

# Virtuelle Strategie-Simulation - Mehr Effizienz in Führungsmeetings

Manager verbringen nach neuesten Studien über sechzig Prozent ihrer Arbeitszeit in Meetings. Dort wird viel geredet, Meinungen werden ausgetauscht und diskutiert, Lösungsstrategien sind das Ziel. Aber der Standpunkt des jeweils anderen ist oft schwer nachvollziehbar. Schließlich folgt dennoch eine Einigung - formal aber nicht verlässlich, weil die innere Zustimmung aller fehlt. Fatal, denn hier sind hohe Reibungsverluste vorprogrammiert. Auch ohne bösen Willen arbeiten nicht alle auf das gleiche Ziel hin. Denn während das willkürliche Verhalten im günstigsten Fall Gehorsam gegenüber der Vereinbarung zeigt, arbeitet das unwillkürliche Verhalten permanent im Sinne der eigenen Logik.

**Verbale Kommunikation ist immer für ein Missverständnis gut. Diese Erfahrung haben wir alle schon gemacht und wir machen sie immer wieder. Warum ist das so? Jeder der Kommunikationspartner bewegt sich in seinem eigenen „Film“. Er denkt und handelt gemäß der inneren Logik dieses Szenarios. Die Wissenschaft weiß um dieses Phänomen und nennt es „radikalen Konstruktivismus“. Gemeint ist, dass sich jedes Individuum seine eigene Realität konstruiert und diese für wahr hält. Als soziale Wesen umgeben uns unzählige solcher individuellen Wahrheiten - und führen notwendigerweise zu Konflikten. Und wie gehen wir mit dem Wissen um dieses Phänomen um? Meistens, indem wir es ignorieren. Ergebnis siehe oben.**

## Verstanden wird, was Sinn macht

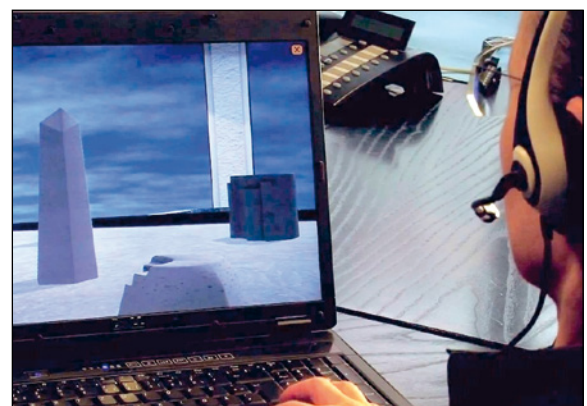
Aber es gibt einen Ausweg. Vorab ein kleiner Exkurs in die Funktionsweise unseres Gehirns: Unser Gehirn legt alles Wissen, Erfahrungen und Kenntnisse in Bildern ab. Lösen Sie bitte die Aufgabe 140 : 3 im Kopf. Ganz sicher erscheint nun ein Bild vor Ihrem geistigen Auge - mindestens die Lettern der Zahlen, vielleicht die Divisionskolonne. Ganz ohne Bild kommt nicht einmal dieser einfache, in Klasse 3 gelernte, Prozess aus. Wie viel komplexer gestalten sich da die Herausforderungen einer Führungskraft, die Einfluss nehmen auf Unternehmensabläufe? Selbstverständlich macht sich der Manager von seinen Aufgaben (sein Bild. Seinen Mitarbeitern schildert er die Aufgaben dann so, wie sie sich vor seinem inneren Auge darstellen. Er versucht sie mit Worten für alle im Team verständlich und nachvollziehbar zu übermitteln. Hier und da streut er noch seine persönliche Meinung ein in der Absicht, effektiv und ergebnisorientiert, seinen Standpunkt gleich mit zu verkaufen.

In den Köpfen seiner Zuhörer entwickelt sich ein Bild der neuen Aufgaben - nur leider in jedem Kopf ein anderes. Die Zuhörer haben nämlich bereits jeder ein manifestes Bild individueller Erfahrungen. An dieses Bild versuchen nun die neuen Informationen Anschluss zu finden. Fällt das Gehirn des Zuhörers das Urteil „passt“ oder „ist sinnvoll“, nimmt es den Baustein des Gehörten an. Meldet das Gehirn „geht keine sinnvolle Verbindung mit Vorhandenem ein“, wird der Baustein abgewiesen. Das nimmt bewusst leider kein Mensch wahr. Der Einzelne spürt nur seine innere Haltung als offen oder verschlossen und äußert im letzteren Fall Unmut, Skepsis oder Widerspruch. Das versteht wiederum der Sprecher nicht, weil sich für ihn, gemeint ist sein inneres Bild, alles lo-

gisch ineinander fügt. Sparen wir uns den Exkurs in die ungeschönen Debatten, die jetzt folgen können und in die gegenseitigen Unterstellungen. Suchen wir lieber nach einem Weg aus diesem Dilemma.

## Ein Bild sagt mehr als tausend Worte

Wir müssen Zuschauer des Films werden, der im Gehirn des anderen abläuft. Wie aber soll das gehen? Es gibt sie tatsächlich - die Möglichkeit Gedanken sichtbar zu machen - ja sogar Gefühle. Das Medium, das hilft, seinen eigenen inneren Film öffentlich abzuspielen, heißt LPScocoon®. Es besteht aus dreizehn verschiedenen Lava-Skulpturen. Die in abgestuften Grautönen gehaltenen Skulpturen sind abstrakt und rufen nach individuellen Interpretationen. Der Manager, oder „Regisseur“, um im Genre des Films zu bleiben, setzt die Steine stellvertretend für Personen oder abstrakte Einflussfaktoren in Szene. So in Beziehung zueinander gestellt, sind sie eine Visualisierung seiner Gedanken und helfen ihm, für andere komplexe Zusammenhänge nachvollziehbar zu machen. Wenn der „Regisseur“ Figuren bewegt, um Veränderungen deutlich zu machen, dann wird aus der Szene ein Film. Das Medium der Stein-Skulpturen braucht also einen darstellenden „Regisseur“, der alle Szenen im Kopf hat. Ebenso braucht es einen „Techniker“, der die Szenen gekonnt beleuchtet und interessante Perspektiven in den Fokus rückt. Im richtigen Leben ist Letzterer ein Coach, Berater oder Moderator, der mit LPScocoon und dem Verfahren einer Simulation vertraut ist. Alles klar? Wahrscheinlich nicht, deshalb hier ein Beispiel.



▲ Der Moderator verfolgt und kommentiert die Darstellungen simultan am Bildschirm.

## DIE AUTORIN



CHRISTIANE GRABOW

Christiane Grabow hat ihren Verlag CSG Medien 2006 gegründet. Seit 1998 arbeitet sie als systemische Beraterin und Business-Coach. Aus ihrer Beratungspraxis mit Führungskräften hat sie LPScocoon® als Coaching-Tool speziell für das Management entwickelt. Das mehrfach als Innovation ausgezeichnete Tool ermöglicht System-Simulationen face-to-face sowie online über eine Software. Bis heute ist LPScocoon das einzige Verfahren, das System-Simulationen im virtuellen Raum darstellen kann. Die Markeninhaberin vertreibt die Hard- und Software von LPScocoon, vergibt Lizenzen und bildet Coaches und Berater an dem Tool aus. Ihre Erfahrungen präsentiert sie außerdem in Vorträgen, in ihrem LPScocoon-Blog und als Buchautorin.



▲ Arbeit mit den Steinen und der Software im Team

### Gemeinsam sind wir stark

Als Führungsteam sind Sie eingeschworen auf ein gemeinsames Ziel, aber irgendetwas klemmt. Zahllose Meetings haben nichts bewirkt. Der Missmut aller wächst. Einer aus Ihrem Team regt einen Workshop an, in dem die dreizehn Steine von LPScocoon Licht ins Dunkel bringen sollen. „Kluge Steine für klare Strategien“, verspricht ein Slogan. Alle sind gespannt. Sie sitzen mit Ihren drei Kollegen um einen Tisch herum, drauf ein Brett, als hätten Sie sich zu „Mensch-ärgere-dich-nicht“ getroffen. Aber Ärger war gestern. Heute steht eine spannende Session bevor, die ein Moderator anleitet. Das gemeinsame Anliegen ist schnell formuliert. Lange genug schwebt es als Damoklesschwert über Ihnen allen. Sie einigen sich auf die beteiligten Personen am Geschehen und auf Einflussfaktoren, die im Verborgenen wirken. Das sind vielleicht Unternehmenswerte oder spezielle Strukturen in der Organisation. Nun haben Sie schon eine Menge geschafft in Sachen Einigkeit – meinen Sie. Aber jetzt geht es erst richtig los. Den Stein, den Ihr Kollege für Marc Steinbach gewählt hat, finden Sie unpassend. Eine Diskussion entbrennt bis Einigkeit herrscht. Erstaunlich, was ein Stein einem so alles sagen kann. Sie unterhalten sich plötzlich über Dinge, die Sie so nie auf dem Schirm hatten. Aber es ist interessant – und konstruktiv – und es lässt Sie den Druck Ihres Problems vergessen. Versunken in dem gemeinsamen „Spiel“ entwickeln Sie gemeinschaftlich ein Situationsbild. Sie ringen um jeden Stein und um jede Position, die er im System hat. Dabei entlarven Sie Störfaktoren und merzen sie aus. Sie entdecken stärkende Faktoren und rücken sie in den Fokus. Unmerklich erarbeiten Sie so eine Strategie, die sie alle überzeugt.

### Wenn die rechte Hand nicht weiß, was die linke tut

Was tun, wenn der Moderator so kurzfristig nicht kommen kann, sein Reiseaufwand zu hoch ist oder wenn das Team nicht komplett vor Ort ist? Dann läuft das alles virtuell – über die Software von LPScocoon. Wie das funktioniert? Hier eine typische Situation:

Sie arbeiten in einem Projekt-Team häufig an verschiedenen Orten. Den Austausch über Arbeitsergebnisse erleben Sie als unbefriedigend, wie die gesamte Kommunikation. Ihre Motivation sinkt und, wie es scheint, auch die Arbeitsmoral aller im Team. Das Projekt droht gegen die Wand zu fahren. Um den GAU abzuwenden, soll im nächsten Meeting jeder auf

eine andere Art als bisher über die eigene Arbeit im Projekt berichten – in einer bildhaften Darstellung mit den Steinen von LPScocoon.

Sie sitzen mit drei Ihrer Kollegen zusammen, ein Kollege ist aus dem Ausland via Telefonkonferenz und Desktop-Sharing zugeschaltet. Alles wie immer. Aber heute zeigt der Monitor, über den Sie sonst Zahlen, Daten und Fakten austauschen, einen virtuellen Besprechungsraum mit einem Brett und Steinen auf dem Tisch – mit den Steinen von LPScocoon.

Der Moderator hat von seinem eigenen Büro aus eine Online-Sitzung mit dem PC in Ihrem Konferenzraum aufgebaut und nimmt mit Ihnen an der Telefonkonferenz teil. Nacheinander veranschaulicht nun jeder von Ihnen mit Hilfe der Steine seine eigene Arbeitssituation. Die Bewegung der Steine steuern Sie über die Maus, über die Tastatur verändern Sie den Blickwinkel auf das Brett und Perspektiven. Wichtige Sichtweisen machen Sie besonders gut nachvollziehbar, indem Sie bei dem jeweiligen Stein in die Ich-Perspektive wechseln. So versetzen Sie mit nur einem Klick sich selbst und alle anderen in die Empfindungsebene dieses Elements.

### Kenner, Könner und Gelehrte

Der Moderator, der LPScocoon einsetzt, braucht Methodensicherheit in dem Verfahren systemischer Simulationen. In drei Ausbildungsvarianten können sich Interessierte mit allen Möglichkeiten von LPScocoon vertraut machen und eine Beraterlizenz für die Software nutzen. Mit nur drei Präsenztagen optimiert als berufsbegleitende Ausbildung, laufen alle weiteren Praxisteile individuell über die Software. Wissen wird über Webinare vermittelt. Wer bereits Vorkenntnisse hat, kann sich einzelne Module passend zum eigenen Bedarf herauspicken. In Verbindung mit der Ausbildung sind Steine und Lizenz günstiger zu erwerben. Hinweise zu Steinen, Software und Lizenzmodellen liefern die Produktseite [www.LPScocoon.de](http://www.LPScocoon.de) und der Verlagsshop [www.csg-medien.de](http://www.csg-medien.de). Zur Ausbildung gibt es Details unter [www.world-wide-coach.de](http://www.world-wide-coach.de).

### Testlauf kostenlos

Auf [www.LPScocoon.de](http://www.LPScocoon.de) liegt die Software als Vollversion für Klienten zum kostenlosen Download. Eine Demo-Funktion erlaubt Test-Simulationen offline unter Einsatz sämtlicher Funktionen. Die Anwendung wurde entwickelt für eine Windows-Umgebung, läuft aber über eine Emulationssoftware auch auf dem MAC.

## STICHWORTE

### ZIELGRUPPE

Endkunden sind Manager, Unternehmer, Projektleiter sowie Führungskräfte. Moderierende Anwender sind Coaches, Trainer, Unternehmensberater, Personalentwickler und interessierte Führungskräfte.

### METHODIK

Systemtheorie und Konstruktivismus finden in Strategie-Simulationen praktische Anwendung. Das Aufstellen von Beziehungssystemen im beruflichen Kontext hat den Begriff Organisationsaufstellung geprägt. LPScocoon erlaubt dieses Verfahren erstmalig im virtuellen Raum.

### PORTFOLIO

CSG Medien hat die alleinigen Rechte an LPScocoon® und vertreibt das Tool in drei Versionen: Die Skulpturen im Beraterkoffer, als Home Edition mit zusätzlicher, 4-teiliger Anleitung und als Software mit Berater-Lizenzen. Über den Online-Shop vertreibt der Verlag außerdem Zubehör für LPScocoon und Weiterbildungsmedien.

### REFERENZKUNDEN

Führungskräfte zum Beispiel von EADS, Fraport, GTZ, Hoist AG, Klinikum Duisburg, Kühne + Nagel, Management Partner, MetaDesign, RWE AG oder Trommsdorff Arzneimittel haben LPScocoon bereits genutzt. Coaches und Berater, die mit LPScocoon arbeiten, sind im Beraterpool auf [www.LPScocoon.de](http://www.LPScocoon.de) gelistet.

## KONTAKT

### CSG Medien

Ansprechpartner:  
**Christiane Grabow**  
Geschäftsleitung

Große Venedig 22  
D-31134 Hildesheim  
Tel.: +49 (0) 51 21 / 29 42 - 492

[cg@csg-medien.de](mailto:cg@csg-medien.de)  
[www.csg-medien.de](http://www.csg-medien.de)  
[www.LPScocoon.de](http://www.LPScocoon.de)  
[www.blog.lpscocoon.de](http://www.blog.lpscocoon.de)  
[www.world-wide-coach.de](http://www.world-wide-coach.de)