



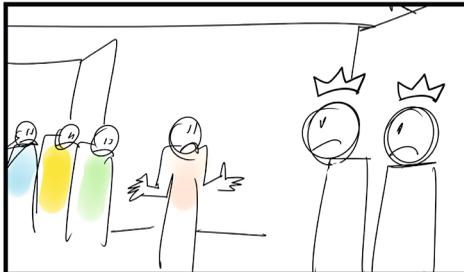
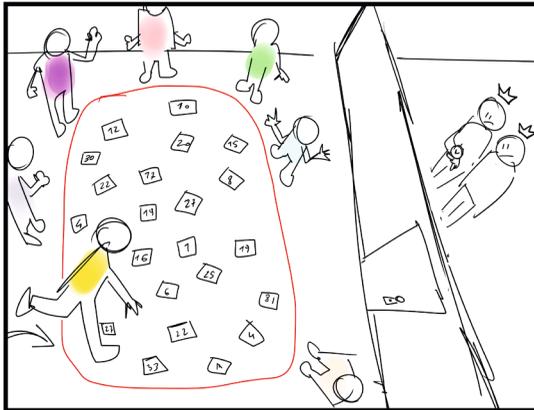
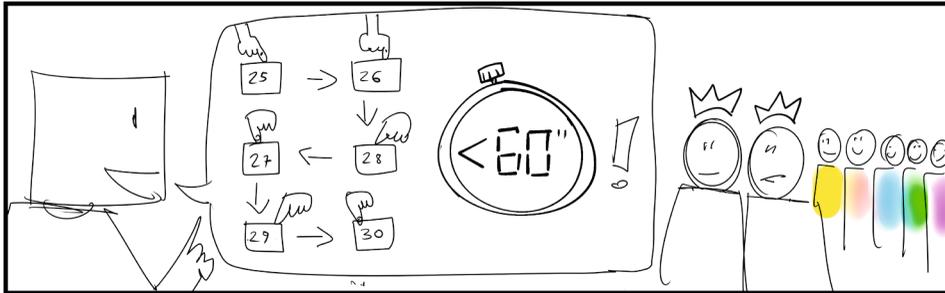
# Das METALOG<sup>®</sup> FieldBook

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

Tobias und Daniela Voss (Hrsg.)

## Complexity

Komplexität managen: Unter Zeit- und Erfolgsdruck muss das Aktionsteam eine Aufgabe lösen. Die zur Verfügung stehenden Informationen sind etwas rätselhaft: In einem kleinen Zeitfenster sollen im „Internet“ 30 Webseiten innerhalb kürzester Zeit „angeklickt“ werden. Das Führungsteam kann leider nur indirekt unterstützen. Und dem Team stehen nur wenige Lösungsversuche zur Verfügung. Zur Bewältigung der Aufgaben sind eine optimale Selbstorganisation und Fähigkeiten, Prozesse zu optimieren, besonders hilfreich.



# Führung bildet Muster in Organisationen – Eine besondere Perspektive für das Führen von Führungskräften

*Marc Chmielewski*

**#LeadingLeaders**

**#Führung**

**#Musterbildung**

**#Führungskräfteentwicklung**

**#FührungskräfteFühren**

- Führungskultur aktiv gestalten
- Für nachvollziehbar ausgerichtete Entscheidungen sorgen
- Rahmenbedingungen für erfolgreiche Führung auf allen Ebenen der Organisation schaffen

## Überblick

Um die jeweiligen Aktivitäten zur Führungskräfteentwicklung wirksam zu verknüpfen und auf dieselben Organisationsziele auszurichten, hat Movendo für unterschiedliche Unternehmen Landkarten der Führungskräfteentwicklung erstellt. Es wurde dabei analysiert, welchen täglichen und zukünftigen Herausforderungen die jeweiligen Führungskräfte auf den unterschiedlichen Ebenen in der Organisation gegenüberstehen.

Auch wenn diese Landkarten und die Entwicklungsansätze jeweils sehr spezifisch abbilden, mit welchen Herausforderungen sich die Kundenorganisationen befassen, zeigt sich stets die grundlegende Unterscheidung zwischen dem Führen von Teams und dem Führen von Führungskräften, die wiederum andere Führungskräfte oder Teams führen.

## Thema

Um genau diese Unterscheidung aufzugreifen, hat Movendo ein grundlegendes Programm zum Führen von Führungskräften entwickelt. Dieses „Leading Leaders“-Modul rückt folgende Themen in den Fokus:

- Musterbildung in der Organisation erkennen und gezielt beeinflussen
- Führungsentwicklung der nächsten Führungsebene im Alltag bewusst ermöglichen

Das Modul sensibilisiert die Teilnehmenden dafür, bewusst zu entscheiden, mit welchem konkreten Führungsverhalten sie jeweils den größten persönlichen Mehrwert erzeugen können. Auch auf hohen Führungsebenen gibt es die konstante und sehr anziehende Versuchung, Zeit und Aufmerksamkeit in die Bewältigung operativer Herausforderungen zu investieren. Gleichzeitig ist der Return on Investment wesentlich größer, wenn Führungskräfte sich darauf fokussieren, Rahmenbedingungen zu gestalten, in denen andere die operativen Probleme bestmöglich lösen können. Gerade als Führungskraft von Führungskräften ist es umso entscheidender, diese Rahmengestaltung sichtbar vorzuleben, um die Wirksamkeit der nächsten Führungsebenen zu stärken.

Um exakt diese unterschiedlichen Ebenen und ihre gegenseitigen Abhängigkeiten in einer Organisation eindrucksvoll erlebbar zu machen, hat Movendo das METALOG® training tool Complexity in einer eigenen Inszenierung in das „Leading Leaders“-Modul integriert und bereits mit einer Vielzahl von Entwicklungsprogrammen für Vorstände, Bereichs- und Abteilungsleiter:innen bei Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen durchgeführt.

Die Inszenierung wird in der Regel relativ früh im Verlauf der kundenspezifischen „Leading Leaders“-Entwicklungsreise genutzt, weil sie ein gemeinsames Erlebnis für die Teilnehmenden dar-

stellt, auf das im weiteren Verlauf kontinuierlich Bezug genommen wird, und die vielfältigen Themen des Debriefings im Verlauf der Entwicklungsreise sehr aktiv aufgenommen werden.

### **Inszenierung**

#### *a. Vorbereitung*

Die Teilnehmenden dürfen sich ihre Rolle für die bevorstehende Simulation bewusst wählen. Benötigt werden

- mindestens 2–4 Mitglieder im Leitungsteam,
- 2 Teamleitende für Team A,
- 2 Teamleitende für Team B und
- mindestens jeweils 3 Teammitglieder in Team A und B.

Bei mehr als 14 Teilnehmenden werden entweder die Teams vergrößert oder Beobachtende eingesetzt, die insbesondere für das Debriefing eine sehr wertvolle Perspektive einbringen. Für diese Inszenierung ist es entscheidend, dass die Führungsrollen jeweils doppelt besetzt sind, damit die Kommunikation zwischen den jeweiligen Doppelbesetzungen beobachtet werden kann. Während bei einer Führungskraft viel Kommunikation über die eigene Rolle mit sich selbst im eigenen Kopf stattfinden würde, wollen wir genau diese hörbar machen.

Gemäß der jeweils gewählten Rolle finden sich die Gruppen an unterschiedlichen Punkten zusammen. Es werden zwei separate Räume benötigt. Während Raum 1 als Internetcafé dient, dort Complexity auf dem Boden ausgelegt wird und der Raum dann mit einem Klebestreifen „versiegelt“ wird, dient der zweite Raum als Büro für die Mitglieder des Leitungsteams. In der Regel wählen wir dafür den eigentlichen Trainingsraum. In jedem Fall sollten diese beiden Räume nah beieinander liegen, um lange Wegezeiten zu vermeiden.

#### *b. Durchführung*

Die erste Phase der Simulation wird folgendermaßen organisiert:

- Das Leitungsteam begibt sich in das Leitungsbüro und trägt auf einem Flipchart

zusammen: „So möchten wir in unserer Rolle als Leitungsteam führen ...“

- Die Teamleitenden A und die Teamleitenden B tragen jeweils auf einem Flipchart zusammen: „So möchten wir in unserer Rolle führen und geführt werden ...“
- Die Teammitglieder A tragen auf einem Flipchart zusammen: „So möchten wir geführt werden ...“
- Und auch die Teammitglieder B tragen auf einem Flipchart zusammen: „So möchten wir geführt werden ...“

Nach 15 Minuten erhält das Leitungsteam die unten abgedruckte schriftlichen Instruktionen mit den Worten „Es ist nun ... Uhr und die Simulation beginnt. In diesem Dokument findet ihr alle Instruktionen, die ihr benötigt, um eure Organisation erfolgreich durch diese Simulation zu führen. Viel Erfolg dabei!“ Von nun an läuft die Simulation für 60 Minuten.

#### *Schriftliche Instruktion für das Leitungsteam:*

„Ihr Unternehmen hat ein Projekt aufgesetzt, um die Benutzungsfreundlichkeit Ihrer Unternehmens-Internetseiten zu untersuchen. Als Managementteam sind Sie verantwortlich für das Projekt.

Das Leitungsbüro ist der Standort des Managementteams und darf nicht verlassen werden. Außerhalb des Sichtbereichs befindet sich ein Internetcafé, darin das Internet.

Ziel ist es, die Internetseiten von 1 bis 30 in der richtigen Reihenfolge in einer möglichst kurzen Zeit anzutippen.

Sie dürfen mit Ihren Teamleitenden kommunizieren und diese dürfen jeweils mit ihren eigenen Teams sprechen. Aufgrund des eingeschränkten Reisebudgets ist es den Mitarbeitenden nicht möglich, direkt zu Ihnen zu kommen und mit Ihnen zu sprechen. Für die Besuche im Internetcafé stehen genau drei Versuche à max. 70 Sekunden zur Verfügung. Der letzte Versuch muss gelingen und eine möglichst kurze Zeit – in jedem Fall unter 60 Sekunden – in Anspruch nehmen.

Es darf jeweils nur ein:e Mitarbeiter:in zur gleichen Zeit im Internet sein. Die Stoppuhr wird gestartet, wenn ein:e Mitarbeiter:in die vorgegebene Linie ins Internetcafé überschritten hat. Sie wird angehalten, wenn alle Mitarbeitenden wieder über die Linie zurück sind.

Der erste Versuch muss spätestens nach 30 Minuten erfolgen. Der letzte Versuch muss spätestens nach 60 Minuten abgeschlossen sein. Ihre Teams müssen beide gleichzeitig an der Lösung beteiligt sein. Das Ziel ist es, dies in vorgegebener Zeit mit möglichst hoher Qualität (d. h. unter Einhaltung der Regeln) zu erreichen. Folgende Bedingungen gelten:

- Die Internetseiten sind nummeriert und dürfen nicht verändert werden. Sie müssen in aufsteigender Reihenfolge angetippt werden.
- Im Internet gilt, dass jede:r nur ihre:seine vorher zugeteilten Seiten anklicken darf (z. B. Mitarbeiter:in 1 die Seiten 1–3, Mitarbeiter:in 2 die Seiten 4–6 usw., abhängig von der Zahl der Spieler:innen).
- Es darf sich nur ein:e Mitarbeiter:in zur gleichen Zeit im Internet aufhalten.
- Jede:r Mitarbeiter:in soll aktiv in die Lösung des Projekts eingebunden sein und Internetseiten anklicken.

Viel Erfolg! Die bisherige Rekordzeit liegt derzeit bei 26 Sekunden.“

Die Teamleitenden und die Teams erfahren nicht, dass die Simulation bereits begonnen hat, sondern fahren mit ihrem Zusammentragen fort oder erleben eine Phase ohne Führung bis zum ersten Kontakt mit ihren jeweiligen Führungskräften. Die Teamleitenden und Teams erhalten keine separaten Instruktionen. Somit sind die Spielregeln nur durch Kommunikation mit dem Leitungsteam in Erfahrung zu bringen. Sollten die Gruppen außerhalb des Leitungsbüros nachfragen, ob die Simulation bereits begonnen hat, dann wird dies von den Trainer:innen bestätigt, aber es werden keine weiteren Hinweise gegeben.

Idealerweise wird die Simulation mit zwei Moderator:innen durchgeführt. Während eine Person

beim Leitungsteam bleibt und auf Wunsch des Leitungsteams die Teamleitenden in das Leitungsbüro holt, öffnet die zweite Person auf Wunsch der Teammitglieder das Internetcafé und stoppt die Zeit für die Durchführung.

Bei Regelverstößen im Internetcafé wird der jeweilige Versuch mit dem Hinweis „Es lag ein Regelverstoß vor“ und ohne weitere Erläuterung abgebrochen und die Teilnehmenden haben das Internetcafé wieder zu verlassen. Im Falle eines Regelverstoßes wird das Leitungsteam ebenfalls informiert: „Es lag ein Regelverstoß bei der Durchführung vor und ich erwarte, dass sichergestellt ist, dass alle Regeln, die wir vereinbart haben, auch eingehalten werden!“

Ansonsten halten sich die Trainer:innen zurück. Auf inhaltliche Fragen wird mit dem freundlichen Hinweis „Das ist eine sehr gute Frage und ihr habt alle Informationen, um diese Frage in eurer Organisation selbst zu beantworten“ reagiert.

### *c. Verlauf*

Sollte der erste Versuch, die Internetseiten im Internetcafé anzuklicken, nach 28 Minuten noch nicht stattgefunden haben, erhält das Leitungsteam den kurzen Hinweis, dass der erste Versuch wie vereinbart in 2 Minuten stattfinden soll. Falls dieser nicht angetreten wird, erfährt das Leitungsteam nach genau 30 Minuten, dass der erste Versuch nun hinfällig sei und insgesamt nur noch 2 Versuche zur Verfügung stehen. Das bedeutet auch, dass falls die Teammitglieder zeitgleich den vermeintlich ersten Versuch beginnen, dieser bereits als zweiter Versuch gewertet wird.

Im Kern liegen die Herausforderungen dieser Inszenierung darin, dass

- Führungskräfte, die Führungskräfte führen, die nächste Ebene darin unterstützen müssen, hilfreiche Rahmenbedingungen für die eigene wirksame Führung zu setzen, und selbst der Versuchung, die Aufgabe operativ lösen zu wollen, widerstehen müssen.
- Teamleitende einen wirksamen Rahmen für die Lösung der Aufgabe durch die Teams gestalten und aufrechterhalten und die kommunikative

Brücke zwischen dem Leitungsteam, das die Informationen über die Spielregeln hat, und den Mitarbeitenden, die das tatsächliche Bild des Internetcafés haben, bilden.

- Mitarbeitende ihr Bild des Set-ups im Internetcafé mit den beschriebenen Spielregeln in Beziehung setzen, um schließlich die Aufgabe regelkonform zu lösen.

Nur im Zusammenwirken auf allen Ebenen der Organisation kann die Aufgabe gelöst werden. Dafür muss die Kommunikation so organisiert werden,

dass die unterschiedlichen Informationen über Spielregeln und Ziel mit dem Bild des tatsächlichen Internets sinngemäß zusammengeführt werden.

#### *d. Abschluss*

Die Simulation wird nach 60 Minuten beendet. Sollte bereits vorher ein Versuch, die 30 Internetseiten in aufsteigender Reihenfolge in weniger als 60 Sekunden anzuklicken, erfolgreich sein, wird die Simulation nicht sofort beendet. Die Frage, wie in der Organisation mit dem Erfolg umgegangen wird, ist ebenfalls eine spannende

### Übertragung in die echte Welt

Elemente im Lernprojekt	Elemente in der echten Welt
<b>Zahlenplättchen 1–30</b>	Internetseiten und operative Problemstellung
<b>Bereich auf dem Boden im Internetcafé, in dem die Zahlen chaotisch angeordnet sind (durch ein Seil markiert)</b>	Internet und operative Problemstellung
<b>Internetcafé</b>	Problemstellung außerhalb des direkten Einflussbereichs der Führungskräfte und damit nur für die Mitarbeitenden komplett erfassbar
<b>Dokument mit Instruktionen</b>	Informationen, Rahmenbedingungen und Regeln, die von Führungskräften sinnvoll ausgestaltet und kommuniziert werden sollen
<b>Leitungsteam</b>	Führungskräfte, die Führungskräfte führen, und Führungshandeln auf der Ebene von Rahmengestaltung und auf der Meta-Ebene
<b>Teamleitende</b>	Teamleitende und konsequentes Führungshandeln auf der Ebene der Rahmengestaltung
<b>Teammitglieder</b>	Teammitglieder und Führungshandeln auf operativer Ebene
<b>Verschiedene Räume</b>	Arbeitsumgebungen ohne direkten Sichtkontakt; und unterschiedliche Perspektiven und Beiträge zu einer Gesamtlösung

Beobachtung. Daher werden die 60 Minuten in vollem Umfang durchgeführt.

### Reflexion

In der Reflexion kommt zunächst der jeweilige Vergleich zwischen den Führungserwartungen und dem Erleben in der tatsächlichen Durchführung zum Tragen. Jede Gruppe wird gebeten, das Erleben in der Simulation mit den zu Beginn zusammengetragenen Erwartungen an Führung und Geführtwerden abzugleichen und die Erkenntnisse daraus dem Plenum zurückzumelden. Die Beobachtenden melden ihre Beobachtungen insbesondere zu wiederkehrendem Führungsverhalten zurück, um Musterbildung in der Organisation aufzuzeigen.

Gerade in dieser Perspektive liegt der hohe Mehrwert der Inszenierung, denn bereits innerhalb von 60 Minuten bilden sich erste und relativ stabile Muster aus. Es wird z. B. von Zeitdruck berichtet. Von außen betrachtet, ist allerdings Zeitdruck in der Simulation nicht direkt angelegt, sondern wird durch die Nutzung der Zeit im Leitungsteam selbst geschaffen: Je mehr Zeit dort benötigt wird, um die nächste Ebene zu aktivieren, desto weniger Zeit bleibt für die Lösung der Aufgabe, die eben aufgrund ihrer Anlage nur im Zusammenwirken aller Beteiligten gelöst werden kann. Das Leitungsteam hat die Informationen zu den Regeln und Rahmenbedingungen, die Teammitglieder haben nach dem ersten Betreten des Internetcafés Informationen über das operative Set-up dort und die Teamleitenden stellen den Fluss der jeweiligen Informationen in beide Richtungen sicher.

Zur Reflexion der Muster und der Übertragung auf die eigene Führungsrealität helfen folgende Fragen:

- Welche Muster beobachte ich in meinem Verantwortungsbereich?
- Wie hilfreich sind diese Muster für meine Führung und unsere Organisation?
- Welche dieser Muster halte ich bewusst aufrecht und welche Muster unterbreche ich bewusst?

Aufgrund der Komplexität, die mit dieser Inszenierung in kurzer Zeit geschaffen wird, lassen sich vielschichtige Aspekte im Debriefing und somit auch im weiteren Verlauf des „Leading Leaders“-Moduls aufgreifen, um die Verantwortung beim Führen von Führungskräften zu veranschaulichen. Ausgewählte Themen sind hier:

- Es kommt vor, dass die Teams „beschließen“, die Versuche ohne weitere Rücksprache mit dem Leistungsteam durchzuführen, weil zum Beispiel der Mehrwert, das Leitungsteam zu involvieren, nicht erkennbar ist oder dort vermeintlich nur Zeit verloren geht. Dann werden folgende Fragen relevant:
  - Wie stelle ich sicher, dass ich mit meiner Führung den größten Mehrwert für die Organisation liefere?
  - Wann kann ich in meiner Rolle operativ tätig sein, wann fokussiere ich auf die Ebene von Rahmengestaltung oder auf die Helikopterebene?
  - Wie mache ich diesen Mehrwert auch für die nächsten Ebenen erfahrbar?
- Es wird viel Zeit innerhalb des Leitungsteams investiert, um die Aufgabe und auch das Set-up genau zu verstehen, es werden viele Hypothesen über die anderen Gruppen, die möglichen Interventionen der Trainer:innen oder den weiteren Verlauf der Simulation aufgestellt und vertieft erörtert. Dann werden folgende Fragen relevant:
  - Wie balanciere ich in der Führung von Führungskräften meine eigenen Bedürfnisse, einen Sachverhalt zu verstehen, mit dem Bedürfnis der restlichen Organisation aus, aktiv handeln zu können?
  - Wie mache ich mir bewusst, dass das eigene Handeln direkte Konsequenzen für die ganze Organisation hat?
  - Wie gehe ich mit Unsicherheit bzw. Unvollständigkeit von Informationen um?

- Wenn das Leistungsteam die ersten 20 Minuten ohne jede Interaktion mit den anderen Organisationsmitgliedern verbringt oder das Dokument mit den Instruktionen nicht weitergibt, dann werden, trotz jeder positiven Intention, folgende Fragen relevant:
  - Wie gestalten wir den Umgang mit Informationen transparent?
  - Wonach entscheiden wir, wer welche Information „benötigt“?
  - Wie nutzen wir die Ressourcen, Potenziale und Gehirne der Gesamtorganisation bestmöglich?

Die Inszenierung von Complexity als Internetcafé bietet eine sehr eindrucksvolle Erfahrung, die auch im Rahmen längerer Entwicklungsprozesse immer wieder aktiv genutzt werden kann, um die hier skizzierten Aspekte anschaulich zu vertiefen und um die im Debriefing gewonnenen Erkenntnisse über sich, das eigene Team und die jeweilige Organisationskultur leicht auf die eigene Realität zu übertragen.

### Fazit

Auch nach weit über 250 Durchführungen von Complexity im oben beschriebenen „Leading Leaders“-Kontext erleben wir stets Überraschungen in der Anwendung und versuchen, aus der Trainer:innenperspektive jeweils offen, neugierig und gespannt auf jede neue Teilnehmendengruppe zuzugehen, um genau diese Überraschung nicht zu verpassen.

Die eindrucksvollsten Erlebnisse ergeben sich aus jeweils hochgradig unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen innerhalb der Simulation. So haben wir erleben dürfen, dass Teammitglieder, die im Versuch 1 das Internetcafé allein betreten und den Auftrag haben, das Set-up zu erkunden, nach 70 Sekunden den Raum verlassen und berichten, dass dort „nichts ist“. Wie in einem ihnen bekannten Internetcafé üblich, waren sie bei ihrer Suche auf einen Computer fokussiert. Damit gelangten das Seil auf dem Boden und die Zahlen nicht in den Fokus ihrer Aufmerksamkeit.

Für die anschließenden Diskussionen über die vermeintlich nachträgliche Veränderung des Setups („Ihr habt das Seil und die Zahlen erst anschließend dort hingelegt“) wie zur gesamten Durchführung der Simulation ist die Haltung der Trainer:innen entscheidend. Die Teilnehmenden sollen möglichst unbeeinflusst ihre eigenen Lernerfahrungen im geschützten Raum des Trainings machen. Trainer:innen ermöglichen diese Erfahrungen ergebnisoffen und daher sind Simulationen stets vielschichtig und als lösbare Szenarien angelegt.