



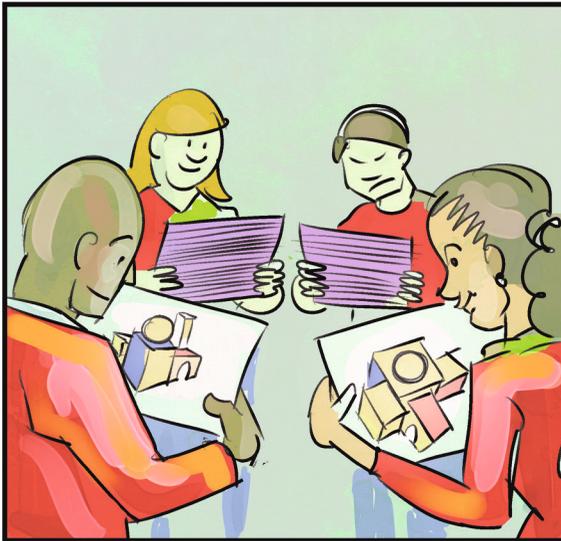
# Das METALOG<sup>®</sup> FieldBook

Die Praxis der METALOG<sup>®</sup> training tools  
in 58 Case Studies

Tobias und Daniela Voss (Hrsg.)

## FutureCity

Perspektive und Zusammenarbeit: Wie im echten Leben müssen beim Aufbau der FutureCity Visionär:innen und Macher:innen gut zusammenarbeiten. Personen in der Rolle des „Visionärs“ haben Bildkarten mit für den Bau relevanten Informationen, die allerdings weder den anderen „Visionären“ noch den „Machern“ gezeigt werden dürfen. Lediglich durch geschicktes Kommunizieren sollen sich die Visionär:innen untereinander koordinieren und mit den Macher:innen absprechen – denn nur Letztere dürfen die Bauteile zur Konstruktion der FutureCity berühren. Nur wenn sich alle im Team wirklich gut untereinander absprechen, können Schritt für Schritt die Bauwerke wie geplant entstehen. Doch Vorsicht: Aus jeder Perspektive sehen die Bauteile unterschiedlich aus ...



## Was, wenn es Verlässlichkeit nicht gibt? –

Führung als Gestaltung und Aufrechterhaltung eines Rahmens,  
der anderen zur Leistung verhilft

Marc Chmielewski

### #Führungskräfteentwicklung

#VUCA<sup>1</sup>

#Change

#Hybrid

#Umstrukturierung

#Lernreise

### Überblick

Movendo hat in Zusammenarbeit mit dem HR Talent & Development Solutions Team der Bayer AG eine erfahrungsorientierte und an der Praxis der Teilnehmenden ausgerichtete Lernreise konzipiert. Neben der Firmenstrategie und den neu definierten Unternehmenswerten stehen insbesondere die Anforderungen an Führungskräfte im Fokus, die durch Globalisierung, Digitalisierung und die Herausforderungen der VUCA-Welt entstehen.

### Thema

FutureCity wird im Rahmen der Lernreise „Leading Team Culture“ in einer eigens von Movendo entwickelten Variante als gemeinsame Lernerfahrung der Gruppe am Vormittag des ersten Tages des Präsenzworkshops eingesetzt. Zuvor hat sich die Gruppe beim virtuellen Auftakt der Lernreise bereits kennengelernt und sich mit der Idee eines systemischen Führungsverständnisses auseinandergesetzt. Dabei wurden folgende Prinzipien erarbeitet:

- Jeder Mitarbeitende hat eine Führungsverantwortung, auch schon, bevor er eine eigentliche Führungsrolle innehat
- Lernen ist eine kontinuierliche Reise
- Entwicklung ist ein sozialer Prozess
- Die Lernenden bestimmen ihr eigenes Lerntempo ganz individuell

Die Gruppe hat erarbeitet, dass Führung die Gestaltung und Aufrechterhaltung eines Rahmens ist, der anderen zur Leistung verhilft. Dieses Verständnis von Führung in Verhalten umzusetzen, ist ein wesentlicher Aspekt der Inszenierung von FutureCity. Darüber hinaus wirkt die Lernerfahrung aber auch grundlegend für die gesamte Lernreise, da die Simulation so angelegt ist, dass fundamentale Annahmen und Glaubenssätze zutage treten, beobachtbar werden und damit auch bearbeitbar sind:

- Erwartung an Führung und Erleben der Simulation: Führungshandeln, Feedback, Überblick behalten, sich einbringen und zurücknehmen etc.
- Reflexion auf Kultur- und Glaubenssatzebene

### Inszenierung: „Umstrukturierung“

#### a. Vorbereitung

Die Gruppe aus 20 Teilnehmenden wird dreigeteilt: Neun übernehmen die Rolle von Führungskräften, acht die von Teammitgliedern. Die anderen drei

<sup>1</sup>VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility ‚Volatilität‘ (Unbeständigkeit), uncertainty ‚Unsicherheit‘, complexity ‚Komplexität‘ und ambiguity ‚Mehrdeutigkeit‘. Es beschreibt schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung. Der Begriff entstand in den 1990er Jahren am United States Army War College (USAWC) und diente zunächst dazu, die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Später breitete der Begriff sich auch in andere Bereiche strategischer Führung und auf andere Arten von Organisationen aus, vom Bildungsbereich bis in die Wirtschaft. Eine Strategie zum Überleben in der VUCA-Welt leitet sich ebenfalls von der Abkürzung ab, nämlich: vision ‚Vision‘, understanding ‚Verstehen‘, clarity ‚Klarheit‘, agility ‚Agilität‘.

Teilnehmenden agieren während der 90-minütigen Simulation als Beobachter:innen, um abschließend ihre Beobachtungen zu der Frage „Wie haben die beiden Gruppen zum Scheitern und zum Gelingen der Aufgabe beigetragen?“ einzubringen.

Die einzelnen Gruppen begeben sich jeweils in einen separaten Raum. Um zunächst die Erwartungen innerhalb der jeweiligen Gruppe abzugleichen und einen ersten Rahmen für das Führungshandeln in der Simulation zu setzen, tragen jeweils die Teammitglieder und Führungskräfte zusammen, wie sie geführt werden wollen bzw. wie sie führen wollen.

Nach 20 Minuten erhalten die Führungskräfte die eigentliche Aufgabe in schriftlicher Form in Verbindung mit der Aussage: „Die Simulation beginnt jetzt, ihr habt alle nötigen Informationen in dem Dokument und seid dafür verantwortlich, euer Team zum Erfolg zu führen.“ Zusätzlich erhalten die Führungskräfte noch jeweils 1–2 der Bildkarten für die Durchführung von FutureCity in einer Gruppe mit 13–24 Akteur:innen.

Dabei ist es wichtig, dass mindestens zwei Komplettansichten aller vier Gebäude verteilt werden. Ob ein:e Teilnehmende:r ansonsten zwei Karten desselben oder zwei Karten unterschiedlicher Gebäude erhält, ist nicht entscheidend. Die Akteur:innen werden nochmals darauf hingewiesen, dass die Bilder vertrauliche Informationen sind, die sie niemandem zeigen, wohl aber darüber sprechen dürfen.

### *b. Durchführung*

Die Führungskräfte erhalten jeweils ein Dokument, das ihnen das Setting mit folgenden Worten beschreibt: „Ihr Vorstand hat die Umsetzung einer neuen Organisationsstruktur beschlossen, um in Ihren Märkten erfolgreich sein zu können. Ihre Organisation wird aus einer Vertriebsabteilung, Forschung und Entwicklung, Produktion und einem Verwaltungsbereich bestehen. In Ihrer neuen Struktur ist der Produktionsbereich äußerst robust gestaltet, F&E garantiert Weitsicht und beobachtet den Markt, der Vertrieb ist stark auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet und der Verwaltungsbereich ist schlank aufgestellt.“

Als Führungsteam sind Sie für die Umsetzung dieser Umstrukturierung verantwortlich. Sie arbeiten in Ihrem Teamleiterbüro und haben keinen Sichtkontakt zu Ihrem Team, das Ihre Anweisungen in einem separaten Raum umsetzen wird. Ziel ist die Umsetzung der vorab festgelegten Umstrukturierung innerhalb der nächsten 60 Minuten ab jetzt.

Sie können, sooft Sie möchten, mündlich mit Ihren Teammitgliedern kommunizieren. Da jede:r von Ihnen für einen bestimmten Aspekt der Implementierung verantwortlich ist, erhalten Sie eine Reihe vertraulicher Bildkarten, die Sie niemandem zeigen dürfen. Sie dürfen über den Inhalt dieser Dokumente sprechen, aber weder Ihre Kolleg:innen noch Ihre Mitarbeiter:innen dürfen sie einsehen und Sie dürfen auch keine Notizen dazu weitergeben. Ihr Vorstand wird das Endergebnis mit dem vorgegebenen Blueprint abgleichen.

Es gelten die folgenden Regeln:

- Das Organisationselement (Vertrieb, F&E, Produktion, Verwaltung) darf auf keinen Fall geändert werden. Diese Bereiche müssen gemäß Blueprint aufgestellt werden.
- Sie dürfen zum Schutz der Urheberrechte keinerlei Notizen, Bilder oder Zeichnungen erstellen. Sie dürfen nur mündlich kommunizieren.
- Die Umsetzung erfolgt im Umsetzungsbereich und alle Elemente der Umstrukturierung müssen dort verbleiben.
- Alle Teammitglieder müssen sich aktiv an der Aufgabe beteiligen.“

### *c. Abschluss*

Nach 60 Minuten beenden die Trainer die Simulation und alle werden in den Konstruktionsbereich gebeten, um die Umstrukturierung gemeinsam zu evaluieren. Dazu stellen die Trainer die Frage: „Wenn Sie von der Umstrukturierung betroffen wären, wie zufrieden wären Sie dann mit dem Ergebnis, das Sie erzielt haben?“

## Übertragung in die echte Welt

Elemente im Lernprojekt	Elemente in der echten Welt
Bildkarten	vertrauliche Dokumente
Holzklötze	Elemente, die arrangiert werden sollen (Informationen, Prozessschritte, Inhaltsstoffe etc.)
Macher:innen	Teammitglieder
Visionär:innen	Führungskräfte
Verschiedene Räume	Arbeitsumgebungen ohne direkten Sichtkontakt

### Reflexion

Die Auswertung für die Gruppe erfolgte über eine Reflexion auf zwei Ebenen:

*Erste Ebene:* Beide Gruppen (Führungskräfte und Teammitglieder) vergleichen zunächst ihre jeweils zu Beginn gesammelten Erwartungen an Führung mit dem Erleben der Simulation und stellen sich diese Ergebnisse gegenseitig vor. Die beiden Perspektiven werden aus dem Blickwinkel der Beobachter:innen ergänzt und zusammengeführt. Es ist durchaus gewünscht, dass einzelne Teilnehmende an dieser Stelle auch ihre individuellen Lernerfahrungen machen, für sich selbst verarbeiten und auch für sich behalten.

Schwerpunkte der Reflexion:

- Wie behält man als Führungskraft die Bedürfnisse des Teams im Blick, wenn man selbst sehr tief in operativen Aufgaben involviert ist?
- Wie organisieren Führungskräfte ihr Führungshandeln, die Interaktion mit dem Team und die notwendigen Entscheidungsprozesse?
- Wie sorgen Führungskräfte und Teammitglieder für gegenseitiges Feedback?

- Wie werden das effiziente Arbeiten in Kleingruppen und die Notwendigkeit zum gemeinsamen Überblick miteinander in Balance gebracht?

*Zweite Ebene:* Hier wird die Reflexion zur Veranschaulichung der Herausforderungen einer VUCA-Welt genutzt. Gleichzeitig wird herausgearbeitet, wie unsere Grundannahmen unseren Verhaltensspielraum limitieren oder erweitern können und sich darüber Muster ausbilden, die letztlich zu Kulturelementen werden.

Folgende Thesen konnten aus der Übung gewonnen werden:

- Menschliche Interaktion und Kommunikation erzeugen Komplexität. Komplexität ist ein Wesensmerkmal von menschlichem Zusammenwirken, da wir lebende (autopoetische) Systeme sind.
- In einer Welt, die durch Komplexität und Dynamik gekennzeichnet ist, ist es schwer bis unmöglich, sichere Voraussagen zu treffen, und ebenso wenig möglich, alle Informationen zusammengetragen oder etwas komplett verstanden zu haben.
- Die – wenn auch aus guter Intention heraus gebildeten – Grundannahmen „Ich

möchte mir sicher sein“, „Ich brauche erst alle Informationen“ und „Ich möchte einen Sachverhalt erst verstehen, bevor ich Teammitglieder darüber informiere“ sind keine hilfreichen Annahmen in einer Umgebung, die aufgrund ihrer Komplexität und Dynamik diese angestrebte Sicherheit gar nicht zulässt.

- Welche Verhaltensfacetten kann ich zeigen, wenn ich von der Annahme ausgehe, dass es keine Sicherheit in meinen Annahmen gibt, sondern Sachverhalte, Informationen und Zustände unsicher sind?

### Fazit

Bei der Pilotdurchführung überraschte ein kollektiv gezeigtes Verhaltensmuster der Gruppe der Führungskräfte die Trainer sehr: Eher zufällig wurden die Führungskräfte in ihrem Raum an einem langen Tisch platziert. Im Verlauf der Simulation blieben dann diese Führungskräfte konsequent sitzen und bewegten sich auch bei der Kommunikation mit den Teammitgliedern nicht vom Tisch weg. Seit dieser Beobachtung ist der Tisch ein fester Bestandteil der Trainerinstruktion für das Setup, da dieses Muster für die Dynamik und Kultur in der Simulation einen sichtbaren Effekt hatte, es förmlicher und auch im übertragenen Sinne distanzierter zugeht. Gleichzeitig kann ein mögliches „Ausbrechen aus der festen Sitzordnung“ auch im späteren Reflexionsprozess zu einer guten Übertragung in den Führungsalltag der Teilnehmenden genutzt werden.

Darüber hinaus waren zwei Interventionen nötig. Zum einen brauchte es den expliziten Hinweis an die Führungskräfte, dass die Symbole auf den Bildkarten (Kreis, Dreieck und Quadrat) für die Durchführung irrelevant sind, weil sie sehr intensiv versuchten, darüber Ideen zur Lösung zu entwickeln.

Als die Führungskräfte nach 20 Minuten keine Verbindung zwischen der Instruktion und den Bildkarten herstellen konnten und sich vor allem unsicher waren, ob sie nun den aktuellen Organisationszustand oder den gewünschten Zustand der Umstrukturierung bauen sollen, wurde ihnen erlaubt, die Bildkarten an den:die Nachbar:in zur

Rechten weiterzugeben, um die Feststellung zu ermöglichen, dass die Bildkarten dasselbe Gebäude aus unterschiedlichen Perspektiven zeigen.

