

**scharley & partner**  
management development consultants

# ONLINE ASSESSMENT

## MANAGEMENT SIMULATION UTOPIA

**BERICHT**

Stefan Muster

XX.XX.20XX

# ZUSAMMENFASSUNG DER WICHTIGSTEN ERGEBNISSE UND STRATEGIEMERKMALE

## GRÜNDLICHKEIT/INTENSITÄT DER AUFGABENBEARBEITUNG: AUSSCHÖPFEN DES HANDLUNGS- UND ZEITRAHMENS

**Rating 4** Herr Muster schöpft den zur Verfügung stehenden Zeitrahmen zur Bearbeitung der Aufgabenstellung mit mittlerer Intensität aus. Er nimmt sich vor allem in der ersten Hälfte der Übung in den einzelnen Entscheidungsperioden viel Zeit, um seine Vorgehensweise und die dabei erzielten Resultate zu reflektieren und aus den Feedbacks, die er vom System erhält, zu lernen. Im späteren Verlauf beschleunigt er den Ablauf der Simulation zunehmend und beendet in der Schlussphase viele Durchgänge vorzeitig. Dennoch kann man ihm insgesamt eine durchaus ernsthafte Auseinandersetzung mit der Materie bescheinigen. Insbesondere seine Gründlichkeit, mit der er die Probleme analysieren und den Handlungsbedarf identifizieren will, deutet darauf hin, dass er die Aufgabe nicht auf die leichte Schulter nimmt und fundierte Lösungen erarbeiten will.

## VORBEREITUNG VON ENTSCHEIDUNGEN: ANALYSE DER ZUSAMMENHÄNGE, KONTROLLE VON TRENDS/ENTWICKLUNGEN

**Rating 4-5** Hinsichtlich des Einsatzes von methodischen Instrumenten zur Beurteilung der Ausgangslage und des Handlungsbedarfs macht er sehr frühzeitig und umfassend Gebrauch von den Möglichkeiten, Zusammenhänge zwischen verschiedenen Variablen zu analysieren und die bisherige Historie von Entscheidungen sowie bestehende Trends zu kontrollieren. Es fällt auf (und unterscheidet ihn recht deutlich von der Mehrzahl der Personen, die diese Aufgabe bearbeitet haben), dass er in den ersten Minuten keine einzige Entscheidung trifft, sondern sich erst einmal sehr intensiv mit der Ausgangslage befasst und entsprechende Analysen durchführt, um zu verstehen, wie das System funktioniert. Insofern ist sein Vorgehen zunächst einmal sehr auf eine «Absicherung» bedacht. Auch im späteren Verlauf des Geschehens holt er sich immer wieder (wenn auch aufgrund des beschleunigten Tempos nicht mehr ganz so intensiv) Informationen ein, um Hintergründe zu verstehen oder zu überprüfen, in welche Richtung sich wichtige Zielvariablen entwickeln. (Anmerkung: Punktuell fällt auf, dass er Analysen durchführt, die keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn bringen. Somit findet sich bei der Vielzahl der Analysen auch etwas «Leerlauf».)

## **AKTIVE EINFLUSSNAHME: INITIATIVE, ENTSCHEIDUNGSFREUDIGKEIT, RISIKOBEREITSCHAFT**

**Rating 2** Wenn es darum geht, aktiv Einfluss auf den Ablauf des Geschehens zu nehmen, agiert er aus einer eher vorsichtigen Grundhaltung heraus. Er verwendet viel Energie auf die Beobachtung und Analyse des Systems, ohne dabei jedoch die gewonnenen Erkenntnisse immer konsequent in konkrete Handlungen umzusetzen. Wenn er Maßnahmen einleitet, dann kombiniert er meist eine eher überschaubare Anzahl von Aktionen miteinander und zeigt bezüglich der Intensität der Eingriffe eine eher geringe Risiko- oder Explorationsbereitschaft. Auch wenn ein sorgfältig abwägendes Vorgehen angesichts der Komplexität des zu bewältigenden Problems sicher kein «falscher» Ansatz ist, so muss man festhalten, dass er seine Handlungsspielräume in dieser Übung nur teilweise nutzt. Stellenweise wäre ein kurzentschlosseneres und zupackenderes Vorgehen bzw. ein wenig mehr «Offensivgeist» hilfreich gewesen, um die sich bietenden Chancen besser nutzen und die Entwicklung wichtiger Variablen stärker beeinflussen zu können.

## **PRIORITÄTENSETZUNG UND WIRTSCHAFTLICHKEIT DES HANDELNS**

**Rating 3** Herr Muster verliert den Faktor «Finanzen» durchaus nicht aus dem Blick, sorgt aber mit seinen Entscheidungen nicht immer konsequent genug dafür, dass man die Einnahmen und Ausgaben in eine Balance bringt. Auch die unterschiedliche Rentabilität der Wirtschaftszweige innerhalb des simulierten Systems berücksichtigt er nur teilweise bei seinen Interventionen. Insofern erzielt er unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit seines Vorgehens ein unterdurchschnittliches Resultat (Anmerkung: Er erkennt aufgrund seiner Analysen sehr wahrscheinlich durchaus einige wirtschaftlich relevante Verknüpfungen, aber er nutzt die Erkenntnisse zu wenig tatkräftig und initiativ; siehe hierzu die Anmerkungen unter dem Punkt «Aktive Einflussnahme»). Mit Blick auf seine Prioritätensetzung ist positiv hervorzuheben, dass er darauf achtet, dass man Nebenziele nicht überoptimiert. Damit vermeidet er einen «Aktionismus» bzw. einen zu hohen Budgeteinsatz auf Nebenschauplätzen des Geschehens.

## **FLEXIBILITÄT: VOLLZIEHEN VON KURSWECHSELN, BEWEGLICHE REAKTION AUF VERÄNDERTE TRENDS**

**Rating 3** Herr Muster beobachtet die Veränderungen innerhalb des Systems recht aufmerksam (siehe die hohe Trendkontrolle) und zeigt sich insofern interessiert daran, Entwicklungen zu verfolgen und den möglichen Handlungsbedarf zu antizipieren. Er vollzieht zumindest an einigen Stellen sinnvolle Kurswechsel und erkennt, dass er seine Strategie an die Gegebenheiten anpassen bzw. überdenken und korrigieren muss. Aufgrund seiner eher vorsichtigen Vorgehensweise fallen manche seiner Interventionen jedoch zu wenig intensiv aus oder kommen teils etwas verzögert zustande.

## PROBLEMLÖSUNG: OPTIMIERUNG ÜBERGEORDNETER ZIELE, STABILISIERUNG DES SYSTEMS

GESAMTFAZIT: WIE WEIT IST DIE VORGEHENSWEISE ZUR STEUERUNG KOMPLEXER SYSTEME GEEIGNET?

**Rating 3-4** Betrachtet man Herrn Musters Erfolg bei der Optimierung der übergeordneten Ziele, so erreicht er sowohl mit Blick auf die kurzfristige als auch die langfristige Sicht (die sich aus einer Hochrechnung nach Abschluss der Simulation ergibt) leicht unterdurchschnittliche Resultate. Somit gelingt es ihm letztendlich nur teilweise, die wichtigsten Variablen in die richtige Richtung zu steuern. Auf der positiven Seite kann man festhalten, dass seine Vorgehensweise unter einigen Gesichtspunkten durchaus gut geeignet ist, um komplexe Probleme zu bewältigen. Dies gilt insbesondere für seine gründliche Analyse, das Kontrollieren von Trends und Entwicklungen und der Entscheidungsvorbereitung. Neben dieser sorgfältig-abwägenden Haltung kann man ihm auch eine gewisse Flexibilität bescheinigen (wenn auch mehr im aufmerksamen Beobachten und Antizipieren von Veränderungen als im raschen, beweglichen Handeln). Letztlich zeigt er auch eine ernsthafte Arbeitshaltung bzw. den Willen, sich mit der Materie zu befassen und gute Ergebnisse zu liefern. Allerdings gibt es auch Faktoren, die dazu führen, dass er trotz der oben genannten positiven Aspekte am Ende doch Mühe hat, die gesteckten Ziele auf einem höheren Niveau zu optimieren. So schöpft er seinen Aktionsrahmen an mehreren Orten zu zögerlich aus und nimmt mit seinen Entscheidungen keinen starken Einfluss auf den Ablauf des Geschehens. Hier hätte man sich manchmal anstelle vertiefterer Analysen etwas mehr Handlungsorientierung und Entschlossenheit im Umsetzen der gewonnenen Erkenntnisse gewünscht. Bei der Zielverfolgung tut er sich zudem stellenweise etwas schwer damit, die Situation unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu optimieren. Diesbezüglich hätte er noch konsequenter auf die Einnahmen-Ausgaben-Relationen achten und einige der sich bietenden «Opportunitäten» aktiver nutzen können.

Im Hinblick auf die Aspekte «Sachverhalte und Ursachen erkennen», «Überblicke gewinnen und Zusammenhänge aufzeigen» bzw. «Lösungsentwicklung & -beurteilung sowie die Wahl der Lösung» ist ihm zuzutrauen, dass er Sachverhalte durchaus intensiv unter die Lupe nimmt und er auch bestrebt ist, Zusammenhänge zu erkennen bzw. Wechselwirkungen zwischen Variablen zu erfassen und zu berücksichtigen. Ihm mangelt es nicht an der notwendigen Sorgfalt bei der Analyse oder dem Abwägen von Entscheidungen. Etwas kritischer ist der Punkt «Lösungsentwicklung» zu sehen, da es hier nicht nur um die Betrachtung/Evaluation geht, sondern letztlich auch um das konkrete Umsetzen und Handeln (Wie schnell schaltet er von der Analyse in die Umsetzung um? Wie initiativ ist er, wenn es gilt, rasch zu entscheiden? Hat er den Mut, gewisse Risiken einzugehen oder auch einmal auf Basis weniger Informationen etwas zu wagen und in die Offensive zu gehen?).

### ERLÄUTERUNG ZUR RATING-SKALA

Wählt bezüglich des Merkmals ...

- 1 – kein sinnvolles Vorgehen
- 2 – ein wenig sinnvolles Vorgehen
- 3 – ein teilweise sinnvolles Vorgehen
- 4 – ein überwiegend sinnvolles Vorgehen
- 5 – ein sehr sinnvolles Vorgehen