das tatsächliche Wirklichkeitssystem begreifen und gezielt mitgestalten wollen, liegt es nahe, beim Verständnis des Begriffes "Eignung" zu beginnen.

Zunächst einmal müssen wir die Frage beantworten, wessen Eignung hier diagnostiziert werden soll. Theoretisch können wir zwischen folgenden Eignungen unterscheiden:

- o Die Eignung einer Person, sich erfolgreich durch verschiedenste Situationskonfigurationen und -folgen einer Position/Aufgabe zu bewegen (die klassische Definition von Eignung).
- o Die Eignung einer Gruppe, mit sich und anderen relevanten Gruppen, erfolgreich zu agieren und zu interagieren.
- o Die Eignung einer Struktur (Organisation, Gliederung, Rahmenbedingungsgefüge) erfolgreiches Individual- und Gruppenverhalten zu fördern.

Diese drei Eignungsaspekte bedingen einander; sie sind also nur logisch voneinander trennbar nicht jedoch tatsächlich, da sie unablässig miteinander interagieren. Die oben angeführte Sichtweise läuft auf eine Art "Dreieinigkeit" einer "Systemeignung insgesamt" hinaus. Sie bedingt zwangsläufig, dass zur Erfassung einer Eignungsart (z.B. Eignung einer individuellen Person) parallele Messsonden in die anderen Eignungsarten gehalten werden müssen. (Der Mainstream klassischer Diagnostik jedoch versucht, individuelle Diagnostik zu betreiben und die übrigen Eignungsarten als mehr oder weniger bedeutungslose Randbedingung aufzufassen.)

Wichtig erscheint uns zunächst einmal, dass jede Eignungsart mit Konzepten beschrieben und gemessen wird, die ihr "angemessen" sind. Jedem erscheint auf dem ersten Blick klar, dass "Persönlichkeit" oder "Motivation" keine guten Beschreiber oder Messsonden für Organisationsstrukturen sein können. Geht man nun auf die Suche nach "angemessenen" Konzepten, so fällt rasch auf, dass die drei Eignungsarten von vollkommen verschiedenen Modellen isoliert behandelt werden. Strukturen werden von ganz anderen Berufsgruppen (z.B. Finanz- und Organisationsexperten, Manager) gestaltet und beobachtet wie Gruppen, die wiederum von anderen Fachrichtungen wie Einzelpersonen betreut werden. Es ist deshalb kein Wunder, dass sich die Konzeptsprachen untereinander nicht verstehen. Für jeden der drei Eignungsaspekte angemessene Konzepte zu finden, ist nicht schwer, wenn man auf die Übersetzbarkeit der Ebenen ineinander verzichtet. In einem stark interagierenden System ist dieser Verzicht jedoch gleichbedeutend mit dem Verzicht auf die wesentlichsten Eigenschaften und Einflüsse. Die Designer computergestützter Simulationen können davon ein Lied singen. Sie müssen ihrer Simulation ja ein halbwegs realistisches Verhalten beibringen, wenn die Nutzer sie als halbwegs realistisches Modell einer Wirklichkeit akzeptieren sollen. Die Designer verzichten in weiser Selbstbeschränkung auf die Abbildung verschiedener Individuen in ihren Simulationen. Statt dessen versuchen sie mit durchschnittlichem Gruppenverhalten Realismus zu erzeugen. Auf diese Weise lässt sich leicht eine regelhafte Funktion zwischen den heterogensten Parametern aus verschiedenen Sprachen erstellen nach dem Muster "25 Mio Investition in Marketingaktivitäten erhöht Kundenzufriedenheit um X Prozent abhängig von der Punkteausprägung bei Kundenorientierung in der Belegschaft". Solche Regeln sind beliebig aufstellbar und irgendwie auch rational begründbar. Nach unserer Vermutung haben sie jedoch wenig mit der beobachtbaren Systemwirklichkeit zu tun.

## Die Rolle von Prozessen und Zeit

Die Interaktion der drei Eignungsaspekte des Gesamtsystems sorgt dafür, dass Prozessverläufe (und damit die Zeit) für die Entwicklung der Gesamteignung eine wesentliche Rolle spielen. Individuelle Handlungen, Gruppenaktivitäten oder Strukturveränderungen, die in einer Zeitscheibe sehr effizient sind, bewirken in anderen Struktur- und Gruppenkontexten, die sich in der Zeit entfalten, nichts oder sorgen für Negativeffekte. Für die Diagnostik ergibt sich daraus eine Not, die man auch als Chance begreifen könnte. Die Not besteht darin, dass eine Diagnostik stabiler personaler Eigenschaften oder Verhaltenstendenzen nicht in der Lage ist, die Effekte von Prozessen in der Zeit angemessen zu erfassen. Sie müsste rein logisch ergeben, dass eindeutige Ausprägungen auf den meist bipolaren Fähigkeitskonstrukten wenig effizient sind, und könnte so eine Negativselektion treffen. Geeignete Umgänge mit Prozessen in der Zeit müssten dagegen zu größerer Streubreite der Messungen und damit insgesamt zu einer gewissen Mittelwertstendenz bei den Messungen führen. In diesem Streu- bzw. Mittelwertsbereich wären dann sowohl die Personen zu finden, die ihr Verhalten mit breitem geeignetem Repertoire eignungsgerecht auf die jeweilige Situation einstellen als auch solche, die ungeeignet zwischen verschiedensten ungeeigneten Verhaltensstilen hin- und herspringen. Eine Positivauswahl (erkannte Individualeignung) kann so nicht geleistet werden.

## Die Rolle von "Meta-Fähigkeiten"

Wenn unsere Thesen über das Zusammenwirken der verschiedenen Eignungsformen im Gesamtsystem wirklichkeitsnah sein sollten, müssen wir die Existenz von Fähigkeiten postulieren, die den Umgang mit den verschiedenen Ausprägungsmustern und Konfigurationen des Gesamtsystems betreffen. Solchen individuellen Fähigkeiten käme dann eine Art Schalterfunktion für die Aktivierung spezifischen geeigneten Verhaltens zu. Wir nennen solche Fähigkeiten "Meta", weil sie praktisch zur Abbildung, Interpretation und Gestaltung des Gesamtsystems eingesetzt werden. Viele Diagnostiker stimmen der Notwendigkeit von Metafähigkeiten zu, wobei sich manchmal nur die Bezeichnungen unterscheiden (z.B. Schlüsselkompetenzen). In Diskussionen werden wir dann rasch mit Fähigkeitsnamen wie Überblick, Lernfähigkeit, Kreativität, systemisches Denken etc. konfrontiert. In alle diese Benennungen kann man Metafähigkeiten hineindenken. Leider besteht jedoch das Problem der Metafähigkeit nicht in ihrer sprachlichen Benennung, sondern in ihrer Grundkonstruktion und ihrer Beobachtung.

## Grundorientierung und Rolle der Beobachtung im VPS

Es ist zunächst einmal evident, dass der Ort der Metafähigkeiten das individuelle Modell des Teilnehmers ist. Leider ist mit den Mitteln der klassischen Diagnostik hierbei wenig zu erkennen, da ihre Ordnungsschemata (Persönlichkeitsmerkmale, Intelligenzkomponenten etc.) auf den interindividuellen Vergleich nicht jedoch auf die Diagnose des individuellen Teilnehmermodells abgestellt sind. Die Grundfrage der Eignungsdiagnostik lautet bisher immer noch, ob eine Person insgesamt geeigneter sein wird als eine andere. D.h. die klassische Diagnostik hatte immer mit dem Problem zu kämpfen, dass sie interindividuell bewerten musste.

Wir versuchen einen anderen Weg zu gehen: Uns wurde rasch klar, dass das individuelle Modell jedes Teilnehmers bei näherer Betrachtung so einzigartig und vielfältig ist, dass allgemeine Schemata zur Einordnung individueller Modelle vielleicht am Ende eines langen Erfahrungsprozesses stehen könnten. Zunächst jedoch brauchten wir Methoden und Beobachtungsprozesse, die in der Lage waren, das individuelle Modell und seine Regeln zu verstehen. Statt ein gesamtes Eignungsbild erheben zu wollen, versuchten wir eher folgende Fragen zu beantworten:

- o Welche Situationsklassen sucht der Teilnehmer auf?
- o Welche Fragen und Deutungen spricht der Teilnehmer (durchgängig und pro Situationsklasse) an?
- o Mit welchen Einstellungen und Hochrechnungen kommentiert der Teilnehmer seine Rolle?
- o Wie interpretiert der Teilnehmer faktische und persönliche Feedbacks?

Konzentriert man die Beobachtungen auf derartige Fragen, erhält man meist ein recht brauchbares Modell vom individuellen Modell des Teilnehmers. Einziges Validierungskriterium für die Güte des Beobachtermodells ist dabei der Teilnehmer, sein individuelles Modell und die erlebbare Gültigkeit der stillen Prognosen des Beobachters für den weiteren Verlauf des Planspiels für den individuellen Teilnehmer. Solche Prognosen sind für den Beobachter sehr wichtig, denn erst sie erlauben dem Beobachter einzuschätzen, ob er den Teilnehmer verstanden hat oder sich nur ein ihn selbst befriedigendes, für ihn selbst sinnvolles Bild vom Teilnehmer gebastelt hat.

Uns wurde rasch klar, dass es fast schon unheimlich leicht ist, den Teilnehmer in klassische Merkmale einzugruppieren. Jeder Teilnehmer bietet so viele Verhaltenszeichen an, dass er mit nahezu jedem Raster irgendwie typisierbar und bewertbar ist. Dass solche Typisierungen keinerlei Validität besitzen müssen, zeigen erst die eigenen Prognosen des Beobachters. Als derart Lernende hatten wir den Eindruck, dass wir viele klassischen Konstrukte der Diagnostik nur zur Sinnstiftung für uns selbst aber nicht zur Erkenntnis oder Prognose der nächsten Wirklichkeit benutzen konnten. Um nicht missverstanden zu werden, müssen wir hinzufügen, dass die geschilderte Art der Beobachtung nichts zu tun hat mit der relativ verbreiteten Ideologie, Verstehen heiße "gut finden". Vielmehr zeigt gerade eine verstehende Beobachtung mit geradezu unheimlicher Präzision, dass spontanes "gut meinen" ohne geeignete Modellabbildung im Teilnehmer einer der Hauptmotoren für "schief gehen" sein dürfte.

Zusammenfassend kann man sagen, dass effiziente Beobachtung im VPS das gezielte Vergessen mancher klassischer Diagnostikregeln voraussetzt. Ziel ist nicht Reliabilitätsmaximierung sondern Verständnismaximierung des beobachteten Teilnehmermodells. Ziel ist nicht die Entdeckung der einen Wahrheit sondern der Wahrheit des Teilnehmers und dessen Interaktionen mit anderen Modellen und Strukturen, aus denen sich die "objektiven" Fakten der Wirklichkeit entwickeln, die man dann als die entstandene eine Wahrheit auffassen kann.

## Die Rolle des Feedbacks

In einer wesentlichen Hinsicht simuliert das VPS nicht den Alltag. Während letzterer nach unserer Erfahrung eine reichlich feedbackarme Zone darstellt, maximieren wir im VPS Rückmeldungszyklen und Reflexionen auf den verschiedensten Ebenen des Systems (Struktur, Gruppe, Individuum). Der Alltag ist nach unserer Einschätzung im VPS am ehesten zu Beginn präsent. In den ersten Phasen sind die Teilnehmermodelle am stärksten auf sich selbst angewiesen. Spätere Phasen hingegen stellen eher ein Experiment dar, wie sich ein Alltag entwickeln könnte (würde), der von viel Feedback durchzogen ist. Teilnehmer stellen ihr Verhalten unter der Feedbackbedingung viel leichter und "geeigneter" um als unter der rückmeldungsarmen Bedingung. In letzterer dagegen blühen die individuellen Hochrechnungsphantasien und interpersonalen Negativattributionen auf, die jeder aus dem Alltag kennt.

Wir stellen immer wieder fest, dass nicht nur Laien, sondern auch Diagnostiker und andere professionelle Beobachter Probleme damit haben, sich von übergeordneten und vor allem wertenden Konstrukten zu lösen und zu prozesshaften, konkreten Beobachtungsmethoden zu finden. Auch erfahrene Profis müssen diese Haltung erst erlernen. Im Prinzip geht es darum, das individuelle Modell des Teilnehmers so in einem Metamodell des Beobachters abzubilden, dass der Beobachter sowohl das jeweilige Teilnehmermodell versteht, als auch die Chancen und Problemzonen dieses Modells im Umgang mit anderen Modellen und verschiedenen Strukturen erfassen kann. Erst wenn der Beobachter diese Voraussetzung erfüllt, ist er in der Lage, den Teilnehmer sozusagen in dessen eigener Sprache zu beraten. Nach unserer Erfahrung erliegen viele Beobachter der Versuchung, ihre Beobachtungen dann abzubrechen, wenn sie für sich selbst genügend Klarheit im eigenen Modell haben. Dies ist jedoch nur eine Voraussetzung für Beratung. Die zweite, nach unserer Auffassung wichtigere besteht darin, das Modell des Teilnehmers aus sich heraus zu verstehen und als Grundvehikel des Feedbacks zu nutzen. Wahrscheinlich meinen erfahrene Trainer dieses Vorgehen, wenn sie die Forderung aufstellen, "Teilnehmer dort abzuholen, wo sie sind, und nicht dort, wo wir sie hingebacht haben oder hinbringen wollen".

## Fragen und Chancen des Teilnehmers in Feedback und Beratung

Einer der wichtigsten Punkte in der Beratung ist die zentrale Rolle des Teilnehmermodells. Die Fragen des Teilnehmers an den Rückmelder stehen im Vordergrund. Die von uns geschilderte Beobachtungshaltung ist die Voraussetzung dafür, Fragen des Teilnehmers entwicklungsgünstig beantworten zu können. Mit "entwicklungsgünstig" meinen wir Folgendes:

Jeder Mensch verfügt über Annahmen bezüglich seiner Stärken und Schwächen hinsichtlich seines eigenen Verhaltens, für ihn günstige oder ungünstige Gruppen- und/oder Strukturbedingungen. Seine Ängste und Wünsche definieren in nicht unerheblichem Maße die Fragen mit, die er sich selbst und seinen Beratern stellt. Nun entstehen erfahrungsgemäß in der feedbackarmen Alltagsbedingung Überzeugungen im individuellen Modell von der Wirklichkeit, die nicht auf tatsächlichen Experimenten sondern auf eigenen Annahmen beruhen, die im inneren Dialog (als Ersatz für das nicht erfolgende Feedback) verfestigt werden und dann als Basis für das eigene Modell dienen. Für den Berater ist deshalb sehr wichtig, zu erkennen, welche Ängste und Wünsche, die sich in den Teilnehmerfragen artikulieren, mit Gewinn für den Teilnehmer behandelt werden können. Der Berater bedient sich bei dieser Abklärung eigentlich eines Dreiklangs. Er beobachtet die Fragen und Verhaltensstichproben des Teilnehmers und versucht daraus das Teilnehmermodell besser zu verstehen. Gleichzeitig entwickelt er seine eigenen Sichtweisen (in seinem Meta-Modell) über wahrscheinliche Chancen und Probleme des Teilnehmers im Umgang mit anderen Modellen, Gruppen und Strukturen. Aus seinem Meta-Modell heraus versucht der Berater zu erkennen, welche prinzipiellen Chancen der Teilnehmer haben könnte und wie im Rahmen dieser Chancen die Fragen des Teilnehmers einzuordnen sind. Im Metamodell realistisch bewertete Ängste des Teilnehmers lässt er in Ruhe, Ängste aufgrund von Feedbackmangel und daraus resultierender Experimentierscheu des Teilnehmers auf einem spezifischen Feld, geht er mit konkreten Experimentierermunterungen an. Damit werden positive Realerfahrungen an die Stelle der Befürchtungen aus dem inneren Modelldialog gesetzt. Analog verfährt er mit den Fragen, die Wünsche beschreiben.

Manchen Psychologen gefällt dieses Vorgehen gar nicht, weil sie sich nicht "über den Teilnehmer setzen wollen". Sie möchten sich nicht anmaßen, Wünsche und Ängste des Teilnehmers in mehr oder weniger realistische einzuordnen. Auch wir wollen nicht dazu ermutigen, dem Teilnehmer das Beratermodell überzustülpen. Wir wollen allerdings dazu ermutigen, die eigene Verantwortung nicht nur edel zu spüren sondern auch wahrzunehmen und dem Teilnehmer ein Partner zu sein, den er im Alltag so oft vorenthalten bekommt. Entwicklungsgünstig heißt also nichts anderes als den Teilnehmern Angst vor sinnvollen Verhaltensexperimenten zu nehmen, ihre positiven Möglichkeiten in Richtung der eigenen Wünsche zu stabilisieren und auszubauen. Schließlich heißt entwicklungsgünstig auch, das Teilnehmermodell nicht als grundsätzlich ungeeignet und reformbedürftig zu definieren, weil nahezu niemand hierzu durch einfachen Beschluss und guten Willen in der Lage ist. Wogegen wir allerdings im Einklang mit vielen unserer Kollegen sind, ist eine Beraterhaltung, die den Teilnehmer mit Ratschlägen und Änderungsforderungen traktiert, die zwar in der Beratertheorie schön und richtig wären, die jedoch vom Teilnehmer verlangen, eine andere Person zu werden. Rüttinger hat einmal die wunderbare Forderung aufgestellt "werde, der Du werden kannst.". Genau darum geht es uns. Dazu muss der Berater allerdings eine recht fundierte Ahnung darüber entwickeln, wer sein Klient ist. Wir treffen immer wieder auf Teilnehmer, die manchmal vollkommen unsinnige Dinge tun, die überhaupt nicht zu ihnen passen. Fragt man sie nach dem warum, zitieren sie oft einen Trainer, der in einer "Persönlichkeitsentwicklung" genau dies verlangt hat.

## VPS und Situationswahlen

Die Beratung im VPS bietet die Chance, den individuellen Teilnehmer nicht nur hinsichtlich seines Verhaltens zu beraten. Verhaltensanpassungen geraten allzu leicht zu einseitig reaktivem Begegnen auf Situationserfordernisse. Uns selbst ist erst in der VPS-Anwendung richtig deutlich geworden, wie wichtig Situationswahlen und -folgen für die Zielerreichung sind. Gängige Verhaltenstrainings isolieren

gerne Situationen aus dem Gesamtkontext. Man übt ein Kundengespräch, ein Mitarbeitergespräch oder Situationen, die die Teilnehmer selbst ad hoc entwickeln. Diese isolierten Situationen werden dann mit Verhaltensrepertoires oder der eigenen Persönlichkeit verknüpft. Im VPS dagegen lernen die Teilnehmer Prozessketten kennen und gestalten, die sich aus der Abfolge von Situationen ergeben. Problemsymptome, die sich z.B. in der Situationsart Kritikgespräch ergeben, sind jedoch zum Großteil viel besser aus den Situationsketten zu verstehen, die vor der Situation "Kritikgespräch" liegen. Diese Ketten erfahren die Teilnehmer im VPS als gestaltbar. Diese Möglichkeit erfordert von den beobachtenden Beratern natürlich auch ein entsprechendes Knowhow im eigenen Metamodell. Die Optimierung einer Situationsart nach den Möglichkeiten des Teilnehmermodells ist sicherlich hilfreich, oft jedoch liegen die Chancen des Teilnehmers in einer Umgestaltung der Situationsketten mit denen er standardmäßig Fragestellungen angeht. Ein VPS-Trainer kommt also nicht darum herum, seine geliebte Expertise in einzelnen Situationsarten (Arbeitstechnik, Führung, Verkauf, Konfliktmanagement etc.) zurückzuschrauben und seine Lücken in anderen Situationsarten aufzufüllen. Dabei geht es dem Trainer nicht anders als dem Teilnehmer, der manche Situationen mit Vorliebe aufsucht oder herstellt, weil er in ihnen Experte ist, und andere Situationsarten nicht nutzt oder sogar meidet.

## Grenzen des Verhaltensplanspieles

In der Hauptsache sehen wir drei Grenzen:

- o Konstruktions- und Durchführungsaufwand
- o Qualifikation der Betreiber (Trainer, Beobachter)
- o Eingrenzung auf Beratungszwecke, Ausschluss von Auswahlzielsetzungen

### Konstruktions- und Durchführungsaufwand

Eine Simulation wie das VPS erfordert einen hohen Entwicklungsaufwand. Firmen die bereits über eine hohe PE-Kultur verfügen, brauchen dabei weit weniger zu investieren als Firmen, die von der Personalverwaltung alter Prägung zum VPS als Allheilmittel durchstarten wollen.

Anforderungsanalysen, Situationsbeschreibungen mit eignungskritischen Elementen, verhaltensbezogene Seminarunterlagen sind Hilfen, die den Konstruktionsaufwand deutlich reduzieren können. Der Konstruktionsaufwand ist nicht so sehr mit der Erfindung eines halbwegs realistischen Ausgangsszenarios verknüpft. Die Kunst besteht vielmehr darin, für die Spieler Informationen vorzuhalten, die bei verschiedenen Verläufen wichtig werden könnten. Informationen, die im Alltag selbstverständlich zur Verfügung stehen, dürfen im VPS nicht plötzlich fehlen. Wir raten deshalb jedem Planspielentwickler lieber mehr Material vorzuhalten als im VPS zu unrealistischen Kunstgriffen greifen zu müssen.

Auch für die Durchführung ist mit hohem Aufwand zu rechnen. Man braucht Rollenspieler, Beobachter, viele Räume in einer möglichst ungestörten Atmosphäre und man braucht vor allem Zeit. Die Zeit ist erforderlich, weil viele Entwicklungsprozesse im Gesamtsystem erst durch die Zeit entstehen können. Manche VPS-Designer sehnen sich nach einem VPS, das gleich zu Beginn dynamisch und mit viel "action" startet. Viele Realeffekte werden jedoch nur begreiflich, wenn Langeweile und Ungeduld, Regelungssehnsüchte und Widerstände, Cliquenbildung und Sprachlosigkeit eine Chance bekommen, ihre Wirkung auf das Gesamtsystem zu entfalten. Deshalb glauben wir aus unserer Erfahrung, dass viele wichtige Prozesse nur dann sichtbar werden, wenn das VPS mindestens 3,5 Tage dauert.

## Qualifikation der Betreiber (Trainer, Beobachter)

Wir haben bereits geschildert, wie wichtig es ist, Beobachter einzusetzen, die mit individuellen Teilnehmermodellen gut umgehen können. Dies setzt vor allem die richtige Beobachtungshaltung voraus. Personen, die ihre Expertise vor allem aus Beurteilungs- oder Bewertungstheorien beziehen oder nur mit psychologischen Fachschemata umzugehen wissen, sind ungeeignet. Sie generieren im Feedback ungewollt wahrscheinlich genauso viele Probleme wie sie lösen helfen. Das von uns angesprochene Metamodell des Beobachters ist kein Bewertungs- sondern ein Verständnismodell. Da das Feedback und die Reflexion im VPS ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Lernen sind, kommt diesem Prozess auch besondere Qualitätsaufmerksamkeit zu.

## Einsatz als Beratungs- und Experimentiertool nicht jedoch als Auswahlinstrument

Bei Diskussionen über die Einsetzbarkeit von VPS als eine Art "dynamisches AC" zur Personalauswahl stellen wir immer wieder fest, dass unsere Gesprächspartner logisch-rational leicht nachvollziehen, dass die Situation jedes individuellen Teilnehmers im VPS durch die Prozessdynamik rasch so einzigartig wird, dass ein gerechter Vergleich nicht mehr möglich ist. Dieses Problem könnte man nur eingrenzen, indem man das VPS situativ weitgehend standardisiert. Gleichzeitig sehen wir jedoch, dass vor allem Diskussionspartner, die die lebendige Authentizität des Teilnehmerverhalten im VPS selbst miterleben konnten, ständig versuchen, Mittel zu erfinden, den Auswahlzweck doch noch irgendwie machbar zu machen. Nach unserer Einschätzung liegt dahinter das Problem jedes Beobachters, sich dem Gefühl einer beobachteten "Wahrheit und Echtheit" zu entziehen. Der Beobachter gerät damit in das Paradoxon, dass er einerseits abgrundtief überzeugt ist, die wahre Persönlichkeit eines Teilnehmers in großer Vielfalt beobachtet zu haben, andererseits muss er logisch zugeben, dass er keine Ahnung hat, welches Verhalten der Teilnehmer gezeigt hätte, wenn andere Beteiligte geringfügig andere Bedingungen geschaffen hätten. Er muss auch zugeben, dass nicht präzise kalkuliert werden kann, wie authentisch das Teilnehmerverhalten, die Situationswahlen und die Einflussnahmen auf die strukturellen Bedingungen sein werden, wenn die Auswahlzielsetzung als begleitende Bewusstheit bei allen Beteiligten vorhanden ist. Deshalb lehnen wir einen Einsatz des VPS als Auswahlmethode rundweg ab.

Die von uns hier geschilderten Erfahrungen und Hintergründe zum VPS beziehen sich nur auf Anwendungen, die nicht unter der Belastung der Auswahlzielsetzung zustande kamen.