



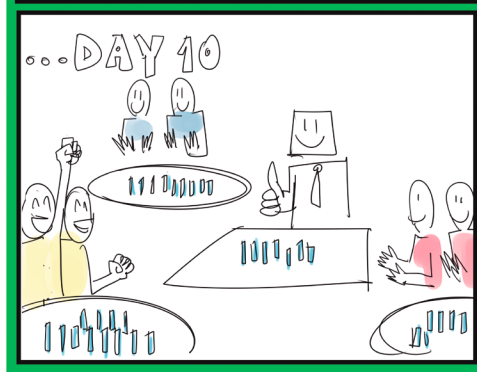
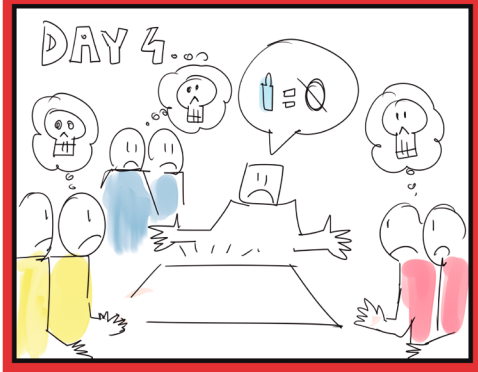
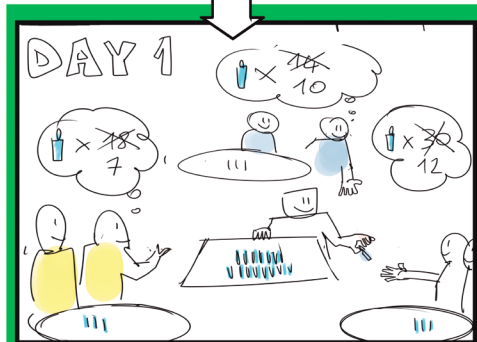
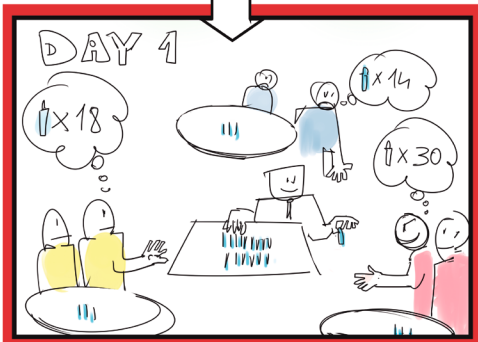
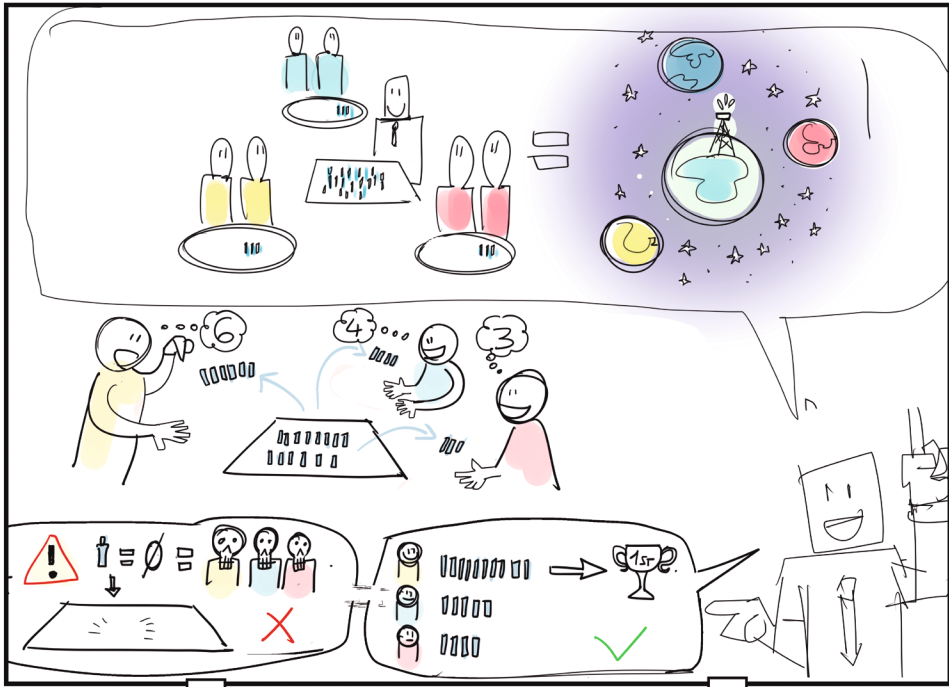
Das METALOG[®] FieldBook

Die Praxis der METALOG[®] training tools
in 58 Case Studies

Tobias und Daniela Voss (Hrsg.)

Ecopoly

Ganzheitliches Denken und Handeln über (System-)Grenzen hinweg, Umgang mit Ressourcen: Drei in Konkurrenz stehende Teams sind über mehrere „Jahre“ genannte Runden hinweg für ihre Versorgung mit einem lebenswichtigen Rohstoff verantwortlich. Wenn sich ein Team zu viel dieses Rohstoffs sichert, kann das weitreichende negative Folgen bis hin zur „Auslöschung“ für alle anderen Teams haben. Wenn sich die Teams aber ausreichend bedienen und zugleich genügend Rohstoff für dessen natürliche Regeneration im System belassen, profitieren alle davon. Denn der in einem Jahr verbleibende Rohstoff verdoppelt sich und steht dann zusätzlich allen Teams zur Verfügung. Das Ganze hat nur einen Haken: In den ersten Jahren dürfen die Teams nicht direkt miteinander sprechen. Denn erst wenn sie direkt miteinander kommunizieren, wird deutlich: Das Denken im Sinne des Gesamtsystems ist wichtig und führt zum Gewinn für alle.



Big Picture –

Den Gesamtzusammenhang in Organisationen sehen

Terry Maloney

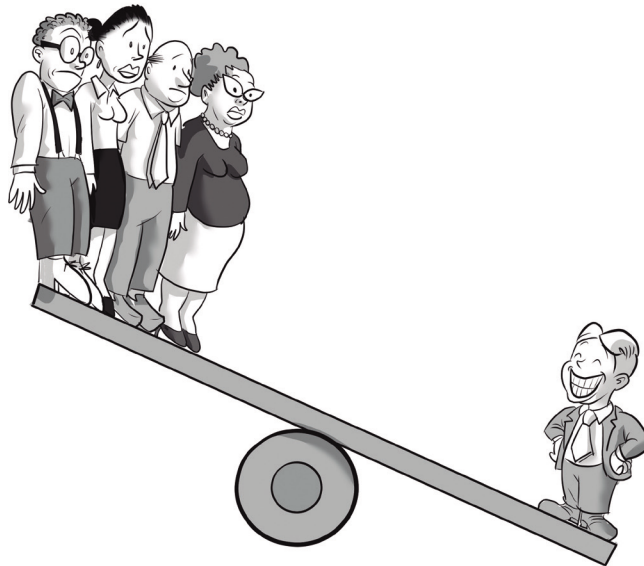


Bild: ScenarioCards 1, Team & Organisation

#BigPicture

#Führungskräfteentwicklung

#GrenzeDesWettbewerbs

#BegrenzteRessourcen

#SystemischesDenken

Übersicht

Movendo Consulting hat in den letzten sechs Jahren ein Programm zur Entwicklung von internationalen Führungstalenten für ein großes Unternehmen der chemischen Industrie durchgeführt. Die Teilnehmer:innen nehmen an einer hochgradig interaktiven, erfahrungsorientierten Lernreise teil, die darauf abzielt, Führungskompetenzen im Einklang mit den Unternehmenswerten in einem globalisierten Umfeld zu fördern.

Thema

Einer der Eckpfeiler des Programms ist die Entwicklung der Fähigkeit, über die Grenzen von Geschäftseinheiten hinweg zu blicken und zu kooperieren, um im Sinne des Gesamtunternehmens zu handeln. Zu diesem Zweck wurde das METALOG training tool Ecopoly mit großem Erfolg eingesetzt. Hiermit wurde das Dilemma von Teams und Geschäftseinheiten simuliert, die auf lokaler Ebene Entscheidungen treffen müssen, um ein gutes Ergebnis zu erzielen, und zugleich sicherstellen müssen, dass das Gesamtergebnis des Unternehmens maximiert wird.

Die Erfahrung mit Ecopoly ermöglicht es den Teilnehmenden, folgende Themen zu erkunden:

- Ganzheitliches Denken bei der Entscheidungsfindung

Übertragung in die echte Welt

Elemente im Lernprojekt	Elemente in der echten Welt
Mutterplanet	Unternehmenszentrale, Vorstand, Senior-Management
Planeten	Geschäftseinheiten, Länderorganisation, Funktion
Ecopozon	jede begrenzte Ressource wie Budget, Zugang zu Informationen usw.

- Denken und Handeln über Abteilungsgrenzen hinweg
- Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen
- Setzen von nachhaltigen Zielen
- Erreichen einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung im Einklang mit den Unternehmenswerten

Dies wird in der Simulation dadurch erreicht, dass die Teilnehmer:innen Entscheidungen treffen, die ein Spannungsverhältnis zwischen dem eigenen Ergebnis und den Ergebnissen der anderen im Unternehmen erzeugen.

Inszenierung

a. Durchführung

Die Simulation in Ecopoly bietet einen Raum, in dem man lernen kann, dass die Konzentration auf die Bedürfnisse anderer im größeren System die Schaffung eines Win-win-Ergebnisses ermöglicht, von dem die gesamte Organisation profitiert. Um eine engere Verbindung zur Organisation als solcher zu schaffen, haben wir das Ecopoly-Setup wie folgt angepasst:

Die Teams repräsentieren mehrere Abteilungen, die für ihre eigenen Gewinn-und-Verlust-Rechnungen verantwortlich sind. Die Unternehmenszentrale stellt ihnen ein Budget zur Verfügung, mit dem sie ihre Aktivitäten durchführen können (in der Originalversion heißt es Ecopozon). In jedem Haushaltsjahr, das fünf Minuten

dauert, können die Abteilungen ein zusätzliches Budget beantragen und das Ziel ist es, das „maximale Budget innerhalb des bestehenden Organisationssystems“ zu erreichen. Dabei laufen die Teams in den verschiedenen Abteilungen jedoch Gefahr, sich ein zu großes „Stück vom Kuchen“ zu nehmen, mit der Folge, dass das Gesamtsystem zusammenbrechen kann.

Um die laufenden Kosten ihrer Abteilung zu decken, müssen die Teams jedes Jahr drei Budgeteinheiten an die Zentrale zurückgeben. Die Abteilungen werden darauf aufmerksam gemacht, dass es ein Verfahren gibt, um den Gesamtbetrag der Mittel zu erneuern: Alle Mittel, die nicht beantragt wurden und in der Zentrale verbleiben, werden am Ende des Jahres verdoppelt und stehen für die Budgets des folgenden Jahres zur Verfügung. Die Anträge werden in einer zufälligen Reihenfolge bearbeitet, aber nur so lange genehmigt, wie im aktuellen Jahr Mittel zur Verfügung stehen. Wenn alle Abteilungen zu hohe Ziele verfolgen, werden die verfügbaren Mittel auf null reduziert und die Organisation wird zahlungsunfähig.

b. Verlauf

Die Teams gehen in der Regel mit unterschiedlichen Strategien an das Planspiel heran. Einige Teams beantragen frühzeitig ein hohes Budget, während andere sehr konservativ vorgehen, um sich die drei Budgeteinheiten zu sichern, die sie zur Finanzierung ihrer eigenen laufenden Kosten benötigen. Zwischen

diesen beiden Extremen wird viel experimentiert, um eine geeignete Strategie zu finden.

Erst im fünften Jahr dürfen die Abteilungen miteinander verhandeln. Da sie zwei zusätzliche Budgeteinheiten für die Reise zu dieser Finanzkonferenz zurückgeben müssen, beschließen einige Abteilungen sogar, ohne Abstimmung mit den anderen weiterzumachen. In der Sitzung wird deutlich, was durch eine Einigung bei der Entscheidungsfindung erreicht werden kann. Nur Win-win-Strategien (bei denen alle Seiten profitieren) sichern das Überleben aller.

Reflexion

Nach der Präsentation der Ergebnisse reflektieren die Teilnehmenden zunächst über die Faktoren, die ihre Entscheidungsfindung während der Simulation beeinflusst haben.

Dann wird die Verbindung zu den Unternehmenswerten rund um Kooperation und Teamarbeit hergestellt, indem untersucht wird, wie das Planspiel angegangen werden könnte, wenn der Wert der „unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit“ der Hauptantrieb für das Verhalten ist. Abschließend werden von den Teilnehmer:innen Konsequenzen für die Anwendung des Gelernten in ihrem eigenen Führungskontext gezogen.

Fazit

Obwohl die vielen Variationen des „Gefangenendilemmas“ recht bekannt sind, funktioniert diese Simulation auf zuverlässige Weise, um die vom Kunden gewünschte Reflexion und das Lernen über ganzheitliches Denken zu erzeugen. In den letzten Jahren wurde das Tool sowohl von den Teilnehmenden als auch von den Unternehmensvertreter:innen sehr gut angenommen und ist nach wie vor ein Eckpfeiler der Führungskräfteentwicklung.

Eines der Aha-Erlebnisse, die wir häufig haben, ist, dass die Teilnehmer:innen auf die Grenzen des Wettbewerbs stoßen. Während die Vorteile des Wettbewerbs in Organisationen ganz klar sind, macht die Erfahrung, dass man eine ganze Organisation in den Ruin treiben kann, nur weil man ein zu hohes Budget für sich selbst beantragt, einen großen Eindruck und führt zu tiefem Nachdenken.