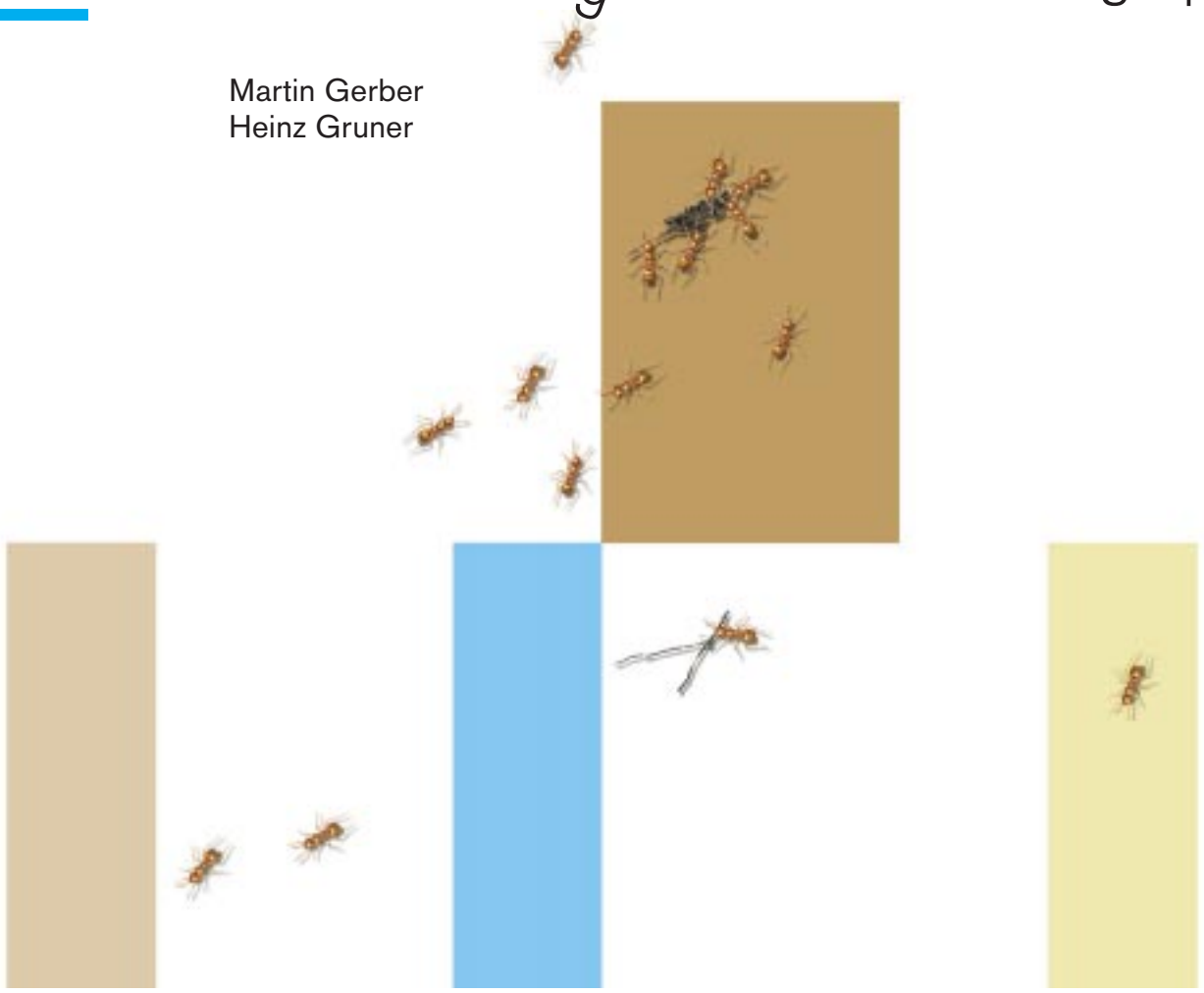


Orientierung 108

FlowTeams – Selbstorganisation in Arbeitsgruppen

Martin Gerber
Heinz Gruner



Ausgabe 108, Januar 1999

Weitere Exemplare können bestellt werden bei:
CREDIT SUISSE Bestell-Service
Sulzstrasse 10
9403 Goldach
Tel. 071 844 91 54
Fax 071 844 93 45
E-Mail: Bestellformular unter
<http://www.credit-suisse.ch/orientierung>

Preis: CHF 15.–

In der Schriftenreihe «Orientierung»
veröffentlicht die CREDIT SUISSE
Beiträge zu Fragen des Managements
und der Betriebswirtschaft.

Die «Orientierung» erscheint in Französisch unter dem
Titel «Information» und in Italienisch als «Informazione».

Anmerkungen eines Systemforschers

In den letzten fünfzig Jahren wurden bezüglich des Verständnisses von komplexen Systemen (Kybernetik, nichtlineare Thermodynamik, Chaos-Theorie, Selbstorganisations-Theorie usw.) bemerkenswerte Fortschritte erzielt. Heute befindet sich die Systemtheorie in einer starken Expansion, vor allem in den USA. Sie stellt vieles radikal in Frage – sowohl in praktischen Bereichen als auch auf theoretischen und philosophischen Gebieten.

Durch die Anwendung der Forschungsergebnisse komplexer Systeme auf immer neue Bereiche realisierte man mehr und mehr, dass entsprechend dynamische Prozesse nicht nur die biologischen und ökologischen, sondern auch die menschlichen Systeme lenken: Zivilisationen, Kulturen, Gesellschaften, Unternehmen, Gruppen.

Unternehmen und Teams besitzen so betrachtet zwei Aspekte: Sie sind gleichzeitig eine «konstruierte Organisation» sowie ein «natürliches System». Somit weisen sie auch deren globale Eigenschaften wie Stabilität/Instabilität, Interdependenz, Selbstorganisation, Zyklen, Autonomisierung, Emergenz, Komplexifizierung usw. auf.

Es ist deshalb offensichtlich, dass Organisationen, welche die dynamischen Prozesse in komplexen Systemen berücksichtigen, einen beträchtlichen Vorsprung gegenüber jenen haben, die nur auf Grund von mechanistischen – also inadäquaten – Modellen handeln. So könnten sich beispielsweise menschliche Konflikte verschiedenster Art entschärfen, wenn die Gesellschaft eine «passendere», das heisst systemischere Repräsentation von sich selbst hätte.

Wir begrüssen deshalb die Arbeit von Martin Gerber und Heinz Gruner. Sie wird sich in ihrem Bestreben, die Grundlagen der Systemtheorie verständlich darzustellen und insbesondere auch praktikable Anwendungsmöglichkeiten abzuleiten, als Pionierleistung erweisen.

Dr. Eric Schwarz
Forschungsdirektor
CIES, Centre interfacultaire d'études systémiques
Université Neuchâtel

Dank

Direkt oder indirekt haben viele Leute bei der Entwicklung der FlowTeam-Methodik und dieser Publikation mitgearbeitet. Ein ganz persönlicher Dank geht an:

Personen, welche mithalfen, die FlowTeam-Methode zu entwickeln und auszutesten: Linda Ackermann, Sally Babson, Michael Brower, Amy Clark, Sally Goerner, Roland Haas, Teresa Head, James Page, Margaret und Jim Phanes, Nancy Pollard, Marcia Pugsley, Joe Pulichino, Elaine und Brad Smith, Eric Schwarz, Serena Vit.

Personen, die ermöglichten, dass diese Methode erstmals auch in grossen, hierarchieorientierten Firmen eingeführt werden konnte: Leonie Frieden, Harry Fuller, Martin Gillo, Helen Helbling, Martin Kopp, Fritz Müller, Dominique Ohouah, Rochus Weber, Markus Zäch.

Personen, die uns bei der Einführung der FlowTeam-Methode in «exotischen Bereichen» kreative Unterstützung lieferten: Myriam und Beat Baumann, Joe Goodbread, Lew Graham, Paul Hirsiger, Rebecca Litscher, Peter Lüthi, Marion und Peter Rieder, Hector Sabelli, Tobias Sachtleben, Peter Sägesser, Marianne und Stanley Stephancic, Pierra Teattini, Jader Toglia, Armin Walter, Nikki Warriner, Kathrin Winkelmann.

Martina Koschenz für ihren unermüdlichen und ausgezeichneten Einsatz beim Schreiben und Redigieren der Texte.

Autoren



Martin Gerber

Martin Gerber ist Inhaber der InnoConsult SA. Er entwickelte die FlowTeam-Methode zu Beginn der 90er Jahre mit einem internationalen Netzwerk von Spezialisten. Seine Firma veranstaltet Workshops zu folgenden Themen: Team-Entwicklung (FlowTeam-Design); Persönliche Arbeitstechnik, die auf Selbstorganisation beruht; FemMale-Bridging (Nutzung des unterschiedlichen Spontanverhaltens von Frauen und Männern in Teams). Schweizer Kunden sind unter anderem: ABB, AMD, Bosch/Scintilla, CREDIT SUISSE, IBM, Migros, SAirGroup, Schweizer Rück, SMH/Swatch-Group und Bundesämter. Martin Gerber studierte Physik an der ETH Zürich und arbeitete bei Mettler-Toledo sowie UTC/Jelmoli als Ausbildungsleiter und war Präsident der ZBA (Zentralstelle für betriebliche Ausbildungsfragen).



Heinz Gruner

Heinz Gruner ist Leiter des CREDIT SUISSE Communication Centers (CSCC) in Horgen, das er konzipierte und aufbaute. Das CSCC ist ein Ausbildungszentrum mit einer weltweit neuen Kommunikationsarchitektur. Heinz Gruner studierte Volkswirtschaft an der Universität Zürich und absolvierte ein Zusatzstudium in Methodik/Didaktik. Er dissertierte an der Universität Basel zum Dr. rer. pol. Seine beruflichen Stationen sind: Volkswirtschaftler, danach Marketingleiter einer grösseren Kantonalbank; Rektor einer öffentlichen Schule. Seit 1987 bei der CREDIT SUISSE in verschiedenen Funktionen im Bereich «Personal». Derzeitige Arbeitsschwerpunkte: Neue Formen des Lernens, Lehrens und Arbeitens; Effizienzsteigerung in Teams, insbesondere in der Projektarbeit, Gestaltung innovativer Grosskonferenzen, Beratung in Kommunikationsarchitektur.

Das Prinzip ‹Selbstorganisation›

Das Prinzip ‹Selbstorganisation›

In den relativ jungen Forschungsgebieten Systemtheorie und Chaosforschung wurde entdeckt, dass komplexe (chaotische) Systeme, wie zum Beispiel das Wetter, die Börse oder das Wirtschaftssystem, gar nicht so chaotisch sind, wie sie auf den ersten Blick scheinen. Es gibt darin verdeckte Prinzipien der Selbstorganisation, die unter bestimmten Bedingungen eine höhere Ordnung und damit eine verbesserte Effizienz hervorbringen. Mit Hilfe dieser Prinzipien lässt sich auch die Teamarbeit optimieren.



Organisation

Eine Lichtsignalanlage steuert den Verkehr an dieser Kreuzung «von aussen». Mit einem Computerprogramm wird versucht, den Verkehrsfluss zu verbessern. Trotzdem entstehen bei starkem Verkehr Staus – und bei nur wenigen Fahrzeugen unnötige Wartezeiten vor den Rotlichtern. Wenn die Anlage nicht richtig funktioniert, können gefährliche Situationen entstehen.



Selbstorganisation

Heute werden immer mehr Kreuzungen mit Lichtsignalanlagen durch Kreisel ersetzt. Dabei wird den Fahrzeuglenkern eine erhöhte Verantwortung übertragen, indem sie nach einer einfachen Regel selbst entscheiden können, wann sie in den Kreisel hineinfahren. So entsteht mehr Selbstorganisation und damit eine höhere Effizienz des Verkehrsflusses: Staus und Wartezeiten werden damit verringert.



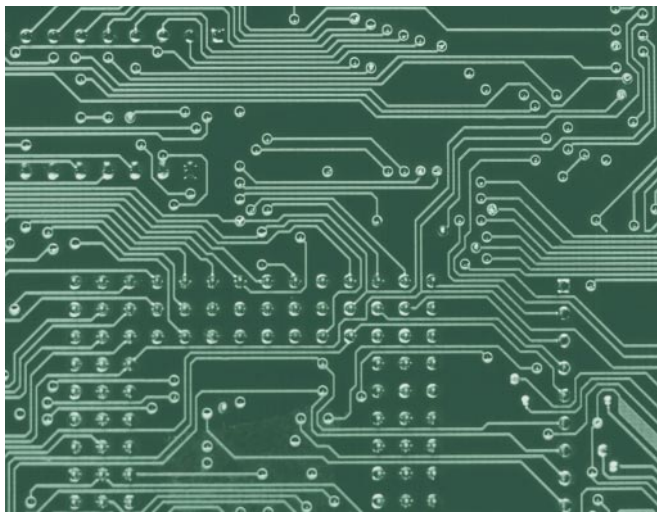
Organisation

Viele Flüsse wurden mit künstlich gebauten Kanalbecken «gezähmt», um so Land zu gewinnen. Der massive Eingriff in das ökologische System führte vielfach zu unbeabsichtigten Nebeneffekten, welche weltweit immer mehr zu beobachten sind: ökologische Probleme in den Randzonen, Überschwemmungen usw. Was lange Zeit als Fortschritt galt, stellt die Natur mit ihrer «Antwort» heute selbst in Frage.



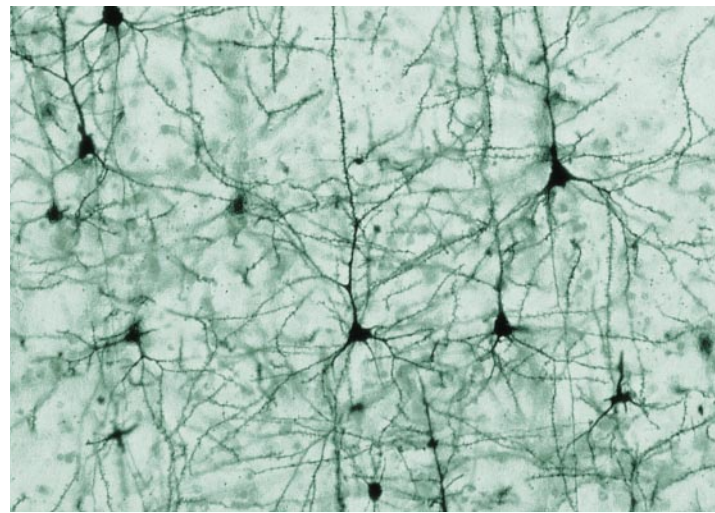
Selbstorganisation

Beim natürlich belassenen Fluss bilden der Wasserlauf und die umgebende Natur stets ein gemeinsames ökologisches System. Zonen des schnellen Fließens wechseln ab mit ruhigeren Teilstücken. Bei Hochwasser sind die Schäden kleiner, da sich das Wasser dem Flusslauf entsprechend unregelmässig in die Auen ausbreiten kann. Die vielfältige Vegetation verwebt sich mit dem Gewässer zu einem lebendigen Ganzen.



Organisation

Computer sind Musterbeispiele von Organisation. Sie führen mit rasender Geschwindigkeit die Instruktionen der Anwender gemäss der Programmierung aus. Dabei sind sie in der Lage, schnell riesige Informationsmengen zu verarbeiten. Computer sind heute in vielen Bereichen nicht mehr wegzu-denken, doch «kreativ» sind sie einstweilen nicht besonders.



Selbstorganisation

Das menschliche Hirn ist ein komplexes, sich selbst organisierendes System. Es kombiniert die von aussen durch die fünf Sinne hereinkommenden Informationen laufend mit dem intern gespeicherten Wissen, den Erfahrungen und Gefühlen zu immer neuen Verbindungen. Damit ist der Mensch das lern- und entwicklungsfähigste Wesen auf unserer Erde.

Zum Thema ‹FlowTeams›

Zum Thema «FlowTeams»

Bestimmte Aufgaben, die früher einzelne Mitarbeiter erledigten, werden heute immer öfter Arbeitsgruppen übertragen. So wird das «Team» zum eigentlichen Leistungsträger einer Firma. Doch genügt die «konventionelle» Teamarbeit heutigen Anforderungen bezüglich Geschwindigkeit und Effizienz oft nicht mehr. Es braucht neue Ansätze, die das individuelle Potential der einzelnen Team-Mitglieder besser nutzen und die Zusammenarbeit optimieren. Diese Publikation zeigt Schritt für Schritt, wie man die Leistung eines Teams mit den Prinzipien der Selbstorganisation gezielt steigern kann.

Betrifft: «Leserinnen und Leser»

Aus Gründen der Verständlichkeit verwenden wir im Text dieser Ausgabe ausschliesslich die «männliche» Form. Wenn wir also von einem «Teilnehmer an einem FlowTeam-Meeting» sprechen, ist die «Teilnehmerin» selbstverständlich immer miteingeschlossen.

A

B

C

D

E

F

**Bilden Sie sofort Ihr
eigenes FlowTeam!**

F 1

F 2

F 3

F 4

Neue Chancen	10
Flow-Momente im Alltag	12
Chaosforschung und Systemtheorie	13
Isomorphismen	18
FlowTeam-Design	24
Die 12 Focusbereiche der FlowTeam-Methode	35
Die Focusbereiche F1 – F12 enthalten konkrete Handlungsanweisungen und Spielregeln. Mit ihnen können Teams eine erhöhte Effizienz (Verhältnis von Aufwand und Wirkung) sowie eine verbesserte Effektivität (Lösung der «richtigen» Probleme) erzielen.	
Flow-Tuning	37
Start des Meetings. Vereinbarung über das «Was», «Wie», «Wieso», «Womit».	
Zielgruppen-Focus	43
Zielgruppen- und Kundenorientierung als Basis jeder Teamarbeit.	
Prototyping	49
Schnelles Herstellen von «Neuem» und Weiterentwickeln von «Vorhandenem».	
TransFORMATION	55
Das Team stellt gemeinsam etwas her, statt nur darüber zu reden.	

F 5	In/Out	63
	Hinein und Hinaus von Personen. Informationen und Material handhaben.	
F 6	Talent-Profile	71
	Bewusste Anwendung und Kombination von «Teambeitrags»-Talenten.	
F 7	Kreativraum-Design	77
	Kreative Umsetzung von blockierter Energie durch Freiräume/Rhythmuswechsel.	
F 8	Connection-Management	83
	Vertrauensbildung zu Partnern, hochqualitative Zusammenarbeit auf Distanz.	
F 9	Signal-Processing	89
	Konstruktiver Umgang mit Signalen und Störungen im Team.	
F 10	FlowEnergie-Nutzung	93
	Flowkooperations-Energie laufend auf die «richtigen» Themen ausrichten.	
F 11	Integrative Präsentation	99
	Präsentations-Teilnehmer produktiv einbeziehen, statt sie zu überreden.	
F 12	Erfolgskonzepte	105
	Erfolgsmomente analysieren und deren Erfolgskonzepte bewusst anwenden.	
G	Anwendung	110
	Literaturverzeichnis (Lit.)	114
	Stichwortverzeichnis	115
	Übersicht/Kurzfassung der Focus-Bereiche	116

Internet

Im Internet finden Sie weitere Texte zum Thema dieser Ausgabe

Systemtheorie
Flow-Konzepte
Umsetzungstips
Begleitkurse
Literaturverzeichnis (erweitert)

<http://www.credit-suisse.ch/orientierung>

Die «Orientierung» im Internet

Die Internet-Site der «Orientierung» bietet noch weitere Möglichkeiten: Via E-Mail können Sie die Autoren dieser Ausgabe direkt kontaktieren, durch «Links» thematisch ergänzende Informationen abrufen oder ganz einfach die gesamte aktuelle «Orientierung» zur privaten Verwendung auf Ihren Computer laden (ebenso die Ausgaben 101 – 107). Und falls Sie zusätzliche Exemplare wünschen: einfach das elektronische Bestellformular ausfüllen und abschicken!

<http://www.credit-suisse.ch/orientierung>

Impressum

Herausgeber
CREDIT SUISSE
Postfach 100
8070 Zürich

Redaktion
Word+Vision AG, 8002 Zürich

Gestaltung
www.arnolddesign.ch

Illustrationen
Karin Bolliger

Fotografien
Laurent Schmid

Video FlowTeam-Workshop
Jürg Robustelli

Druck
Vogt-Schild/Habegger Medien AG,
4501 Solothurn

Bildquellen
Baudirektion Kt. Zürich, AWEL; Blue Planet
Bildagentur; Doris Fanconi; Verlag freies
Geistesleben GmbH, Stuttgart; Mathias
Hofstetter; Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG,
Göttingen; The Image Bank;

Prof. H. Jürgens, Universität Bremen;
Manfred P. Kage; Kant. Verwaltung Bau-
direktion des Kt. Zürich, Abt. Staatsstrassen;
Keystone Press AG; Klett + Balmer & Co.
Verlag, Zug; Enid Kotschnig; Julio M. Ottino,
Northwestern University; PhotoDisc;
Prisma Dia-Agentur AG; Prof. Dr. A. Probst,
Kantonsspital Basel, Institut für Pathologie;
P. Prusinkiewicz, University of Calgary.

FlowTeam ist ein Markenname der Firma
FlowTeam SA. Die FlowTeam-Methodik, das
Gesamtdesign, die Begriffe und Symbole
sind geschützt. Sie können jedoch für den
Eigengebrauch verwendet werden. Unter-
nehmensberater, Kursleiter usw. können sie
für die kommerzielle Weiterverbreitung
gegen eine Lizenzgebühr (Royalties) bei der
Firma FlowTeam SA erwerben.

Die Firma InnoConsult SA führt unter der
Leitung von Martin Gerber Kurse und
Veranstaltungen zu folgenden Themen durch:
FlowStyle-Meetings, FlowTeam Practitioner,
FlowTeam-Master, FlowTeamDesign-
Animator, FlowKongress-Design.
Anfragen an Martin Gerber, InnoConsult SA,
Postfach, 8023 Zürich.
Tel. 01 211 19 09, Fax 01 361 18 17,
E-Mail: flowteam@bluewin.ch
Internet: www.flowteam.com

Die verwendeten Fotoaufnahmen eines
FlowTeam-Workshops entstanden im
CREDIT SUISSE Communication Center,
Horgen. Dessen Räume eignen sich für
Veranstaltungen jeglicher Art und können
auch von Kunden gemietet werden.
Details und Auskunft erhalten Sie über
Tel. 01 727 55 55, Fax 01 727 55 66 oder
E-Mail: cscs.bocken@credit-suisse.ch
Homepage: <http://www.cscs.ch>

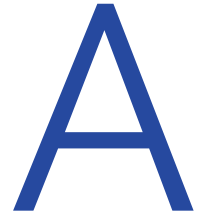
© 1999 CREDIT SUISSE
Veröffentlichung von Text und Bildern –
auch auszugsweise – nur mit ausdrücklicher,
schriftlicher Genehmigung von

CREDIT SUISSE
Marketing Services CEMF
Postfach 100
8070 Zürich.

Ohne diese Genehmigung ist jede Veröffent-
lichung, elektronische Speicherung oder
Übermittlung zur kommerziellen Nutzung
untersagt.

A

Neue Chancen



Neue Chancen

1. Faszination und Unbehagen

Kein Zweifel: Gesellschaft und Wirtschaft befinden sich in einem anhaltenden Wandel. Ursachen dafür sind:

- mehr Dynamik und Turbulenz
- kürzere technologische Entwicklungszeiten
- verbesserte und weltweite Kommunikation
- stärkere internationale Verflechtungen
- permanenter Kostendruck
- immer leistungsfähigere Werkzeuge
- höhere Komplexität der Probleme

Diese Entwicklung erzeugt bei vielen Menschen gemischte Gefühle: Faszination auf der einen, Ratlosigkeit oder Angst auf der anderen Seite. Sicher ist nur eines: Die Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen, das heisst vor allem auch an Manager und Mitarbeiter, nehmen ständig zu. Der heutige Wettbewerbsdruck verlangt von allen hohe Effizienz (Verhältnis von Aufwand und Wirkung) wie auch Effektivität (Lösung der «richtigen» Probleme).

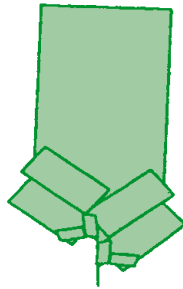
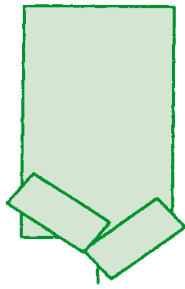
2. Erfolgsfaktoren

Lernfähigkeit

In der modernen Welt verfügen diejenigen Individuen und Gesellschaften über einen Wettbewerbsvorteil, die sich besser den schnell wechselnden Anforderungen anpassen können. Anpassung heisst hier Lernfähigkeit. «Lernen» ist also kein Wahlfach mehr, im Gegenteil: Permanentes Lernen ist für jedes Unternehmen, das Schritt halten will, schlicht eine Notwendigkeit. Dabei ist nicht nur entscheidend, was gelernt wird. Immer zentraler wird auch die Fähigkeit zu lernen, wie man lernt – und vor allem wie man schneller lernt.

Lernen im Team

Heute sind ganze Abteilungen herausgefordert, sich aktuelles Wissen über neue Technologien, Verfahren und Abläufe anzueignen. Zudem müssen dauernd neue Strategien und Produkte erprobt werden. Lernen geschieht in diesen Fällen weitgehend unabhängig von hierarchischen Strukturen. Das heisst: Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zur Problemlösung beitragen, sollten befähigt werden, Veränderungen mitzutragen und umzusetzen. Dabei ist nicht nur der Lerninhalt entscheidend, zunehmend wichtig werden auch Fragen wie: Nach welchen Methoden lerne ich, welche Techniken setze ich ein, um besser, schneller zu lernen?



Durch stetes
Rechnen zum Farn.

Wissensmanagement

«Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiss...», mokiert sich ein firmeninterner Wandspruch, der auf die ungenügende Erschliessung der Ressource «Wissen» im eigenen Betrieb hinweist. Immer mehr wird heute jedoch klar, dass man die Wissensbasis eines Unternehmens ebenso wie andere Ressourcen managen muss. Dazu zählen Identifikation, Erwerb, Speicherung, Bewertung, Weiterentwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen. Insbesondere auch die Kombination von verfügbarem Wissen zu neuen Anwendungen.

Umgang mit Komplexität

Die zunehmende Komplexität ist für viele ein Problem, denn sie fühlen sich überfordert vom Zuviel an Information und Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft, verbunden mit einem Zuwenig an Wissen über die Systemzusammenhänge. Deshalb erstaunt nicht, dass Rezepte zur Reduktion der Komplexität Hochkonjunktur haben. Dabei wird jedoch vielfach übersehen, dass die Reduktion von Komplexität oft die Ursache neuer Komplexität ist, und die Lösungen somit selbst zum Problem werden. Komplexität lässt sich durch Vereinfachung nicht bewältigen.

Systemtheorie

Parallel zu der immer intensiveren, dynamischeren und komplexeren Entwicklung unserer Welt hat die moderne Systemtheorie Ansätze gefunden, die zum besseren Verständnis und «Handling» komplexer Systeme beitragen. Die FlowTeam-Methode liefert Ideen und praktische «Werkzeuge» für den konstruktiven Umgang mit diesen neuen Entwicklungen.

B

Flow-Momente im Alltag

Flow-Momente im Alltag

1. Was bedeutet Flow?

Flow – zu Deutsch «fliessen», «strömen» – bezeichnet einen Zustand, bei der Aussenwelt, Handlungsweise und innere Befindlichkeit zu einem Ganzen zusammenfinden. Die meisten Menschen haben schon solche Flow-Momente erlebt: Plötzlich ist man in eine Tätigkeit voll versunken, handelt absolut konzentriert, wird eins mit seiner augenblicklichen Beschäftigung und vergisst dabei alles um sich herum.

Flow-Momente erlebt man insbesondere

- beim Spiel
- beim Sport (Schwimmen, Jogging)
- bei Denksport (Schach, Kreuzworträtsel)
- beim Ausüben von Hobbys (Basteln)
- bei künstlerischen Projekten (Musik, Malerei)
- bei einer packenden beruflichen Aufgabe

Mit anderen Worten: Ein Flow-Zustand entsteht bei Tätigkeiten, die man «einzig um der Sache willen» macht, bei denen Tun, Sinn, Spass und Bewusstsein verschmelzen und bei denen das Zeitgefühl aufgehoben ist.

In seinem Bestseller «Flow» befasst sich der amerikanische Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi (siehe Lit.4) eingehend mit dieser Thematik. Er untersuchte extremste, tranceartige Spitzenleistungen, unter anderem von Sportlern. Einige seiner Erkenntnisse kann man auch für die Teamarbeit verwenden.

Flow-Momente im Team

Fast jeder Mensch ist schon einmal einem sogenannten «Superteam» begegnet. Zum Beispiel:

- einem Sportteam, das eine hoch überlegene Mannschaft schlägt.
- einem Projektteam im eigenen Unternehmen, das regelmässig Spitzenleistungen erbringt.
- einem Kollegenteam, das innert Stunden ein tolles Fest organisiert.
- einer Gruppe von sich bisher unbekanntem Leuten, die nach einem Unglück eine hoch-effiziente Rettungs- oder Hilfsorganisation aufziehen.

Es scheint, dass in all diesen Fällen «zufällige» Phänomene von Selbstorganisation im Spiel waren. Solche zu verstehen und vor allem bewusst zu nutzen, ist eine der Zielsetzungen der FlowTeam-Methode.

Die FlowTeam-Methode: Theorie und Praxis

Einige der Erkenntnisse der FlowTeam-Methode resultieren aus intensiven Beobachtungen von Teams, die in ihrem Bereich Spitzenleistungen erbrachten. Die Phänomene der Selbstorganisation, wie man sie in solchen Teams beobachten kann, wurden allerdings erst durch die moderne Systemtheorie und Chaosforschung verständlich. Diese wurden insbesondere durch Ilia Prigogine (siehe Lit.15) bekannt, der 1977 den Nobelpreis für seine Forschung im Bereich der «dissipativen Selbstorganisation in komplexen (chaotischen) Systemen» erhielt.

Diese Ausgabe der «Orientierung» geht nur kurz auf Chaosforschung und Systemtheorie ein. Sie will vor allem an ausgewählten Beispielen konkrete Anwendungsmöglichkeiten aufzeigen (siehe F 1 bis F 12).

C

Chaosforschung und Systemtheorie

Chaosforschung und Systemtheorie

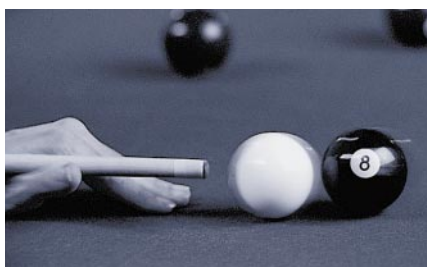
1. Einfach, kompliziert, komplex

Die Chaosforschung und Systemtheorie liefern wichtige Hinweise dafür, wie sich komplexe Systeme selbst organisieren. Da ein Team ebenfalls als komplexes System betrachtet werden kann, lassen sich gewisse Erkenntnisse aus Chaosforschung und Systemtheorie auf die Teamarbeit übertragen.

2. Wahrnehmungsmuster

Heute herrscht noch immer die Meinung vor, die Welt sei ein «kompliziertes System», eine Art «grosse Maschine». Diese Sichtweise wird lineares oder auch «wissenschaftliches» Paradigma (Denkmuster) genannt. Darauf beruht der Erfolg der modernen Wissenschaft, zum Beispiel in der Telekommunikation, Medizin, Raumfahrt usw.

Die Systemtheorie unterscheidet drei Arten von Systemen:



Einfache Systeme

Einfache Systeme (zum Beispiel Pendel, Billard) folgen einem einfachen, linearen Ursache-Wirkungs-Schema.



Komplizierte Systeme

Komplizierte Systeme (zum Beispiel Uhr, Kraftwerk, Automotor) bestehen aus einer Vielzahl mechanisch gekoppelter Teile, deren Zusammenspiel und Verhalten berechenbar, organisierbar sind.



Komplexe Systeme

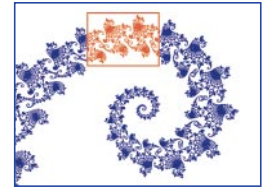
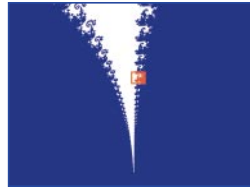
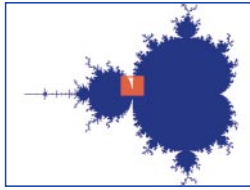
Komplexe Systeme (zum Beispiel Wetter, Aktienmärkte, Biotope, Teams, Gehirn, Wirtschaftssystem) zeichnen sich durch eine nichtlineare Dynamik aus und sind nicht berechenbar, nicht organisierbar, insbesondere nicht deren «Effizienz».

In jüngster Zeit haben Forscher mit Hilfe der modernen Systemtheorie jedoch nachgewiesen, dass das lineare Paradigma (Grundannahme über das Funktionieren der Welt) für das Verständnis vieler Phänomene in komplexen Systemen nicht mehr genügt. Es ist sogar Ursache für viele aktuelle Probleme. Diese Tatsache wird auch in Unternehmen zunehmend eingesehen. So ist man sich vielerorts klar, dass mit

- noch mehr Controlling
- noch genaueren Prozeduren
- noch besseren Computerprogrammen
- noch detaillierteren Analysen

die wesentlichen Probleme nicht in den Griff zu kriegen sind.

Trotzdem gehen immer noch viele Management-Techniken davon aus, dass eine Unternehmung nichts anderes als ein kompliziertes System sei – eine Art Sozialmaschine –, die man berechnen und optimieren könne.



3. Funktion der verschiedenen Systeme

Aufbau und Funktion der unterschiedlichen Systeme (einfach, kompliziert, komplex) beeinflussen stark ihre Wirkung. Einfache und komplizierte Systeme kann man in ihre Teile zerlegen und wieder funktionstüchtig zusammenbauen, komplexe Systeme jedoch nicht: Dazu meinen die beiden US-Forscher John Briggs und F. David Peat (siehe Lit. 2): «Komplexe Systeme sind letzten Endes nicht analysierbar, nicht auf Teile reduzierbar, weil die Teile durch Iteration (Annäherung und Rückkopplung) ständig aufeinander einwirken.» Dafür besitzen komplexe Systeme ähnliche Erscheinungsformen und Entwicklungsmuster (siehe D).

Einfache und komplizierte Systeme können lediglich Energie in eine andere Form bzw. in Wärme und Bewegung umwandeln. Der «Zweite Hauptsatz der Thermodynamik» (Entropie-Gesetz) besagt, dass jedes System dem Zustand der maximalen Entropie (Unordnung) zustrebt. So verfällt beispielsweise ein Auto mit der Zeit in seine Teile. Aus dem Rost wird sich jedoch nie von selbst wieder ein Auto bilden. Ganz anders bei komplexen Systemen: Diese können nicht nur eine spontane Ordnung herstellen und gewisse Störungen selbst beheben, sie können sich auch selbst reproduzieren und weiterentwickeln. Diese Fähigkeiten sind unter dem Begriff «Selbstorganisation» zusammengefasst. Selbstorganisation ist dabei nicht nur auf «lebende» Systeme beschränkt, sondern eine Eigenschaft jedes komplexen Systems. Es scheint eine aller Materie innewohnende Tendenz zu geben, sich unter besonderen Bedingungen selbst zu organisieren und so eine höhere Form von Ordnung und /oder Effizienz zu erreichen.

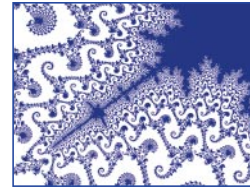
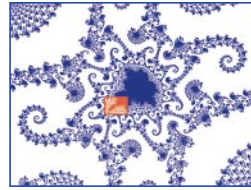
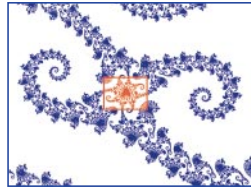
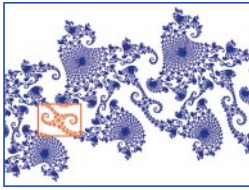
4. Selbstorganisation in sozialen Systemen

Das Ordnungsprinzip der Marktwirtschaft

Dass Selbstorganisation auch im ökonomischen Bereich ein sinnvolles Regulationsprinzip darstellt, erkannte bereits Adam Smith, der Begründer des klassischen Wirtschaftsliberalismus. In seinem 1776 veröffentlichten Buch «An Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations» bezeichnete er die Selbststeuerung der Märkte als effizientestes Organisationsprinzip der Wirtschaft. Gemäss seinen eigenen Worten führt eine «unsichtbare Hand» das freie Wechselspiel von Angebot und Nachfrage hin zu stetigem sozialem und wirtschaftlichem Erfolg. Es dauerte rund zweihundert Jahre, bis man erkannte, dass Smiths Prinzipien der liberalen Marktwirtschaft ansatzweise auch in Unternehmen nützlich sind.

Während die traditionelle Betriebswirtschaftslehre ein Unternehmen als eine soziale «Maschine» betrachtete, deren Strukturen durch das Management optimal konstruiert werden können, setzt sich heute eine andere Sichtweise durch: Das Unternehmen als lebendiger Organismus!

In immer mehr modern geführten Unternehmen werden die Prinzipien der Selbstorganisation zumindest im Ansatz schon mit Erfolg praktiziert. Allerdings meist unbewusst, vor allem im Bereich der Projektarbeit. Damit alleine ist jedoch noch keine Garantie für die Nutzung der kollektiven Intelligenz durch Selbstorganisation gegeben. Die Lösung von Innovationsblockaden und die Schaffung eines produktiveren Klimas braucht neue «Spielregeln der Zusammenarbeit». Die moderne Systemtheorie vertieft das Verständnis für die



Fraktal oder wie man sich selbst ähnlich bleibt.

Prozesse der Selbstorganisation. Diese können in Teams und Organisationen produktiv genutzt werden.

Selbstorganisation im Strassenverkehr

Ein bekanntes Beispiel für effektive Selbstorganisation sind Strassenkreisel zur Regelung des Verkehrs an Kreuzungen. Strassenkreisel funktionieren besser und reibungsloser als jede noch so perfekt gesteuerte Signalanlage. Sie sind deshalb so wirkungsvoll, weil sich die Verkehrsteilnehmer innerhalb gewisser Rahmenbedingungen selbst organisieren können. Die Fremdsteuerung durch Ampeln wird durch Selbststeuerung mit einfachen Vortrittsregeln ersetzt.



Bei dieser stark befahrenen Kreuzung gab es viele schwere Unfälle und häufig Staus. Mit computergesteuerten Verkehrsampeln versuchte man Verkehrsfluss und Sicherheit zu verbessern, jedoch ohne grossen Erfolg.



Nachdem die Kreuzung zu einem Kreisel umgebaut worden war, passierten nur noch wenige Bagatell-Unfälle, Staus gab es nur noch selten. Durch Einsparungen an Unfallkosten war der Umbau der Kreuzung innert kurzer Zeit amortisiert.

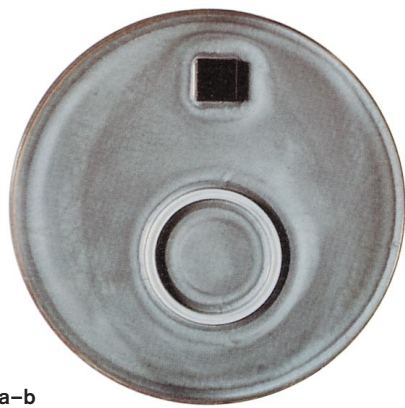
5. Selbstorganisation in der Natur

Selbstorganisation bei Insekten

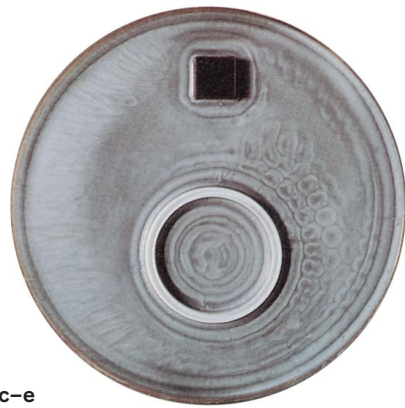
Die Natur bietet hervorragende Beispiele für Selbstorganisation. So können Insekten wie Bienen, Wespen oder Ameisen sehr kooperative soziale Strukturen bilden. Tausende, manchmal gar Millionen von Individuen vollbringen zusammen Leistungen, welche die Fähigkeiten des Einzelnen weit übertreffen. Dadurch entstehen biologische Einheiten höherer Ordnung, die man in der Fachsprache «Superorganismen» nennt.

Solche Superorganismen sind in der Lage, als Ganzes in jedem Moment mehr Informationen über die Aussenwelt aufzunehmen, zu verarbeiten, zu speichern und umzusetzen, als es je ein einzelnes Mitglied könnte. Der Insektenstaat als Superorganismus schafft dies ohne durchgehendes «Nervensystem», welches die einzelnen Teile miteinander «verkabelt». Damit erbringt er eine Leistung, wie man sie sonst nur im Gehirn höherer Organismen findet.

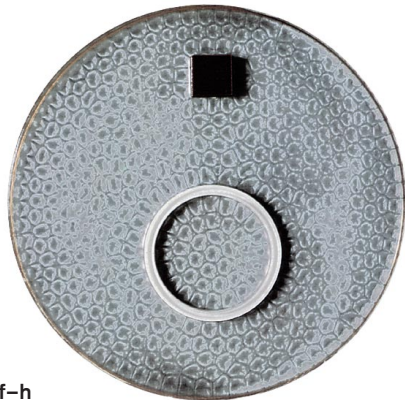
Experimente zeigen, dass kein Einzeltier das Gesamtmuster überblickt – oder auch nur einen inneren Plan darüber besitzt. So arbeiten zum Beispiel Bienen nach einfachen lokalen Regeln, ohne die räumliche Anordnung des ganzen Bienenstockes zu kennen. Aus dem Austausch lokaler Prozesse entsteht dann selbstorganisiert ein für das gesamte Bienenvolk ökonomisch und energetisch sinnvolles Globalmuster: Die Wabenstruktur mit der typischen Brut-Pollen-Nektar-Gruppierung.



a-b



c-e



f-h

Die Bénard-Zellen

Das Prinzip der Selbstorganisation lässt sich auf einfache Weise an den sogenannten Bénard-Zellen (benannt nach dem französischen Forscher Henri Bénard, dem Entdecker dieses Phänomens) beobachten. Sie entstehen, wenn man ein Gefäss mit Flüssigkeit – am besten Paraffin oder Speiseöl – von unten gleichmässig erwärmt. Dann geschieht folgendes:

Phänomen

a Zuerst bleibt die Oberfläche ruhig und glatt. Der Wärmeunterschied bewirkt jedoch eine Bewegung in der Flüssigkeit:

Die Teilchen beginnen sichtbar ihre Position zu verändern. In der Folge bilden sich am Boden kleine Bläschen, die aufsteigen und platzen.

b Hinter diesen Bläschen werden Flüssigkeitspartikel nach oben mitgezogen. Es entsteht der Anfang eines Konvektionsstromes: eine «Spur» für die nachfolgend aufsteigenden Teilchen.

c Kurze Zeit später bilden sich an der Oberfläche «Bläschenhügel». Diese befinden sich weit weg vom Gleichgewichtszustand. Trotzdem sind sie bereits ziemlich stabil. Damit ist eine neue FORM entstanden bzw. «emergent» aufgetaucht.

d Die «Bläschenhügel» bestehen aus immer neu hinzukommenden Flüssigkeitsteilchen, die von unten nach oben vorstossen und sich wieder in die Flüssigkeit senken.

e Auch unter der Oberfläche entstehen Wirbel. Sie kommen dort mit den Bewegungsmustern von anderen, ähnlichen Phänomenen (beispielsweise benachbarten Konvektionsströmen) in Kontakt/Resonanz.

f Sobald diese Bewegungen eine kritische Masse erreicht haben, entsteht ein plötzlicher Übergang, ein «Shift»: Auf der ganzen Oberfläche bildet sich ein gleichmässiges Muster aus hexagonalen (sechseckigen), sich selbst ähnlichen Zellen (Bénard-Zellen).

g Durch eine «neue, dynamische Ordnung» entsteht somit eine neue Form.

h Die Zellen haben eine bestimmte Grösse und Form, die durch sogenannte Attraktoren bestimmt werden. Diese definieren die möglichen Formen, die komplexe Systeme durch Selbstorganisation einnehmen können.

Folgerung

Die Entwicklung vom «chaotischen», ungeordneten Ausgangszustand der Flüssigkeit zum hochstrukturierten Muster der Bénard-Zellen kann man folgendermassen interpretieren:

Durch «Dezentralisation» entwickeln sich als teilautonome Einheiten die Bénard-Zellen. Diese stehen miteinander in einer wechselseitigen Beziehung (Zusammenarbeit). Die einzelnen Zellen stellen sich laufend selbst her, zeigen eine Tendenz zur «Selbsterhaltung» und fördern parallel die Gesamtstruktur (gleichzeitiges Wohl der Teile und des Ganzen). Wird die Bénard-Struktur durch äussere Einflüsse gestört, passt sie sich der neuen Situation an (flexible Form). Sie kehrt aber sofort in ihre ursprüngliche hexagonale Struktur zurück, sobald die Störung aufgehoben ist.

6. Erkenntnisse für die Teamarbeit

Komplexe Systeme können also aus Unordnung Ordnung erstellen, indem sie sich selbst organisieren. Chaos und Ordnung stehen deshalb in einer dynamischen Beziehung zueinander. Lässt man ein offenes System sich selbst organisieren, reagieren die Systemteile auf Unsicherheit und Komplexität mit eigener Strukturbildung. Sie verschaffen sich damit für ihren Bereich eine neue Ordnung und Übersichtlichkeit.

Isomorphismen

Komplexe Systeme haben bestimmte Eigenschaften, die in der Fachsprache Isomorphismen genannt werden. Sie treten in allen komplexen Systemen auf:

- in kleinen Dimensionen
(zum Beispiel bei Molekülen)
- in Alltagsdimensionen
(zum Beispiel in Bénard-Zellen)
- in grossen Dimensionen
(zum Beispiel bei Wirbelstürmen).

In all diesen Fällen erscheinen Isomorphismen als ähnliche Formen, Verhaltensweisen oder Entwicklungsmuster (isos = gleich, morphê = Form). Einige davon wurden zu Grundprinzipien der Systemtheorie. Bei anderen handelt es sich um allgemein bekannte Phänomene, die man sowohl in der belebten als auch in der unbelebten Natur beobachten kann.

Focus-Bereiche

Durch die Verwendung von Isomorphismen als Beobachtungsmuster liessen sich in Hochleistungsteams bestimmte charakteristische Verhaltensweisen feststellen. So entstand die FlowTeam-Methode. Sie identifiziert in den Spannungsfeldern zwischen den Isomorphismen zwölf Focus-Bereiche (siehe F 1 – F 12). Dies sind Aufmerksamkeits-Zonen, Zusammenarbeitsaspekte oder auch Problemfelder, die Hochleistungsteams – mehr oder weniger bewusst – besonders beachten. In alltäglichen Teams entstehen oft gerade hier Energie-, Zeit-, Geld- und Motivationsverluste.

D

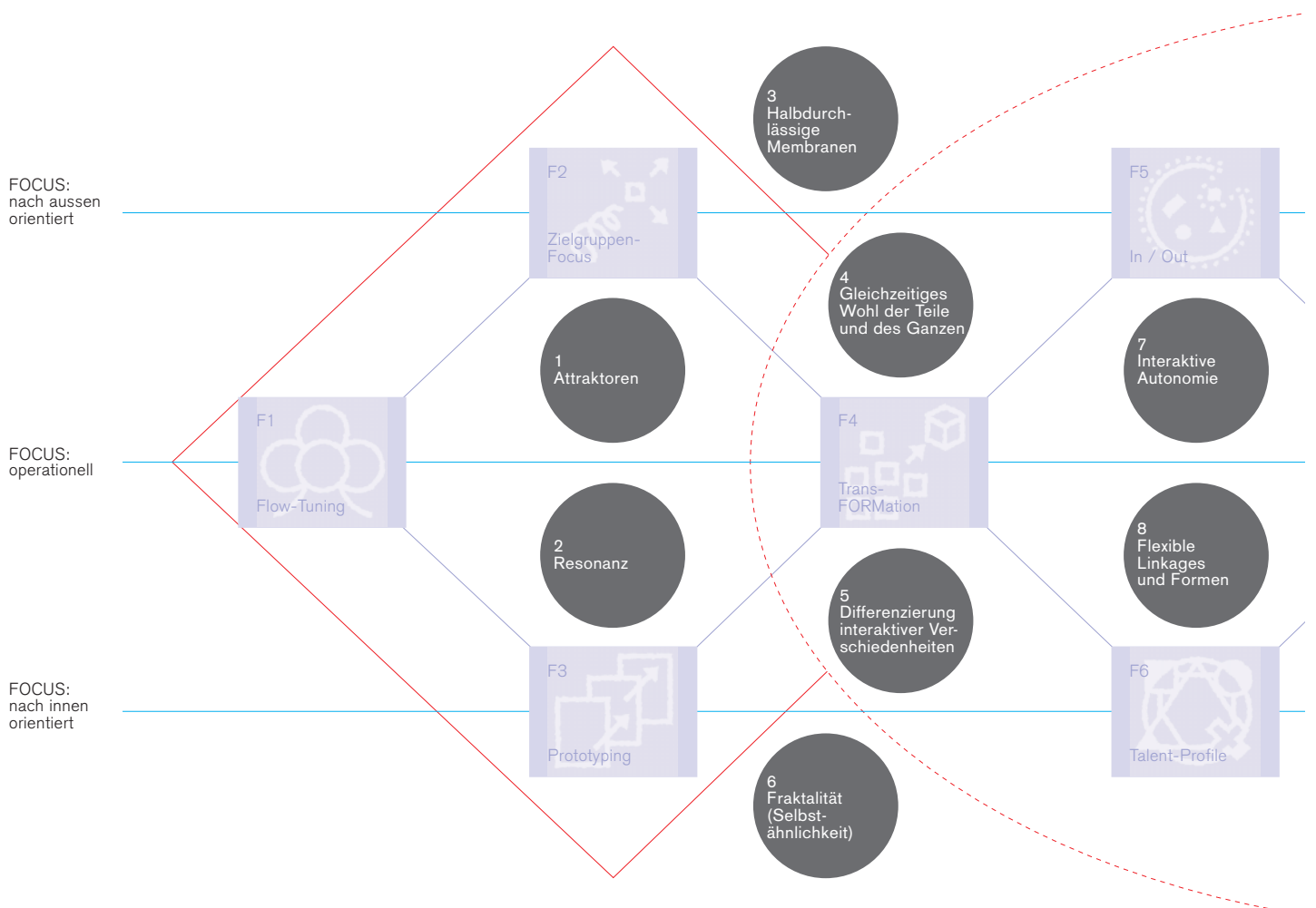
Isomorphismen

Isomorphismen

1. Isomorphismen und Focusbereiche

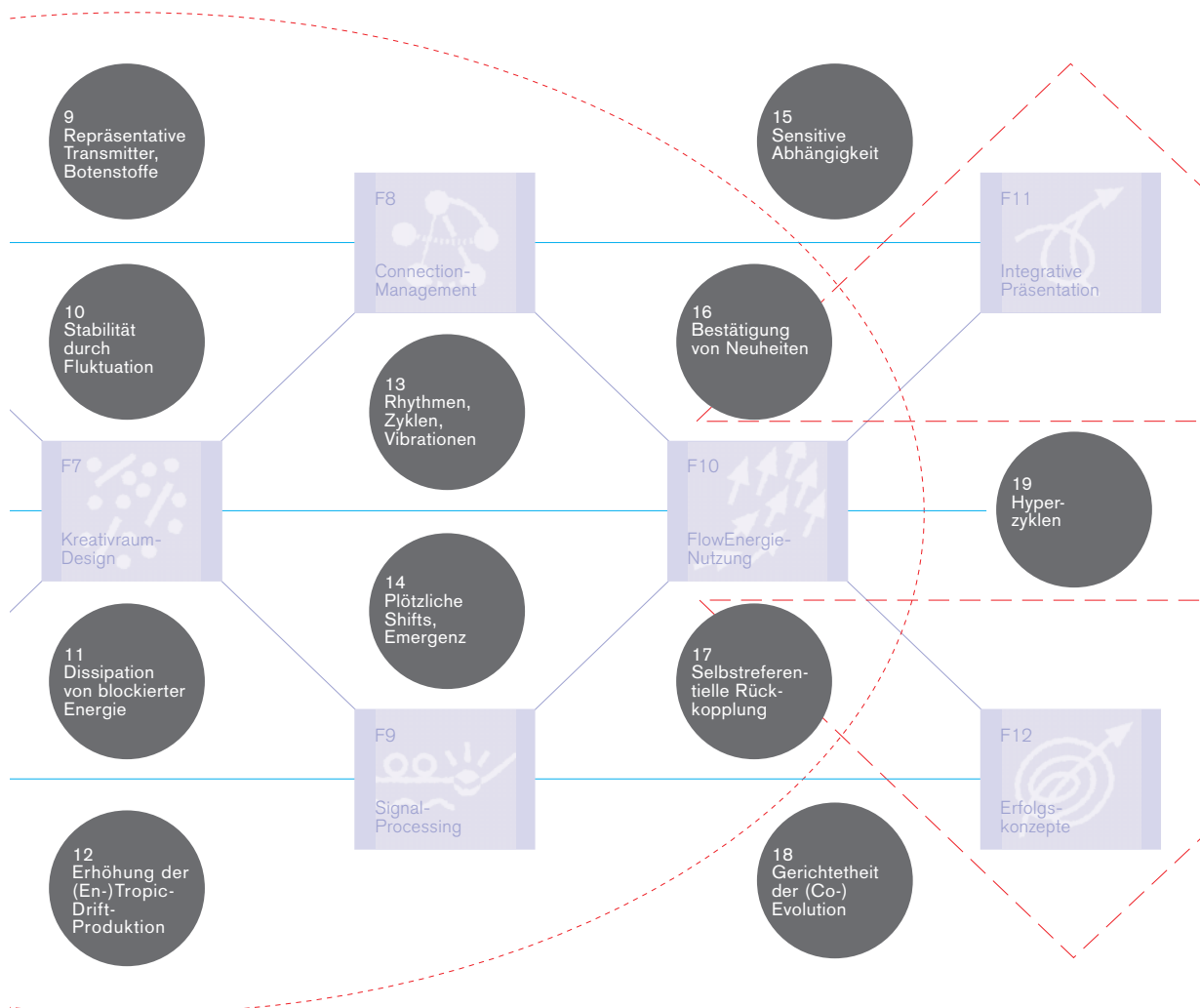
Die Entwickler der FlowTeam-Methodik (Unternehmer, Unternehmensberater und Systemforscher aus Europa und den USA) diskutierten

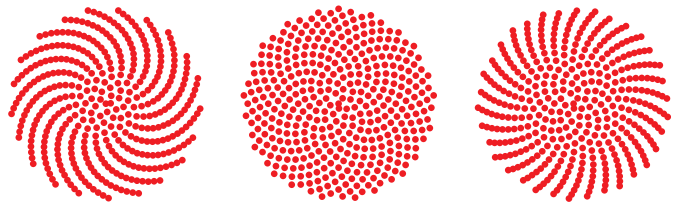
intensiv, wie sie die verschiedenen Aspekte komplexer Systeme in einen sinnvollen Zusammenhang bringen könnten. Sie einigten sich schliesslich auf die untenstehende «Auslegeordnung» von 19 Isomorphismen (hier als Kreise dargestellt). Es wurde dabei weder wissenschaftliche Genauigkeit



noch Vollständigkeit angestrebt. Die verwendeten Begriffe stammen aus verschiedenen Quellen, die sich mit dieser Thematik befassen, zum Beispiel aus der Chaosforschung, Systemtheorie, Kybernetik, Theorie der dissipativen Systeme usw. Die 12 Focusbereiche (hier als Rechtecke dargestellt)

bezeichnen Bereiche, denen in FlowTeams besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Sie ergeben sich aus den umliegenden Isomorphismen und deren Kombinationen. Die Focusbereiche werden in den Kapiteln F 1 bis F 12 genauer erklärt.





Im Computer wird das Muster sonnenblumenklar.

2. Hypothesen der FlowTeam-Methode

Die FlowTeam-Methode basiert auf zwei einfachen Hypothesen:

1. Isomorphismen sind allgemeingültige Prinzipien, die in der belebten wie unbelebten Natur vorkommen. Sie sind auch für die Teamarbeit gültig.
2. Diese allgemeingültigen Prinzipien lassen sich bewusst anwenden, damit Teams ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation steigern können.

Stimmen diese Hypothesen, so können auch Teams – analog der Natur – durch Selbstorganisation eine «höhere» Ordnung und mehr Effizienz und Effektivität erzielen.

Für die praktische Anwendung im Alltag stellt sich die Frage: Handelt es sich bei den Isomorphismen um konkrete, direkt übertragbare Naturgesetze oder sind es eher Metaphern, Vergleiche, Denkmuster? Dies lässt sich nicht schlüssig mit «Ja» oder «Nein» beantworten. Viele Isomorphismen sind nicht direkt anwendbar, da sie für die konkrete Umsetzung im Alltag entweder zu kompliziert oder zu allgemein sind. Die aus den Isomorphismen abgeleiteten Prinzipien der FlowTeam-Methode sind systemtheoretisch breit abgestützt und lassen sich schnell und einfach umsetzen.

3. Kurzbeschreibung von Isomorphismen

Für die meisten der nachfolgend aufgeführten Begriffe gibt es wissenschaftliche Definitionen, insbesondere aus der Systemtheorie. Durch die bewusste Einschränkung auf relativ leicht verständliche Erklärungen entstanden gewisse Unschärfen, die jedoch in Kauf genommen wurden.

1 Attraktoren

Ein Attraktor beschreibt einen möglichen dynamischen Zustand eines komplexen Systemes bzw. eine Form, die das System annehmen kann. Die Bénard-Zellen (siehe C.5) weisen beispielsweise eine dem Attraktor entsprechende Form und Grösse auf. Attraktoren sind «im System verborgen» und damit nicht direkt beobachtbar.

2 Resonanz

Resonanz nennt man den Zustand, in dem sich zwei oder mehrere Elemente miteinander in einem gemeinsamen Rhythmus befinden. Dies ist eine Form der Kommunikation, die in der belebten und unbelebten Natur oft vorkommt.

3 Halbdurchlässige Membranen

Komplexe Systeme (zum Beispiel Zellen) sind immer offene Systeme mit einem Austausch von Materie, Energie, Information von aussen nach innen und umgekehrt. Dieser Austausch wird vom betreffenden System aktiv durch eine halbdurchlässige Membrane beeinflusst (siehe F 5.2).

4 Gleichzeitiges Wohl der Teile und des Ganzen

Auch in komplexen Systemen sind die einzelnen Elemente zuerst für das eigene Wohl besorgt. Gleichzeitig fördern sie auch das Wohlbefinden des ganzen Systems. Am besten sieht man dies bei einem Biotop oder Insektenstaat.

5 Differenzierung

Zellen entwickeln sich durch Spezialisierung: Eine befruchtete Eizelle beispielsweise teilt sich zunächst in 2, 4, 8, 16 ... identische Zellen, die dann durch unterschiedliche Spezialisierung verschiedene Organe bilden (Differenzierung interaktiver Verschiedenheiten).

6 Fraktalität

Fraktalität ist der Fachbegriff für Selbstähnlichkeit. Diese findet man bei den meisten natürlichen Formen. So sind sich zum Beispiel die Strukturen eines Baumes, Astes oder Zweiges ähnlich. «Wie im Grossen, so im Kleinen», könnte man Fraktalität populär umschreiben. Fraktale sind als sehr ästhetische Computerzeichnungen bekannt geworden.

7 Interaktive Autonomie

Interaktive Autonomie ist in der Bénard-Struktur (siehe C.5) gut sichtbar: Die Waben besitzen eine gewisse Autonomie, können sich selbst erhalten. Bei näherer Betrachtung fliessen jedoch die Moleküle durch die vielen kleinen Wirbel dauernd von einer Wabe in eine andere.

8 Flexible Linkages und Formen

Die flexible Kopplung kann man vor allem bei einzelligen Lebewesen beobachten: Je nach den äusseren Bedingungen schwimmen sie entweder einzeln herum oder «klumpen» sich zusammen – um als «Gemeinschaft» besser überleben zu können. Vögel formieren sich zu Schwärmen und verringern dadurch ihren Energieaufwand bei langen Flügen. Und Tauben gelingt es im Verbund, Katzen zu vertreiben.

9 Repräsentative Transmitter

Dies sind Botenstoffe, mit denen Informationen von einem Systemelement oder Lebewesen auf ein anderes übertragen werden. So sondern Schmetterlinge Duftstoffe (Pheromone) ab, um auf diese Weise einen Geschlechtspartner zu finden – auch über grosse Distanzen. Hat ein möglicher Partner den Duft bemerkt, fliegt er einfach gegen den Wind, der ihm die Duftstoffe zusandte.

10 Stabilität durch Fluktuation

Die Stabilität komplexer Systeme beruht auf intensiven Austauschprozessen (Fluktuationen) von Energie, Materie und Information. Während diese importiert werden, exportiert das System Entropie (u. a. Wärme) und kann sich so seinen Gleichgewichtszustand erhalten.

11 Dissipation von blockierter Energie

Dissipation nennt man die Fähigkeit komplexer Systeme – weit entfernt vom Gleichgewichtszustand –, sich unter bestimmten Bedingungen selbst zu organisieren, um so eine höhere Form der Ordnung/Effizienz zu erreichen. Dissipation heisst: vorhandene Energie zu zerstreuen, aufzuteilen, aufzusplitten. Dadurch entstehen sowohl Entropie (Wärme) als auch neue Formen/Ordnungen. Beispiel: Wasserstrudel hinter Steinen in einem Bach.

12 Erhöhung der (En-)Tropic-Drift-Produktion

(En-)Tropic-Drift ist ein Oberbegriff, der sowohl die Wärme-Produktion (Entropie) als auch die Produktion neuer Formen (Negentropie) umfasst. In der Evolution werden beide laufend und immer weiter erhöht.

13 Rhythmen, Zyklen, Vibrationen

Naturprozesse verlaufen in Rhythmen, Zyklen, Vibrationen und Schwingungen. Beispiele dafür sind: Puls, elektrische Schwingungen im Gehirn, Wasserwellen. Diese Prozesse sind nie ganz regelmässig, sie variieren in Grösse und Form (z.B. die Waben in der Bénard-Struktur, sie schwanken hin und her).

14 Plötzliche Shifts (Entwicklungsschübe)

Entgegen der weit verbreiteten Meinung, dass Evolutionsprozesse nur in kleinen Schritten (Mutationen) geschehen, gibt es in komplexen Systemen unerwartete, massive Entwicklungsschübe (Shifts). Dabei verändern sich gleichzeitig viele Elemente und lassen so eine völlig neue Form entstehen (Emergenz).

15 Sensitive Abhängigkeit

Kleinste Unterschiede in den äusseren Bedingungen eines komplexen Systemes können durch nichtlineare Rückkopplungen zu massiven Veränderungen des Systemes führen. Dieser Isomorphismus ist unter dem Namen «Schmetterlingseffekt» bekannt und besagt, dass im Prinzip ein Flügelschlag eines Schmetterlings in Australien einen Wirbelsturm in den USA bewirken kann. Auch noch so kleine Ursachen können sich durch Rückkopplungsschleifen zu gewaltigen Phänomenen entwickeln. Es können jedoch auch grosse Ursachen zu kleinen Wirkungen abgefedert werden.

16 Bestätigung von Neuheiten

Neue Formen werden von der Natur einfach in die Umwelt abgegeben. Manche überleben, andere nicht. Die Natur kümmert sich nur um diejenigen, die überleben und nützlich sind.

17 Rückkopplungen

Die selbstbezogene (selbstreferentielle) Rückkopplung sieht man vor allem in der lebenden Natur: Die verschiedenen Organe eines Lebewesens tauschen laufend Informationen unter sich aus. Das gleiche macht auch das Lebewesen selbst mit seiner Umwelt und anderen (ähnlichen) Lebewesen.

18 Gerichtetheit der (Co-)Evolution

Nach dem zweiten Hauptsatz der Thermodynamik (Entropie-Gesetz, siehe C.3) müsste das Universum den Wärmetod sterben, denn alle Prozesse in der Natur bewirken als Nebeneffekt Wärme. Und wenn einmal alles gleich warm ist – wenn keine unterschiedlichen Energiepotentiale mehr vorhanden sind –, gibt es auch keine Prozesse, kein Leben mehr. Dies ist jedoch nur die ‹halbe Wahrheit›. Die Evolution scheint nämlich eine Entwicklungsrichtung aufzuweisen: Hin zu immer höherer Komplexität und noch intensiverer ‹Zusammenarbeit› der komplexen Systeme. Dabei wird die Entropie-Produktion laufend beschleunigt. Gleichzeitig entstehen immer komplexere Organisationsformen.

19 Hyperzyklen

Komplexe Systeme haben die Fähigkeit, sich selbst zu reproduzieren. Zudem können sie durch Kombination mit anderen Systemen völlig neue Existenzformen mit grundlegend neuen Eigenschaften produzieren. Die frühere Existenzform geht dabei manchmal unter, in vielen Fällen aber bleibt sie neben der neuen Form bestehen.

E

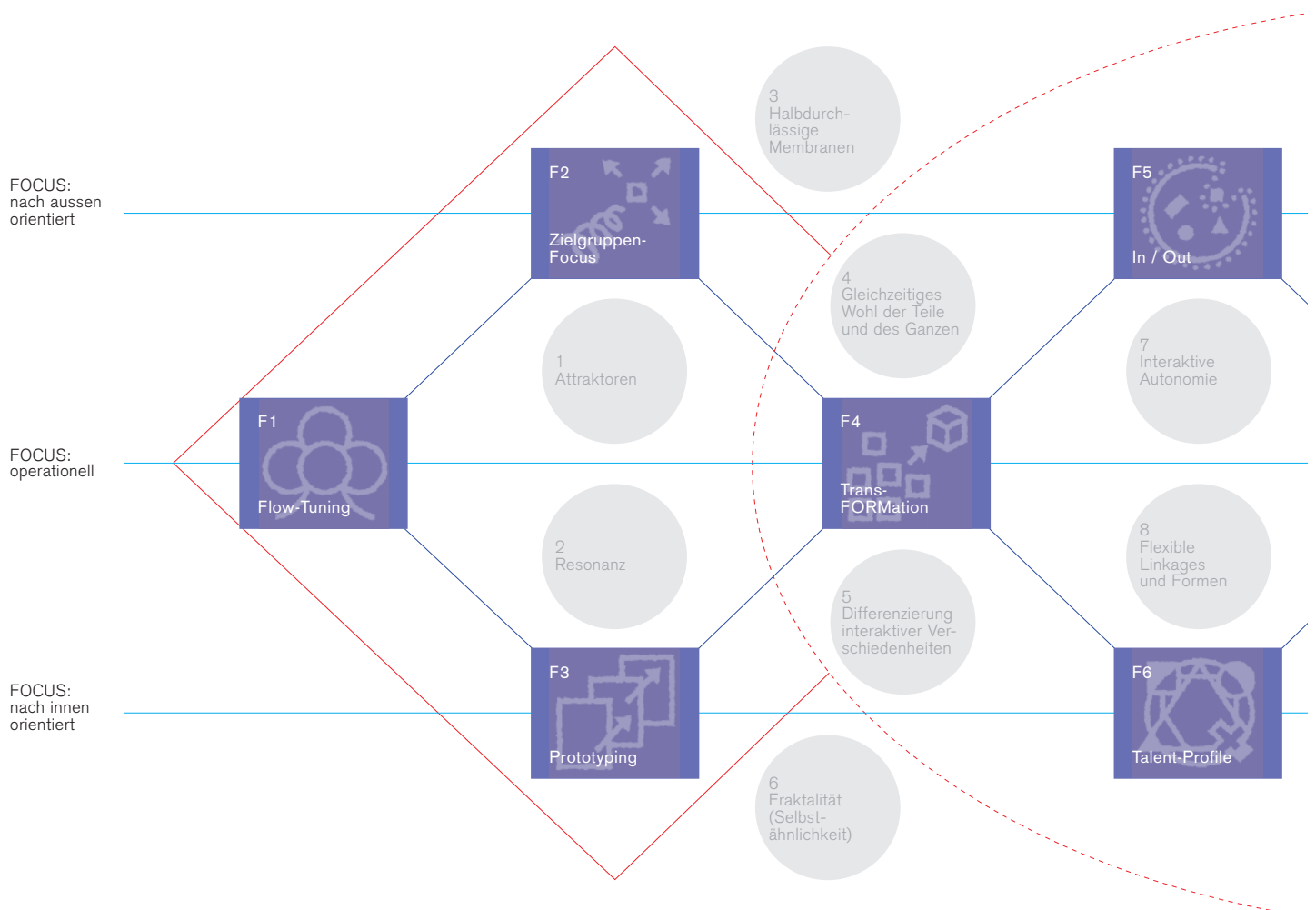
FlowTeam-Design

FlowTeam-Design

1. Einstieg in das FlowTeam-Design

Wie schon erwähnt, funktionieren die im letzten Kapitel beschriebenen Entwicklungsmuster komplexer Systeme (Isomorphismen) auch in Teams und Organisationen. Einige Isomorphismen sind als Handlungsanleitung oder Metaphern direkt an-

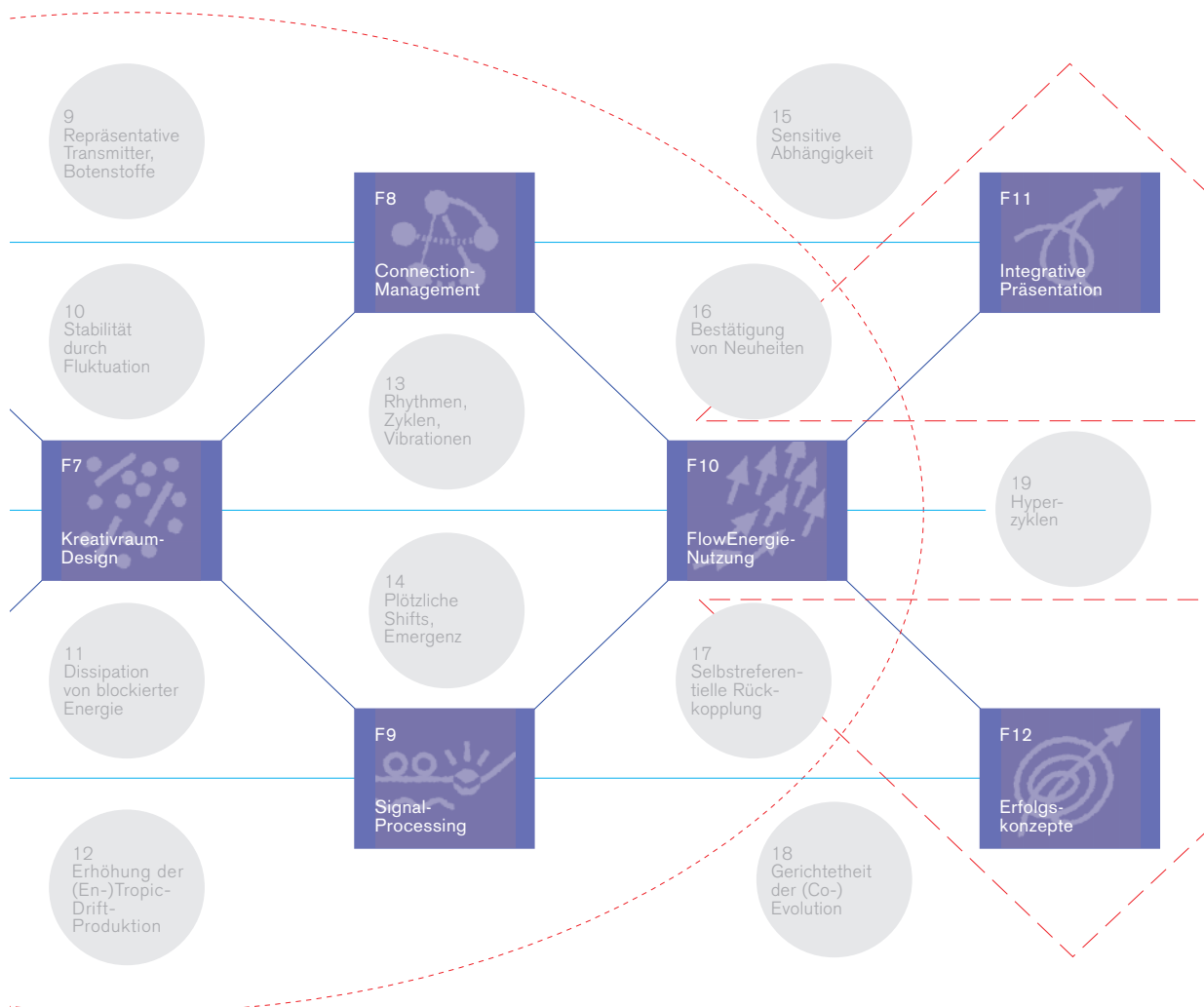
wendbar (z. B. «Gleichzeitiges Wohl der Teile und des Ganzen»). Andere jedoch sind für die Umsetzung im Alltag zu kompliziert (z. B. «Attraktoren»). Zudem gibt es Isomorphismen, die so allgemein sind, dass sie bisher noch kaum für soziale Systeme nutzbringend angewendet werden konnten (z. B. «Fraktalität»).

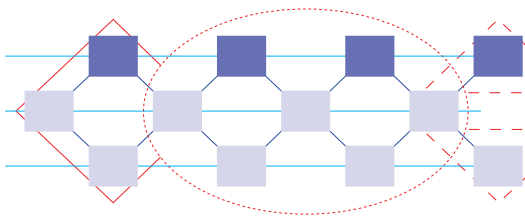


Von den Isomorphismen lassen sich 12 Focusbereiche ableiten, die für eine wirkungsvolle, selbstorganisierte Gruppenarbeit wichtig sind:

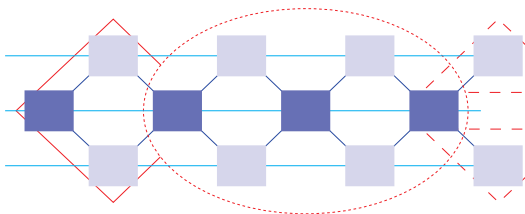
Tuning) enthält alle anderen Focusbereiche in Kurzform.

Die Focusbereiche F 1, F 2, F 3 und F 4 sind als Grundkonzepte besonders zu Beginn einer Zusammenarbeit oder eines Meetings wichtig. F 1 (Flow-

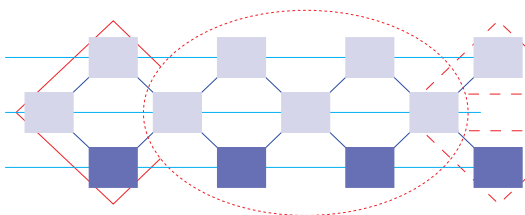




Die Focusbereiche F 2, F 5, F 8 und F 11 (obere Reihe) beziehen sich auf externe Kontakte: Sie betreffen die Zusammenarbeit mit Partnern und berücksichtigen das Umfeld.



Die Focusbereiche F 1, F 4, F 7 und F 10 (mittlere Reihe) betreffen die Zusammenarbeit von Flow-Teams im Alltag. Sie sind sehr handlungsbezogen (operationell).



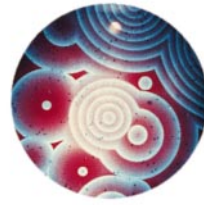
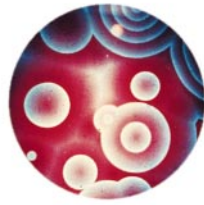
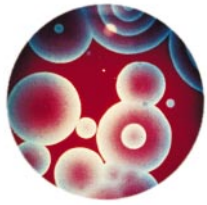
Die Focusbereiche F 3, F 6, F 9 und F 12 (untere Reihe) sind nach «innen» orientiert. Sie sollen ungenutztes Potential im Team erkennen und nutzen.

Zusammengefasst will FlowTeam-Design folgendes bewirken: Eine Gruppe verrichtet ihre gewohnten Aufgaben, entwickelt jedoch in den 12 Focusbereichen eigene Spielregeln und wendet diese bewusst an. Die Betonung liegt auf «eigene Spielregeln». In diesem Sinn stellt FlowTeam-Design kein Rezept und keine Gebrauchsanleitung dar. Im besten Fall ist FlowTeam-Design ein Kompass, der die ungefähre Richtung vorgibt.

Die folgende Liste gibt einen ersten Überblick über die 12 Focusbereiche. In den Kapiteln F1 bis F12 sind sie dann detailliert beschrieben. Dort sind auch konkrete Vorschläge für die Umsetzung im Alltag zu finden.

Die 12 Focusbereiche im Überblick

Nr.	Symbol	Focusbereich	Kurzbeschreibung	Nr.	Symbol	Focusbereich	Kurzbeschreibung
F 1		Flow-Tuning	Einstimmen in die Teamarbeit durch Finden eines gemeinsamen «Rhythmus» am Anfang der Zusammenarbeit	F 7		Kreativraum-Design	Gestalten eines «Raumes» für kreative Ideen. Auftretende (emergente) Themen und Ideen wahrnehmen und entwickeln
F 2		Zielgruppen-Focus	Beantworten der Frage, für wen ein Team was produziert und welcher Nutzen daraus entstehen soll	F 8		Connection-Management	Gestalten einer Zusammenarbeit auf Distanz (auch mit zum Teil noch unbekanntem Partnern)
F 3		Prototyping	Weiterentwickeln von Vorhandenem. Dabei Kommunikationsregeln beachten: verbessern statt beurteilen	F 9		Signal-Processing	Verstehen der Signale als Leistungen des Gesamtsystems, denn sie enthalten oft wichtige Nachrichten für die Weiterentwicklung
F 4		TransFORMATION	Nach dem Grundmuster der Entwicklung handeln. Gemeinsam etwas «herstellen», eine neue «Form» gestalten	F 10		FlowEnergie-Nutzung	Energien in die gewünschte Richtung lenken. Energiefluss optimieren
F 5		In/Out	Bestimmen... ...was zum System gehört, was nicht ...was «hereinkommt» und «hinausgeht» (Informationen, Material, Energie, Personen)	F 11		Integrative Präsentation	Teamkonzepte mit Partnern/Vorgesetzten kombinieren und so auch deren Potential nutzen
F 6		Talent-Profile	Positives Nutzen der unterschiedlichen Talente der Teilnehmer. Denn Verschiedenheiten sind eine Chance!	F 12		Erfolgs-konzepte	Erkennen und Formulieren erfolgreicher Zusammenarbeitskonzepte sowie deren bewusste Anwendung



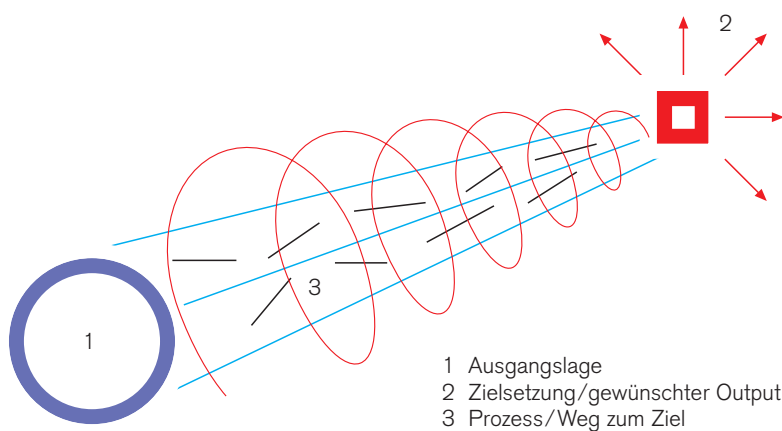
2. Prozess und Prozess-Reflexion

Persönliche Verpflichtung (Commitment)

FlowTeams bewegen sich in Meetings fast immer parallel auf zwei Ebenen:

- Sie verfolgen wie gewöhnliche Teams ein gemeinsames Ziel oder entwickeln ein gemeinsames Projekt.
- Gleichzeitig beobachten sie den Arbeitsprozess genau, um auf diese Weise die eigenen Erfolgskonzepte zu erkennen, sie weiterzuentwickeln und bewusst anzuwenden.

Dabei läuft der Arbeitsprozess in der Regel nach folgendem Schema ab:



Um ein FlowTeam in Gang zu setzen, braucht es das Einverständnis aller Teilnehmer für folgende Bereiche: Die Teilnehmer wollen ...

- ... gute Teamarbeit erzielen. «Gut» bedeutet hier, dass wirkungsvolle Resultate angestrebt werden, alle Team-Mitglieder ihre Talente einbringen können und die Arbeit den Beteiligten auch Spass bereitet.
- ... auf eine gemeinsame Zielsetzung hinarbeiten, die Sinn macht für die Kunden, das Team, die Team-Mitglieder, die Organisation und eine weitere Umwelt.
- ... die im Team erfolgreichen Konzepte der Zusammenarbeit beobachten, festhalten, formulieren, bewusst anwenden und laufend verbessern.
- ... auch bei «Partnern» einen guten Ruf erzielen.

Indem sich die Team-Mitglieder auf diese Spielregeln einigen und sich entscheiden, einen aktiven Beitrag zur vereinbarten Zielsetzung zu leisten, entsteht in der Gruppe ein positives Wir-Gefühl. Es wird ein «Rahmen» geschaffen, der den Team-Mitgliedern ermöglicht, sich voll einzubringen und persönlich Verantwortung zu übernehmen. Kurz: Es entsteht «Commitment» (persönliche Verpflichtung, Hingabe).



Das Ballett der Moleküle.

3. FlowTeam-Design

Um ein FlowTeam zu bilden, verwendet man am besten die Mittel des FlowTeam-Designs. Im Idealfall wird mit einem dreitägigen Start-Workshop begonnen. Dort werden die Teilnehmer von professionellen Flow-Animatoren angeleitet, nach bestimmten «Spielregeln» zu handeln und «systemgerecht» vorzugehen.

Im Start-Workshop lernen die Team-Mitglieder vor allem eines: Genau zu beobachten, unter welchen Bedingungen das Team besonders erfolgreich arbeitet und Durchbrüche erreicht. Die Teilnehmer setzen alles daran, solche Momente bewusst herbeizuführen und sie möglichst lange zu erhalten. Sie beachten dabei die zwölf Focusbereiche F 1 – F 12. So erreicht das Team schnell eine höhere Produktivität, eine verstärkte Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse und eine grössere Arbeitszufriedenheit. Allein schon der Grundsatz «Besser sofort etwas produzieren, als lange darüber zu lamentieren» hilft, dass das Team effizienter arbeitet (siehe F 3).

Für ein effektives FlowTeam-Design benötigt man innert ein bis zwei Jahren nach dem Start-Workshop etwa 7 bis 10 weitere Übungstage, die ebenfalls von einem FlowTeam-Animator moderiert werden. In der Regel wird der erste Follow-up-Tag zirka einen Monat nach dem Start-Workshop organisiert. Das Team konnte in der Zwischenzeit schon eigene Erfahrungen sammeln, die es dann einbringt. Bei dieser Gelegenheit sollen die Teilnehmer weitere Erfolgsrezepte erkennen und entsprechende Regeln der Zusammenarbeit formulieren. Diese werden in einem Dokument in Taschenformat (Team-Folder, Version A) festgehalten, dann bewusst angewendet, laufend weiterentwickelt, ergänzt und verfeinert (Version B, C, D, ... usw.). Diese Regeln sind «sanft». Das heisst, die Team-Mitglieder dürfen sie relativ oft übertreten. Kommt ein Team danach so richtig in Schwung (in den «Flow»!), denkt ohnehin niemand mehr an Regeln: Alle tun dann rein intuitiv das Richtige. Wird die Zusammenarbeit jedoch mühsam oder ineffizient, können sich die Mitglieder auf den Team-Folder berufen. Er gilt als eine Art «Konstitution» des FlowTeams oder auch als ein Instrument, welches dazu beiträgt, dass das Team seine eigene «Wirklichkeit» bewusst zu gestalten beginnt.

Selbstorganisation als Entwicklungsrichtung

von ... (konventionellem Arbeitsstil)



zu ... (selbstorganisiertem Arbeiten und Lernen)



	Linear
	Standard-Abläufe
	Beurteilen
	Reden darüber
	Konfrontation
	Funktionen
	Im Kreis herum reden
	Informations-Quantität
	Suche von Schuldigen/Ursachen
	Fixe Entscheidungsstrukturen
	Einweg-Präsentationen
	Fehler analysieren/korrigieren

	Parallel
	Kunden-Orientierung
	Entwickeln
	Gemeinsam etwas herstellen
	Kooperation
	Talente
	Alle aktiv
	Informations-Qualität
	Prozesse verstehen und nutzen
	Situative Entscheidungsprozesse
	Einbezug
	Erfolge bestärken

4 ■ Stimmungsbild in einem FlowTeam-Meeting

Der Arbeitsstil in einem sich selbst organisierenden FlowTeam-Meeting unterscheidet sich stark von konventionellen Vorgehensweisen. Selbstgesteuertes Arbeiten und Lernen ist nicht Stillsitzen und Zuhören, sondern freie Bewegung und Aktivität. Alle sind ständig im Fluss – alles bewegt und verändert sich laufend.

«Prototyping» (siehe F 3), das schnelle Entwickeln von ersten Lösungsansätzen, lässt sich am besten mit Spielen vergleichen: Es ist Probierverhalten, Experimentieren, selbständiges Sich-Einlassen auf Lerninhalte mit grosser Risikobereitschaft, jedoch begrenztem Risiko. Lernen und Arbeiten werden zum Abenteuer, das Entdeckungen zulässt. Die Teilnehmer sehen, wie aus Möglichkeiten durch eigene Gestaltung Wirklichkeit wird, sie erleben Wachstum durch eigenes Tun. Damit wächst auch der Glaube, dass man Probleme selbst bewältigen kann, man gewinnt Zuversicht und Vertrauen gegenüber Neuem und Ungewissem.

Konventionelle Arbeits- und Lernmethoden arbeiten in der Regel nach einer klaren Traktandenliste (Sitzung) oder Dramaturgie (Workshop). Sich selbst organisierende Veranstaltungen hingegen benutzen ein anderes Konzept: Der Arbeitsprozess wird durch die gemeinsame Zieldefinition und die kollektive Intelligenz gesteuert. Die Energie der Teilnehmer fliesst frei zu jenen parallel zu bearbeitenden Aufgaben, Projekten oder Fragestellungen, bei denen sie sich am besten entfalten

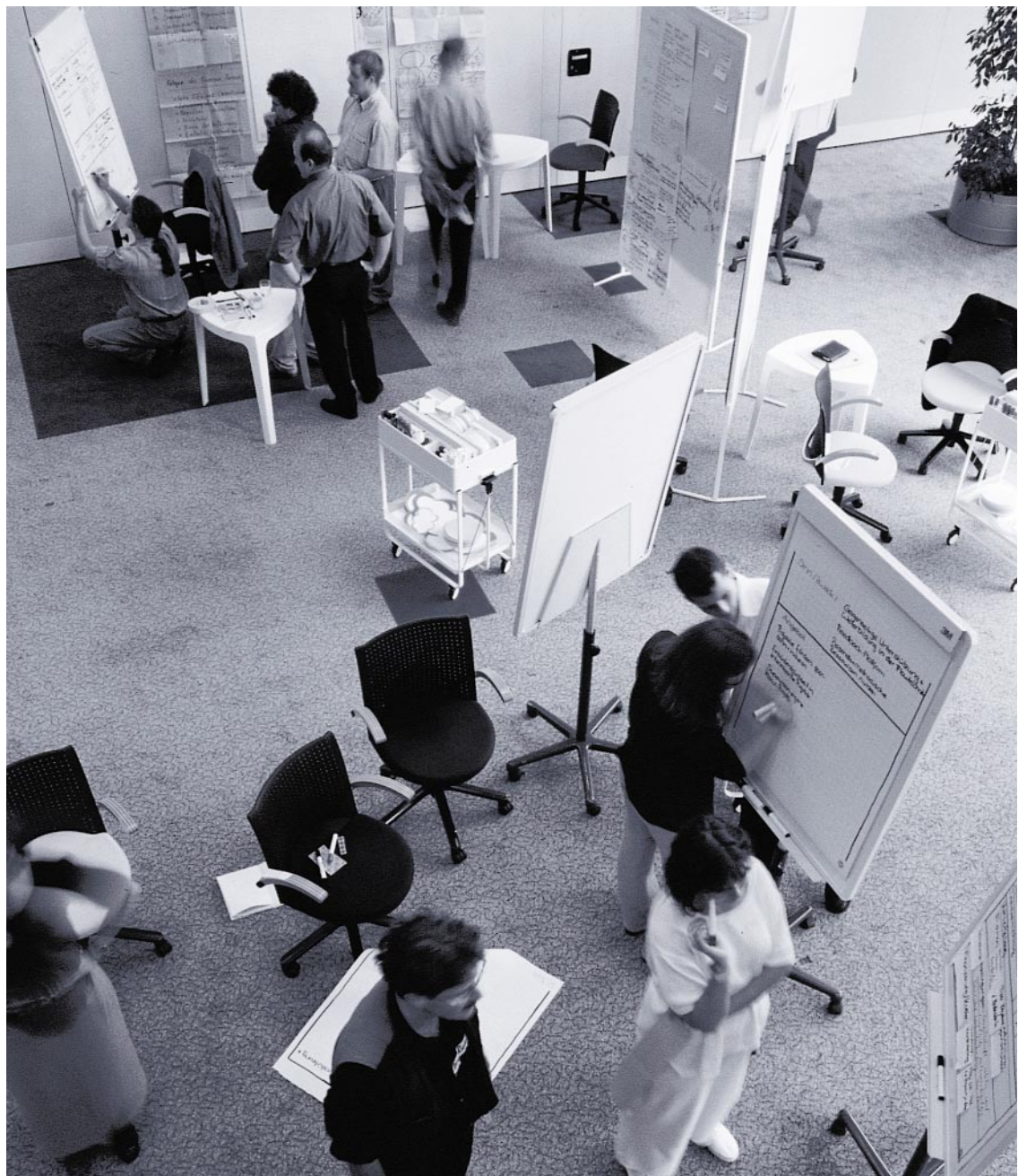
und so am meisten Nutzen stiften können. Dabei verhindert die gemeinsam formulierte Arbeitsgrundlage, dass sich der Prozess verliert. Es ist jedoch sinnvoll, wenn sich zu Beginn der Arbeit ein Animator um die Koordination der Teilprozesse kümmert.

Im Gegensatz zum Moderator schafft der Animator (Coach eines sich selbst organisierenden Meetings oder Workshops) den Teilnehmern in erster Linie Freiräume zur Gestaltung eigener Ideen und Vorstellungen. Er hilft dem Team während der Arbeit die erfolgreichen Zusammenarbeitskonzepte zu beobachten, verstehen, formulieren und noch nutzbringender anzuwenden. So entstehen schrittweise die spezifischen «Spielregeln der Zusammenarbeit». Im Laufe der Zeit verfeinert das Team diese Regeln und ist damit in der Lage, sie immer bewusster anzuwenden. Es lernt den Prozess der Zusammenarbeit durch Selbst-Moderation zu steuern und zu optimieren. Die übergeordnete «Klammer», welche das Team «zusammenhält», ist die gemeinsam erarbeitete Vereinbarung über Ziele, Sinn und Zweck sowie Prioritäten der Arbeit.

5. Nutzen der FlowTeam-Methode

FlowTeam-Design bringt dem Team folgenden Nutzen:

- Das Team bearbeitet reale Problemstellungen in existierenden Interessen-Feldern und nicht theoretische Modelle oder Fallstudien. Aus dieser Arbeit resultieren sofort praktisch umsetzbare Lösungen. Damit entfällt die für Seminare, Workshops und Meetings übliche Problematik des Transfers, das heisst der Umsetzung der Resultate in die Praxis.
- Konkrete, schnell erzielte Resultate machen dem Team Spass und fördern Zufriedenheit und Selbstvertrauen.
- Die Teilnehmer erleben, dass sie mit ihren individuellen und kollektiven Potentialen Probleme effizient lösen können. Sie fassen Vertrauen ins Team und in seine Fähigkeit, etwas «bewegen» zu können. Damit wird bislang blockierte Energie frei. Dies beeinflusst die gemeinsame Zielerreichung positiv.



Stimmung während eines FlowTeam-Meetings



Die 12 Focusbereiche der FlowTeam-Methode



Die 12 Focusbereiche der FlowTeam-Methode

	F 1	Flow-Tuning	37
	F 2	Zielgruppen-Focus	43
	F 3	Prototyping	49
	F 4	TransFORMATION	55
	F 5	In/Out	63
	F 6	Talent-Profile	71
	F 7	Kreativraum-Design	77
	F 8	Connection-Management	83
	F 9	Signal-Processing	89
	F 10	FlowEnergie-Nutzung	93
	F 11	Integrative Präsentation	99
	F 12	Erfolgskonzepte	105

F1

Flow-Tuning

1. Einstimmung in die Teamarbeit

Teams sind komplexe Systeme und haben als solche die Fähigkeit, sich «selbst zu organisieren» und eine spontane Ordnung zu bilden bzw. eine höhere Stufe ihrer Effizienz und Effektivität zu erreichen. Doch Selbstorganisation kann sich in Teams nur unter bestimmten Bedingungen entwickeln:

Treffen sich FlowTeam-Mitglieder zu einem Meeting, so haben sie bereits eine entsprechende Grundhaltung. Sie stellen sich schon vor dem Meeting individuell darauf ein, dass sie mit dem Team Spitzenresultate erzielen wollen.

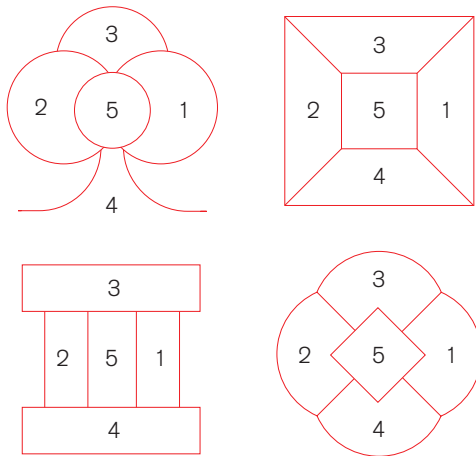
In den Flow-Zustand zu kommen fällt einem erfahrenen FlowTeam leicht und ist ein natürliches, fast spielerisches Unterfangen. Auf der anderen Seite erfordert die Erreichung des Flow-Zustands eine subtile, präzise Methodik.

Noch unerfahrene Anwender halten sich deshalb vorerst am besten an die Flow-Methode, wie sie hier dargestellt ist. Mit der Zeit verstehen sie die «Spielregeln» des selbstorganisierten Arbeitens immer besser und passen diese ihren eigenen Bedürfnissen an.

2. Das Konzept der Flow-Blume

Zu Beginn eines Meetings oder Flow-Workshops erstellt das Team gemeinsam eine Flow-Blume mit fünf Teilen. Dadurch kommt es bereits in einen bestimmten «Rhythmus»: Bei jedem Meeting gibt sich das Team Rechenschaft über den Grund der Zusammenarbeit und das «Wie» der geplanten Aufgabe. Denn der wichtigste Rohstoff der Teamarbeit ist die Bereitschaft «mitzumachen».

3. Erstellen der Flow-Blume

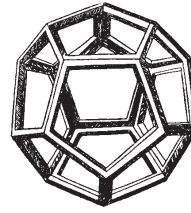


Unterschiedliche Darstellungsformen der Flow-Blume (Dieses Konzept stammt vom amerikanischen Unternehmensberater Michael Brower, siehe Lit. 3).

Wenn man zu Beginn der Zusammenarbeit (Meeting oder Workshop) die Flow-Blume erstellt, lohnt es sich, die Reihenfolge 1 bis 5 einzuhalten. Je nach Bedürfnis können die fünf Schritte auch anders durchlaufen werden. Man sollte jedoch unbedingt mit Punkt 5 abschliessen.

4. Die fünf Teile der Flow-Blume

Flow-Blume	
1	Erwünschter Output
2	Relevanter Input
3	Sinn und Zweck unseres Outputs
4	Zur Verfügung stehende Ressourcen / Unser Potential
5	Prozess



Feuer, Wasser, Luft und Erde.
 Wo bleibt das 5. Element?
 Die Quintessenz?
 (lateinisch: Quinta Essentia)

Fragestellungen

Was soll am Ende der Zusammenarbeit als konkretes Resultat vorliegen?

- | | |
|-----------------------------------|----------------------|
| ■ Konzept zum Thema ... | ■ Bericht über ... |
| ■ Problemlösungsvorschlag für ... | ■ Checkliste für ... |
| ■ Vorgehensplan für ... | ■ Überblick über ... |

Welches Material, welche Informationen sind für unser Meeting von Bedeutung?
 Zum Beispiel:

- | | |
|--------------------|-----------------|
| ■ Dokumente | ■ Themen |
| ■ Entwürfe | ■ Fragen |
| ■ Traktandenlisten | ■ Halbfabrikate |

Welchen Sinn und Zweck haben die beabsichtigten Resultate für die verschiedenen Zielgruppen?
 Für ...

- | | |
|------------------|-----------------------|
| ■ die Kunden | ■ die Organisation |
| ■ die Teilnehmer | ■ eine weitere Umwelt |
| ■ das Team | |

Welche Ressourcen stehen zur Verfügung, um die Ziele zu erreichen?

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| ■ Personen | ■ Psychische Energie |
| – Anzahl und deren Fachwissen | – Commitments |
| – Talent-Profile | – Ideen |
| – Verbindungen | – Hoffnungen |
| ■ Produktionsmittel | – Zweifel |
| – Zeit | – Konflikte |
| – Raum | ■ Gemeinsamer «Besitz» |
| – Finanzen | – Projekte/Visionen |
| – Hilfsmittel | – Marken/Symbole |
| | – Erfolgskonzepte |

Wie soll der gemeinsame Arbeitsprozess gestaltet werden?

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| ■ Ablauf | ■ Prioritäten |
| ■ Programm der Zusammenarbeit | ■ Eventuell auch Stil und Rhythmus |

Punkt 5 kann normalerweise erst nach 1 – 4 definiert werden.

Vorgehen / Bemerkungen

Diese Liste wird in der Regel in Form einer Umfrage oder eines «Brainstormings» erstellt. Schon zu Beginn des Meetings kann man Flipcharts mit den Titeln der erwünschten Resultate aufhängen. Dies als erste Vorbereitung für die spätere Resultat-Wand.

Das Input-Material wird allen Teilnehmern in geeigneter Weise verfügbar gemacht, an alle verteilt oder auf einem Tisch ausgelegt. Dokumente, die direkt zu bearbeiten sind, werden von A4 auf A3 vergrößert und aufgehängt.

Obwohl «Kundenfokus» für jedes Meeting ganz zentral sein sollte, wird dieser eher sinnstiftende Aspekt in herkömmlichen Meetings leider oft vergessen.

Bei Standard-Meetings ist dieser Aspekt in der Regel nicht so wichtig, da es für alle Teilnehmer «offensichtlich» ist, welche «Produktionsmittel» zur Verfügung stehen.

Der gemeinsame Besitz ist oft Inhalt eines speziellen Team-Folders, in dem vor allem die teamspezifischen Spielregeln und Erfolgskonzepte aufgelistet sind.

Es kommt vor, dass bei der Vorbereitung eines Anlasses zuerst Punkt 5 (Ablauf und Programm) geplant wird, bevor die Aspekte 1 – 4 geklärt sind. Doch erst wenn die Ziele und Rahmenbedingungen klar sind, kann der eigentliche Prozess optimal gestaltet werden.

5. Erarbeitung der Flow-Blume

Bei herkömmlichen Meetings kommt es vor, dass sich einzelne Teilnehmer zu früh im Sitzungsraum einfinden und dann warten, bis das Treffen «offiziell» eröffnet wird. Dies ist beim Flow-Konzept anders: Wer zuerst da ist, übernimmt sofort Verantwortung und beginnt mit den Vorbereitungen für die Zusammenarbeit. Zum Beispiel dadurch, dass die Flow-Blume auf einen Flipchart gezeichnet wird. Die Mitglieder eines geübten FlowTeams haben sich nämlich den Inhalt der fünfblättrigen Flow-Blume schon vor dem Meeting überlegt. Also schreiben die Anwesenden ihre Ideen zu den Punkten 1 – 5 auf Post-it-Kleber und plazieren diese entsprechend. Auf diese Weise können einzelne Zettel bei Bedarf leicht umgruppiert oder durch solche mit genaueren Formulierungen ersetzt werden. Später eintreffende Teilnehmer werden sofort in den Prozess einbezogen: Man erklärt ihnen die augenblicklichen Aktivitäten des Teams und welche Ziele es dabei verfolgt. Diesbezüglich typische Aussagen sind: «Wir sind gerade dabei...»; «Hier siehst du...»; «Hast du auch Beiträge zu...?»

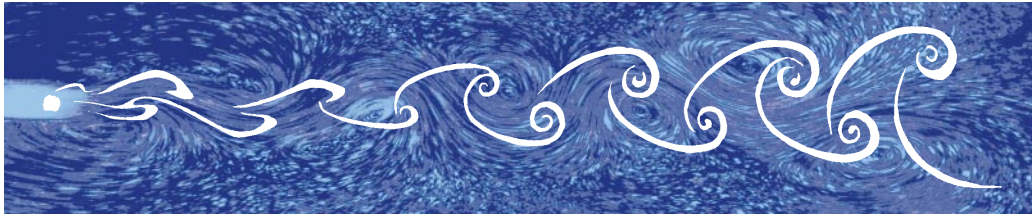
Bei einem FlowTeam lässt sich also gar nicht so genau sagen, wann das Meeting beginnt. Sobald die Gruppe jedoch einigermaßen komplett ist, bereinigt sie gemeinsam die Flow-Blume, indem sie folgende Fragen klärt:

- Was soll genau bearbeitet werden?
- In welcher Priorität?
- Wie soll der ungefähre Ablauf des Meetings aussehen?

In dieser Phase geht das Team in der Regel nicht detailliert auf konkrete Inhalte des zu bearbeitenden Themas ein. Bei Bedarf gibt es zuerst eine Kurzinformation, auch «Speed-Input» genannt. Die Flow-Blume wird danach nochmals bereinigt – und falls notwendig – neu erstellt.

Besondere Verwendungen

Manchmal ist es nützlich, für unterschiedliche Etappen auch unterschiedliche Flow-Blumen zu erstellen. Dabei verläuft der Prozess kaskadenartig: Der Output der Etappe A ist Input für die nächste Etappe B usw.



Wirbelstrasse.

6. Effekt der Flow-Blume

Das gemeinsame Erstellen einer Flow-Blume zu Beginn einer Zusammenarbeit bringt sofort folgende systemisch relevante Aspekte der Teamarbeit in das Meeting und den Raum:

- Intensive, auch nicht-verbale Begegnung der Teilnehmer (siehe F 5.4)
 - Herstellen einer positiven «Resonanz», Erarbeiten einer gemeinsamen Zielrichtung (siehe F 10.1)
 - TransFORMations-Orientierung; sofort gemeinsam etwas herstellen, nicht nur darüber reden, dass etwas hergestellt werden sollte (siehe F 4)
 - Prototyping: Vorhandenes rasch entwickeln und verbessern (siehe F 3)
 - In/Out: Definition und Ausweitung der Systemgrenzen. Was gehört eigentlich zu unserem System? Was soll optimiert werden, wo sind die Grenzen? (siehe F 5)
 - Gemeinsam wird die Verantwortung für alle Resultate geteilt; sie wird nicht einfach an den Leiter delegiert (siehe F 10.5)
 - Orientierung an Zielgruppen und Kundennutzen – und zwar von Anfang an (siehe F 2)
 - Alle machen möglichst schnell mit, dies wirkt als positives Signal, dass die Initiative aller erwünscht ist (siehe F 10.6)
 - Sofortige Visualisierung der ersten Schritte und Ergebnisse ergeben Zielgerichtetheit und Klarheit der Aufgabe (siehe F 4.2)
- Erstellen eines Kreativraums (auch mental) für effizientes Arbeiten (siehe F 7)
 - Offenheit des Systems für auftauchende, neue, vielleicht noch bedeutsamere Themen (siehe F 7.3)
 - Nutzung der vorhandenen Potentiale, dies bereits, wenn noch gar nicht alle Teilnehmer anwesend sind (siehe F 1.5)
 - Unterscheidung zwischen der direkten Ausführung/Bearbeitung und der Meta-Ebene (Vorgehens-Dynamik): Zuerst gemeinsam überlegen, dann «eintauchen» in die eigentliche Bearbeitung der Themen (siehe E.2, F 12.2)

Zielgruppen-Focus

1. Zielgruppen-Orientierung

Wer etwas verkaufen will, muss die Bedürfnisse des Kunden kennen. Diese Einsicht gilt auch für FlowTeams. Die Team-Mitglieder arbeiten zusammen, um eine Aufgabe oder ein Problem zu lösen oder für jemanden etwas herzustellen. Deshalb überlegt sich ein FlowTeam genau, für welche Zielgruppen es tätig ist, was die Erwartungen seiner internen oder externen «Kunden» sind – und wie es diese am besten befriedigen kann.

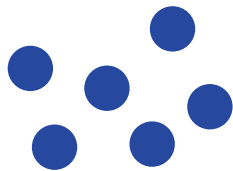
In der Praxis ist die Ausrichtung auf Zielgruppen keine Selbstverständlichkeit. Allzu oft, besonders an Sitzungen, werden lediglich «interne» Rituale zelebriert. So werden mittels Traktandenlisten Themen und Problemkreise behandelt, die nur wenige interessieren. Oder es werden «abteilungsspezifische» Probleme diskutiert, ohne daraus Konsequenzen zu ziehen und einen konkreten Mehrwert für die «Kunden» zu schaffen. Die Frage, wer eigentlich welchen Nutzen aus einem Traktandum zieht, wird viel zu wenig gestellt. Dies ist mit ein Grund, weshalb konventionelle Teams oft nicht umsetzungsorientiert und wenig produktiv sind oder wesentliche Probleme gar nicht angehen.

FlowTeams hingegen arbeiten stark zielorientiert. Deshalb steht der Zielgruppen-Focus bewusst am Anfang jedes Meetings. Bevor mit der konkreten Arbeit begonnen wird, stellt sich das Team die Frage: Für wen stellen wir etwas her und welchen Nutzen stiftet dieses «Produkt» der definierten Zielgruppe? Auch während des Meetings, insbesondere bei Kurzpräsentationen wird die Frage nach dem Zielgruppen-Focus gestellt. Denn es können Ideen auftauchen, die man nicht weiterentwickeln will, da sie der anvisierten Zielgruppe zuwenig oder gar keinen Nutzen stiften.

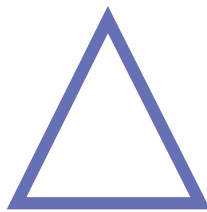
2. Nutzen für die Zielgruppen

Zusammenfassend lässt sich sagen: Um die Ausrichtung auf Zielgruppen und die Flow-Kooperation zu fördern, beschäftigt sich das Team mit der Frage ...

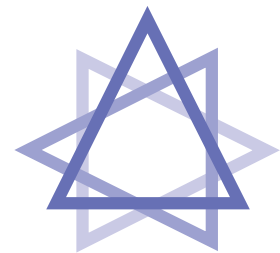
Für wen stellen wir was her, wozu, und mit welchem Nutzen?



Wir (unser Team) mit unseren Stärken, unserem Potential ...



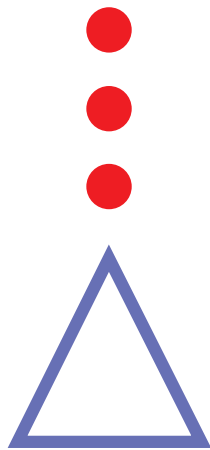
... stellen ein Produkt her ...



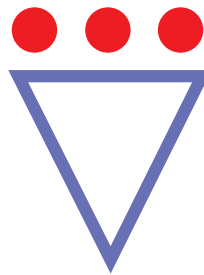
... mit folgenden Eigenschaften (...), welche ...



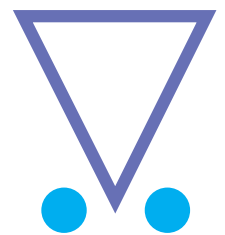
... für unsere Zielgruppe(n)
einen Nutzen stiften, ...



... indem es deren
Wünsche und Bedürfnisse
befriedigt.



Unser Produkt erzielt für
die Zielgruppe(n) folgende
Wirkungen ...



Für die Partner der Ziel-
gruppe(n) folgenden
indirekten Nutzen ...

3. Zielgruppen-Positionierung

Gute Teamarbeit ist im Idealfall: effizient (gutes Aufwand/Nutzen-Verhältnis) und effektiv (zielgerichtet, das richtige Problem lösend). Wenn die Teamarbeit gleichzeitig beides sein soll, muss sie für verschiedene Zielgruppen ‹Sinn› machen. Was Menschen am meisten motiviert, ist die ‹Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns›: Denn ohne übergeordnete und sinnstiftende Zielsetzungen sind sie wenig produktiv. Deshalb ist die ‹Frage nach dem Sinn› für die Flow-Methode sehr wichtig.

Bevor ein FlowTeam mit der konkreten Problemlösung beginnt, stellt es sich also die Frage: Welchen Sinn macht dies für folgende Zielgruppen?

- Kunden
- Team-Mitglieder
- Team als Ganzes
- Eigene Firma/Organisation
- Eine weitere Umwelt

4. Ausweitung der Nutzenorientierung

Den Denkansatz in bezug auf Zielgruppen kann man noch erweitern. Will zum Beispiel ein Teammitglied anlässlich eines Meetings Informationen präsentieren, kann es sich folgendes überlegen:

- Welchen Nutzen haben die anderen davon?
- Was können sie damit tun?
- Wie kann ich dies optimieren?
- Können die Team-Mitglieder dank meines Beitrags weiteren Zielgruppen einen zusätzlichen Nutzen bieten?

Denken die Team-Mitglieder bereits bei der Vorbereitung eines Meetings in diesen Dimensionen, wird dadurch der Ablauf stark beeinflusst. So verzichtet man auf die Präsentation von Informationen, die keinen direkten Nutzen stiften oder die für eine Weiterbearbeitung nicht in Frage kommen.

5. Vielfalt der Zielgruppen

FlowTeams sind sich bewusst, dass die meisten ihrer Aktivitäten und «Produkte» gleichzeitig verschiedenen Zielgruppen «nützen» sollen. Das folgende Beispiel zeigt, dass dabei der Begriff «Zielgruppe» recht weit gefasst ist.

Ein Team von Programmierern entwickelt eine neue Software für Aussendienst-Mitarbeiter einer Versicherung. Dabei müssen sie sich mit der Frage beschäftigen: Wer sind eigentlich unsere Kunden und Zielgruppen? Die Antwort ist vielschichtiger, als man gemeinhin annimmt. Es sind dies:

1. Direkte Anwender, die Aussendienst-Mitarbeiter
2. Versicherungskunden, die dank der neuen Software einen besseren Service erhalten
3. Vorgesetzte desjenigen Bereichs, der dank der Software leistungsfähiger wird
4. Andere Programmierer, die von der neuen Software lernen können
5. Technik-Freaks, welche von der neu entwickelten Technologie ebenfalls profitieren

6. Kurzprospekte für Zielgruppen

Für die Klärung und Verankerung der Zielsetzung oder Vision bewährt sich folgendes Vorgehen: Das Team erstellt eine Art Kurzprospekt (Folder) für ganz bestimmte Zielgruppen. Darin sind die wichtigsten Punkte schriftlich formuliert. Dieser Folder wird in der Regel nicht an die entsprechende(n) Zielgruppe(n) abgegeben. Wird es doch getan, kann es überraschende Reaktionen geben. Dank eines solchen «Folders» konnte zum Beispiel ein Team von Software-Entwicklern, ohne irgendwelche Verkaufsabsichten, sein Programmpaket vorzeitig verkaufen, obwohl es noch längst nicht fertig erstellt war.

Prototyping

1. Prototyping als Grundhaltung

Prototyping bedeutet nichts anderes als: «Try it, make it, fix it!» Das heisst, zuerst ausprobieren und machen – dann verbessern. Und zwar schnell und einfach.

Schlägt ein Mitglied eines FlowTeams etwas Neues vor, geht die ganze Gruppe sofort darauf ein und versucht es zu verstehen. Erweist sich der Vorschlag später als unbrauchbar, kann er immer noch verworfen werden. Durch diese Grundhaltung erfahren die verschiedenen Ideen und Meinungen eine Wertschätzung und werden in den Entscheidungsprozess eingebunden statt vor-schnell bekämpft.

2. Prototyping als Methode

Prototyping heisst konkret:
Das Team...

... redet nicht nur über ein Thema, sondern es stellt sofort etwas her, indem es die auftauchenden Ideen zu Papier bringt und mit Hilfe von Zeichnungen, Grafiken usw. visualisiert.

... erstellt in relativ schneller Folge überarbeitete Versionen der ersten Ideen und Skizzen.

... übernimmt dabei bereits «Vorhandenes» und entwickelt es kreativ und konstruktiv weiter.

Wichtig ist dabei, «Vorhandenes» nicht sofort zu beurteilen oder zu kritisieren. Die Ideen sollen wie beim «Brainstorming» frei fliessen können, denn Beurteilungen – auch positive – bringen den kreativen Prozess nicht eigentlich weiter.

Die Bilder dieser Illustration entstanden anlässlich eines FlowTeam-Meetings im CREDIT SUISSE Communication Center in Horgen bei Zürich.



Die Entwicklung einer Geschichte ist immer auch die Geschichte einer Entwicklung.

3. Entwickeln, Entdecken, Lernen

Prototyping ist eigentlich nichts Neues, bereits Kinder kennen diese Methode. Dies lässt sich gut beobachten, wenn man Kindern im Alter zwischen 3 und 8 Jahren Papier und Farbstifte gibt. Es passiert dann folgendes:

- Das Kind nimmt ein Blatt Papier und zeichnet einige Striche oder Figuren.
- Bald holt es ein weiteres Blatt Papier und fertigt eine neue Zeichnung an.
- Kurz darauf wiederholt es den Versuch.
- Manchmal greift es auf eine frühere Version zurück, um diese zu ergänzen oder auszumalen.
- Schliesslich wendet es sich an eine Person und will über die Zeichnung reden: «Erkennst du, was das ist? Das ist ein»

In den Augen eines Erwachsenen mögen die verschiedenen Zeichnungen sehr unterschiedlich aussehen. Kinder jedoch haben dabei oft eine einzige unbewusste Idee im Kopf, die sie mittels mehrerer Versuche entdecken und verstehen wollen. Sie bilden vorläufige Konzepte, die sie entwickeln, verwerfen und von einer anderen Seite neu angehen. In der Fachsprache heisst dies: Sie bilden ein «Metakzept».

Zudem geben die Kinder der Zeichnung vielfach einen Titel. Und sobald sie auch nur einzelne Buchstaben schreiben können, ergänzen sie ihre Werke nicht nur verbal, sondern auch schriftlich.

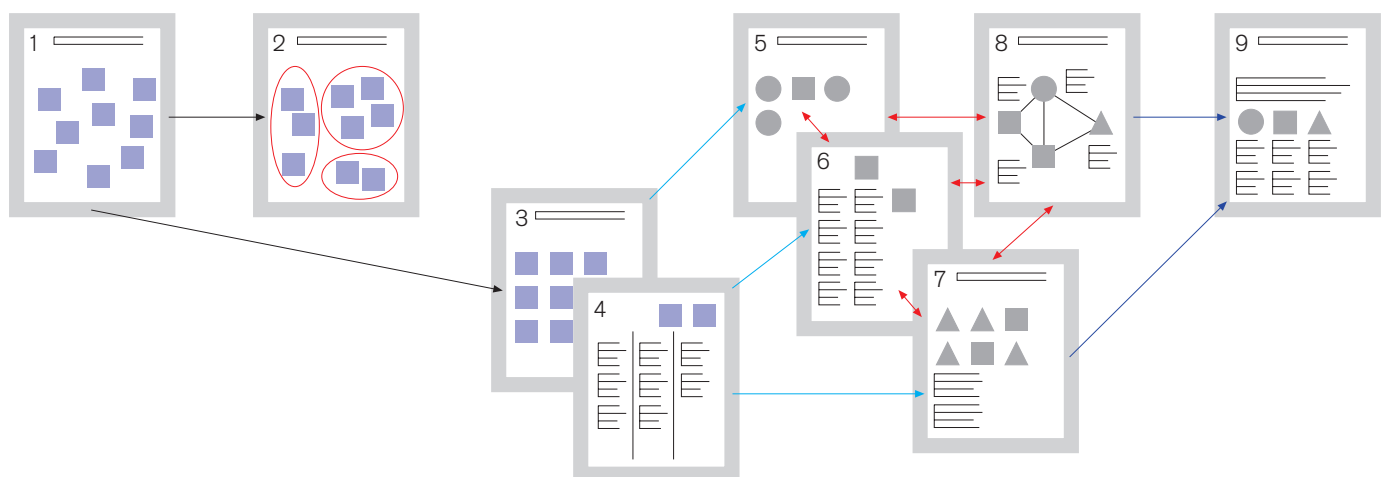
Der bekannte Entwicklungspsychologe Jean Piaget (siehe Lit. 14) entdeckte, dass dieses kindliche Verhalten sehr verbreitet und völlig natürlich ist. Es handelt sich dabei um eine der schnellsten und nachhaltigsten Methoden für konzeptionelles Lernen.

Prototyping bedeutet also: Das Team stellt von einem ersten provisorischen und visualisierten Konzept schnell verbesserte Versionen her. «Verbessern» kann in diesem Zusammenhang heissen:

- andere Platzverhältnisse auf dem Blatt (zum Beispiel Gruppen von zusammengehörenden Ideen, auch «Cluster» genannt)
- nur ein Ausschnitt/Teilbereich des Themas
- detaillierter
- beschriftet, mit Kommentaren
- mit neuem, prägnanterem Titel
- farbig
- mit Einleitungstext (Lead-Text: Um was geht es auf diesem Blatt, siehe F 5.3)
- ganz einfach «schöner» (schönere Darstellung, leserlichere Schrift)

4. Prototyping von Ideen

Verschiedene Phasen des Prototyping

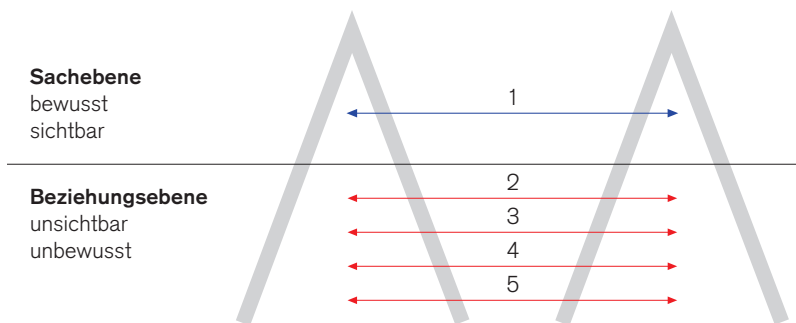


Damit Ideen nicht verlorengehen, werden sie auf Post-it-Zetteln festgehalten und anschliessend auf Flipcharts geklebt. Wenn immer möglich ist eine Idee durch Skizzen, Zeichnungen und Grafiken zu ergänzen.

Ideen generieren und auf Post-it-Zetteln festhalten (1). Ähnliche Ideen lassen sich eventuell zusammenfassen und gruppieren (2), oder es lässt sich daraus eine Gliederungsmatrix herstellen (3, 4). Dabei müssen nicht alle Elemente weiterbearbeitet werden. Aus den so entstandenen Versionen (5, 6, 7) lässt sich eine neue entwickeln (8), die dann zum Schlussresultat (9) führt, eventuell ergänzt mit einem zusammenfassenden Lead-Text (siehe F 5.3).

5. Prototyping in der Kommunikation

Gute Teamarbeit ist nicht leicht, auch wenn alle Beteiligten die besten Absichten hegen. Die Ursachen der wirkungslosen Zusammenarbeit können auf verschiedenen Ebenen liegen:



- 1 Missverständnisse auf der Sachebene
- 2 Nie hinterfragte Grundannahmen (Prämissen)
- 3 Verdeckte Absichten, Ambitionen der Teilnehmer
- 4 Gefühle, Emotionen, Ängste, Hoffnungen, Sympathien, Antipathien, geheime Abkommen usw.
- 5 Unbewusste gegenseitige Reaktionen

Die Art, wie Gespräche geführt werden, ist beim Prototyping von grosser Bedeutung. Wichtig ist, dass die Kommunikation nach gewissen «Spielregeln» verläuft, die sich das Team selbst erarbeitet. Es gibt bewährte Techniken der Dialogführung, auf die ein FlowTeam zurückgreifen kann. Nachfolgend sind einige solcher Gesprächsregeln skizziert:

Situation

- Ein Partner sagt etwas, das einem nicht so recht passt oder ungenau erscheint.
- Eine negative, unklare oder auch aggressive Aussage des Partners
- Unklare Situationen, Themen, Aussagen
- Vorschläge irgendwelcher Art, Ideen, Vermutungen
- Man hat selbst ein Problem mit...



Das Prinzip Eisberg:
Der grösste
Teil bleibt verdeckt.

Welche Gesprächsregeln ein Team auswählt, spielt keine besondere Rolle. Wenn «alles gut läuft», braucht es überhaupt keine Regeln. Wichtig ist der gemeinsame Prozess des Erarbeitens. Bei Bedarf können sich dann alle darauf berufen: «Wir hatten doch vereinbart, dass ...»

6. Nutzen des Prototypings

- Ideen gehen nicht verloren
- Kooperativerer Arbeitsstil
- Mobilisierung und Nutzung der kollektiven Intelligenz
- Auch provisorische und unfertige Beiträge sind willkommen
- Häufigere und schnellere Lösung der «richtigen» Probleme

Flow-Regel

«Ja, und ...»

Diese Aussage sollte trotzdem übernommen und unter Umständen ergänzt werden.

statt

~~«Ja, aber ...»~~

Reflektieren

Was der Partner vermutet, was er sagen wollte: «Du meinst, möchtest, vermutest, fühlst dich ...»

~~«Nein»~~

Aktivierende Fragen

«Welche Gründe, Ursachen, Möglichkeiten, Elemente, Unterschiede ...?»
(siehe F 11.4 Fragemethodik)

~~«Ich weiss nicht»~~

Auswirkungen benennen

«Dies heisst ..., das bedeutet ..., es bewirkt ...»

~~Urteile
(gut/schlecht)~~

Ich-Botschaften

1. Vorfall
2. Auswirkungen
3. Mein Gefühl/meine Situation unter den Gegebenheiten

~~«Du, wir ... man sollte ...»~~

F4

TransFORMation

1. TransFORMation als Grundhaltung

Im Kreis herum reden ...

Es gibt Meetings, da sitzen äusserst kompetente Leute an einem Tisch und reden «im Kreis herum». Sie diskutieren zum Beispiel darüber ...

... wo das Problem liegt (Situationsanalyse);

... welches die Ursachen und wer die Schuldigen sind;

... was getan werden müsste.

Anschliessend fasst die Gruppe Entschlüsse und fixiert schriftlich in einem Protokoll, «wer» nun «was» bis «wann» tun soll.

Die Frage nach der genauen Zielsetzung und wie das Team diese am effizientesten erreicht, wird nur selten gestellt. Oft wird einfach angenommen, die Zielsetzung sei allen klar – was meist nicht der Fall ist. Über die beste Methode, die Zielsetzung zu erreichen, macht sich niemand Gedanken. Denn die verwendete Methode scheint man nicht ändern zu können – ganz nach dem Motto: «Das haben wir schon immer so gemacht.» FlowTeams haben eine ganz andere Grundhaltung:

TransFORMations-Orientierung

Die TransFORMations-Orientierung gehört zu den wichtigsten Grundsätzen der Flow-Zusammenarbeit. FlowTeams arbeiten wenn immer möglich «hier und jetzt» an konkreten Lösungen, sie stellen «etwas» her. Sie übernehmen damit ein Grundprinzip der natürlichen Weiterentwicklung. Oder, etwas salopp ausgedrückt: Die Natur redet nicht

darüber, was sie machen will, und hält keine Sitzungen ab. Weiterentwicklung geschieht hier durch die Ausgestaltung von neuen Formen, durch TransFORMation.

FlowTeams kombinieren dieses Grundprinzip mit der menschlichen Fähigkeit zum Vorausdenken und Planen. Zum Beispiel: In einem FlowTeam kommt die Idee für ein neues Koordinations-Formular auf. Es wird nun nicht lange diskutiert, wie das Formular aussehen könnte, was es für Funktionen haben müsste und wer es allenfalls entwerfen sollte... Das FlowTeam, eine Kleingruppe oder auch nur eine Einzelperson erstellt sofort den ersten Entwurf eines solchen Formulars, das dann durch mehrmaliges Prototyping (siehe F3) fertiggestellt wird.

TransFORMations-Orientierung als Denkansatz zeigt sich in verschiedenen Bereichen:

- Gemeinsam «etwas» herstellen (gleich zu Beginn eines Meetings: die Flow-Blume)
- Ideen auf Flipcharts festhalten
- Visualisierungen, Zeichnungen, Grafiken
- Verkaufsprospekte für bestimmte Zielgruppen (siehe F2.6)
- Methoden für die Wolken- und Quallenphase (siehe F4.7)
- Kreativraum-Design (siehe F7)
- Transmitter für den Einbezug bestimmter Zielgruppen (siehe F8)
- Laufende Umstellungen von Meeting-Räumen je nach Bedarf (siehe F4.3 und F11.3)

2. Effizienzsteigerung durch Visualisierung

FlowTeams fragen sich bei der Realisierung der gemeinsamen Zielsetzung, wie das angestrebte Ziel und der Weg dorthin grafisch dargestellt werden können.

Denn durch die Visualisierung gewinnt jede Idee sofort eine konkrete Form. Indem man die Beiträge laufend schriftlich und bildlich festhält, werden alle Teilnehmer gleichermassen aktiviert. Zudem gibt dies jederzeit auch einen Überblick über den Verlauf des kreativen Prozesses, der sich so Schritt für Schritt nachvollziehen lässt. Somit können sich alle auf das Thema konzentrieren. Das laufende Festhalten der Ideen hilft auch mit, neu hinzukommende Gruppenmitglieder schnell zu integrieren.

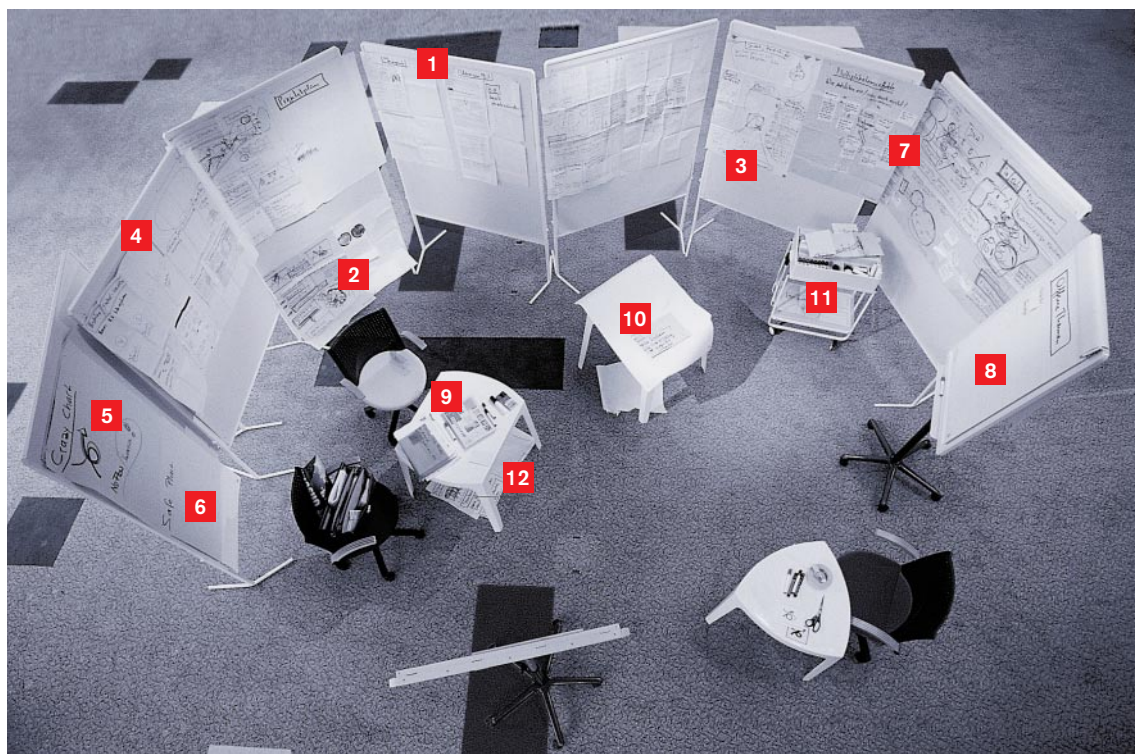
Jene Mitarbeiter, die in konventionellen Meetings oft viel reden, ohne etwas zu sagen, kommen beim Prozess des schriftlichen oder zeichnerischen Visualisierens schnell einmal in Verlegenheit: Ihr «Gerede» lässt sich nicht «darstellen»! Die Effizienz im Team wird durch das Verstummen dieser «Vielredner» erhöht.

In FlowTeams ist jede Art der «Darstellung» willkommen – sei es Text, Grafiken, Zeichnungen, Strukturen, Pläne, Diagramme usw. Bei besonders schwierigen Themen oder Problemen empfiehlt es sich, die Thematik mit verschiedenen Visualisierungstechniken zu illustrieren.

3. Playground-Design

Wer zu Beginn eines Flow-Meetings den Raum betritt, erkennt folgendes:

- 1 **Informations-Input** (Format A4 auf A3 vergrössert) hängt auf Flipchart-Blättern mit Titel und Lead-Text. Diese sagen, um was es auf dem betreffenden Flipchart-Blatt geht. Zum Beispiel: «Unser neuer Vorschlag für ..., bitte Kommentare anbringen» (siehe F 5.3).
- 2 **Flipchart-Blätter**, die so aufgehängt sind, dass sie den Boden berühren, gelten als «alte» Versionen oder «Fast-Abfall».
- 3 **Flow-Blume(n)** zum heutigen Meeting, eventuell auch für spätere Projektphasen.
- 4 **Projektübersicht**, die zeigt, in welchem augenblicklichen Zustand der Bearbeitung sich die Teilprojekte befinden.
- 5 **«Crazy-Chart»**: Darauf können alle Teilnehmer schreiben oder zeichnen, was sie wollen – und sei es noch so «verrückt».
- 6 **«Safe-Place»**: Ein «sicherer Ort». Hier dürfen alle sagen, was sonst nur gedacht wird. Dabei sind sämtliche Regeln – auch die des sogenannten Anstands und des guten Umgangs – aufgehoben. Der «Safe-Place» wird in der Regel selten bis nie benützt. Wichtig ist, dass es ihn überhaupt gibt, denn dadurch teilen sich verärgerte oder extrem kritische Mitglieder eher mit. Das Team erhält so «ehrlichen Feedback». In gewissen Situationen ist es sinnvoll, die Teilnehmer



aufzufordern, den «Safe-Place» zu gebrauchen. Nachdem ihn jemand benutzt hat, dankt man ihm dafür.

- 7 Resultatwand:** Mit Überschriften gekennzeichnete Flipchart-Blätter zeigen die im Laufe des Meetings erarbeiteten Resultate. Vielfach sind schon praktisch anwendbare Entwürfe vorhanden.

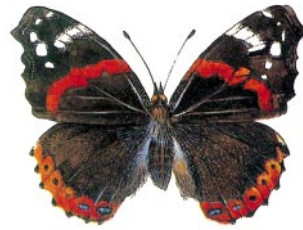
- 8 Offene Themen:** Sie werden später oder anderswo bearbeitet.

- 9 Tische mit den zur Zeit aktuellen Dokumenten.**

- 10 Leere Flipchart-Blätter.**

- 11 Arbeitsmaterial** (Schreiber, Post-it-Kleber und -Sticks, Klebeband usw.).

- 12 Flipchart-Blätter mit Informationen,** die bereits weiterverarbeitet wurden und deshalb nicht mehr gebraucht werden (unter dem Tisch).



Ei wird Raupe
wird Puppe
wird Schmetterling.

4. Umgang mit «Prototypen»

In einem Flow-Meeting begreifen die Teilnehmer die Methode der gemeinsamen TransFORMation relativ schnell. Es werden kleine Gruppen gebildet, die parallel Ideen und Lösungsansätze auf Flipcharts festhalten. Auf diese Weise entstehen in kurzer Zeit viele Entwürfe (Prototypen), samt Zeichnungen und Beschriftungen. Manchmal ist jedoch das Team vom eigenen, riesigen «Output» fast überwältigt. Ist dies der Fall, sollte man sich zuerst einen Überblick schaffen und abklären, was nach dem Meeting mit all den Prototypen (Flipcharts) zu geschehen hat. Denn der einmal begonnene Prozess muss im Sinne der gemeinsamen Absichtserklärung (Commitment) weiterlaufen. Dabei empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

5. Flipchart-Handling im Meeting

Erstellen einer Resultatwand

Die Flipchart-Blätter werden thematisch geordnet an einer sogenannten «Resultatwand» aufgehängt. Dadurch wird eine Art Galerie geschaffen, die auf einen Blick zeigt, was für Themen sich in welchem Stadium der Aufarbeitung befinden. Nach einiger Zeit sind bestimmte Problemstellungen schon gelöst, und es liegen fertige Konzepte vor, die sich realisieren lassen. Daneben gibt es aber auch reine Ideenskizzen, die man noch weiterbearbeiten muss.

Umgang mit «Fast-Abfall»

Frühere Flipchart-Versionen, die man nicht mehr unbedingt braucht, werden so aufgehängt, dass sie den Boden berühren. Dies zeigt: Alle Ideen des Flipcharts wurden bereits in einer verbesserten Version übernommen. Damit sich dies auch jederzeit kontrollieren lässt, wird der Flipchart in der genannten Weise aufgehängt.

Vernichtung von Abfall

Alte Versionen von Prototypen, die definitiv nicht mehr gebraucht werden, sind sofort fortzuwerfen. Sie sind wertlos und behindern den Blick auf das Wesentliche, wenn sie im Raum hängen bleiben.

6. Flipchart-Handling nach dem Meeting

Themen-Besitzer

Der sogenannte «Themen-Besitzer» (Topic-Owner) übernimmt die Verantwortung dafür, das auf dem Flipchart behandelte Thema weiterzubearbeiten. Er ist auch dafür besorgt, dass die auf dem Flipchart aufgeführten gemeinsamen Entscheidungen realisiert werden.

Chart-Besitzer

Für jedes Thema wird ein sogenannter «Chart-Besitzer» (Chart-Owner) bestimmt, der den Chart mitnimmt und sich verpflichtet, etwas damit zu tun, zum Beispiel den Inhalt auf ein A4-Dokument zu übertragen.

Offene Themen

Dies sind Entwürfe, welche das Team erst in späteren Meetings weiterbearbeiten will. Auch da wird ein «Chart-Besitzer» bestimmt, der die Unterlagen beim nächsten Anlass wieder mitbringt.

Ort und Datum

Auf jeden Flipchart gehören Orts- und Datumsangabe. Denn später kann es nützlich sein, zu wissen, wo und wann ein Flipchart erstellt wurde. Werden Flipcharts zum Mitnehmen abgehängt, sind die Befestigungskleber sofort wegzunehmen oder zu falten. Sie zerreißen sonst den Flipchart bei der Weiterbearbeitung.

Prozess-Dokumentation

Die Prozess-Dokumentation dient dazu, auf den Flipcharts festgehaltene Abläufe und Erfolgskonzepte zu dokumentieren und zu analysieren. Diesbezüglich empfiehlt es sich, die Flipcharts nicht zu rollen, sondern sie auf A4-Format zusammenzufalten. Wenn der Titel im gefalteten Zustand sichtbar ist, erleichtert dies das spätere Auffinden des Dokuments.



Eine Wolke
spielt Blumenkohl.

7. Das 4-Phasen-Modell des Wandels

Modellbeschreibung

Neuerungen in Unternehmen kündigen sich vorerst als Unruhe, Hoffnung, Vision oder Angst an. Eberhard Schnelle, der Erfinder der Metaplan-Methode (siehe Lit. 16), nannte dies in seinem 4-Phasen-Modell die Wolkenphase (Phase I). Das Neue besitzt hier weder Form noch Konsistenz. Alles scheint diffus, unklar und zeugt von mehr Ahnung als Wissen.

Oft artikuliert sich bereits in dieser Phase Widerstand gegen die langsam am Horizont auftauchende Neuerung. Sie wird in Frage gestellt, belächelt oder ignoriert. Und häufig stehen auch keine Ressourcen zur Verfügung, mit deren Hilfe man das unbekannte Terrain auskundschaften könnte.

Bekommt das Neue jedoch eine etwas klarere Gestalt, ist die Quallenphase (Phase II) erreicht. Zwar sind auch hier die genauen Umrisse noch nicht bekannt, es zeichnet sich jedoch eine Grundform ab. Diese besitzt immer noch keine Konsistenz und ist leicht veränderbar. Die Idee entzieht sich also auch in dieser Phase noch weitgehend einem konkreten Zugriff.

Mit der Zeit konkretisiert sich das Neue immer mehr, bis es schliesslich in die Bausteinphase (Phase III) kommt. Hier wird es in ein ordentliches Projekt überführt, welches in der Integrationsphase (Phase IV) in das alte System eingebaut wird. Damit entsteht eine neue Ordnung, die so lange hält, bis «Störungen» sie erneut zum Umbau zwingen.

Während die Unternehmen für die Phasen III und IV bewährte Instrumente wie zum Beispiel Planungshilfen, Projektmanagement, Einführungsrichtlinien besitzen, herrscht in den beiden Phasen I und II ein Mangel an organisatorischem Know-how, obwohl häufig genau hier entscheidende Weichen gestellt oder Chancen verpasst werden.



Eine Qualität der Qualle: Bewegt sie sich, so entsteht im Wasser eine spiegelbildliche Form.

Methoden für die Wolken- und Quallenphase

Phase	Methoden	Bemerkungen
Wolke	Kreativraum-Design	beschrieben in F 7
	Crazy-Chart	beschrieben in F 4.3
	«Hofnarr»	Die Funktion eines «Hofnarren», der dem Unternehmen den Spiegel vorhält, kann sowohl ein interner Mitarbeiter als auch ein externer Berater wahrnehmen. Dies ist für das betreffende Unternehmen meist ein Gewinn, da sich der «Hofnarr» über Betriebsblindheit und veraltete Rituale hinwegsetzt.
	«Kundenpanel»	Mittels eines Gremiums von Kunden können neue Bedürfnisse schon «an der Basis» schnell erfasst werden.
	«Olympiade der Unvernunft»	Es gibt Firmen, die jedes Jahr eine sogenannte «Olympiade der Unvernunft» veranstalten, um so das kreative Potential der Mitarbeiter zu mobilisieren. Erstaunlich ist, dass aus vielen sogenannten «verrückten» Ideen erfolgreiche Produkte und Verfahren entstehen.
Qualle	Kaminfeuer-gespräche	Informelle Gespräche zu einem wichtigen Thema, jedoch ohne Traktandenliste, Sitzordnung, Gesprächsführung usw. (zum Beispiel zwischen der Geschäftsleitung und den Leitern der wichtigsten Projekte) eignen sich besonders für diese Phase. Denn durch die freie Kommunikation ergibt sich ein vertieftes gemeinsames Verständnis auf einer höheren Ebene, das auch der Vernetzung verschiedener Projekte förderlich ist.
	Visions-Folder	In einem kleinen Folder (idealerweise im Taschenformat) wird das Thema samt Lösungsansätzen aus verschiedensten Blickwinkeln dargestellt. Der Folder wird an potentielle Zielgruppen verteilt.
	Szenen-Spiel	Schauspieler oder Mitarbeiter stellen «heisse Themen» in spielerischer Form dar. Durch diese «mehrkanalige» Art der Präsentation werden gewisse Themen oft erst diskutierbar.

In/Out

1. **Fließende Grenzen**

In einer Welt, in der die Grenzen zwischen Unternehmen immer fließender werden, genügt es nicht, nur die Arbeit des Kernteams zu optimieren. Deshalb ist «Durchlässigkeit» eine Bedingung für Spitzenleistungen. Selbstorganisation setzt voraus, dass sich ein System mit seiner Umwelt in einem ständigen Austausch befindet und mit Partnern, Kunden und Lieferanten in Beziehung steht. Es muss zu flexiblen Kopplungen fähig sein, kurz: Es braucht eine offene Systemarchitektur. Für Hochleistungsteams sind denn auch intensive Austauschprozesse und Fluktuationen, die über die eigenen Grenzen hinausgehen, etwas Alltägliches.

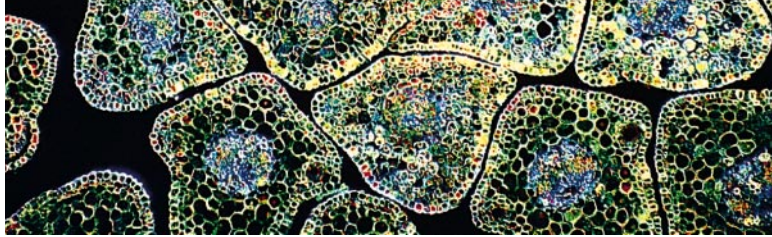
2. **Das Modell der lebenden Zelle**

Die In/Out-Thematik lässt sich am besten mit dem offenen System einer Zelle vergleichen. Eine Zelle besitzt eine Zellhaut, die teilweise durchlässig ist. Dadurch können bestimmte Elemente eindringen und andere wiederum austreten, nämlich:

- Materie (Atome, Moleküle)
- Lebewesen (Mikroben, Bakterien)
- Information (Botenstoffe, Transmitter)
- Energie

Die Zelle selbst beeinflusst dieses ständige Hinein/Hinaus. Sie bestimmt weitgehend, was eindringen oder austreten darf. Sie sucht Dinge, die ihr passen, und nimmt sie auf. Andere wiederum stösst sie ab.

Bei einem Team funktioniert das ganz ähnlich: Materie (Material, Geräte), Lebewesen (Team-Mitglieder, Partner), Informationen (Texte, Bilder) und Energie treten ein und aus. Teams sollten auch in diesem Focusbereich «Spielregeln» entwickeln und diese bewusst anwenden.



Zellkolonie im
Blumenkohl.

3. Informationen

FlowTeam-Mitglieder bringen Informationen nicht «einfach so» in das Team ein. Sie überlegen sich, zu welchem Zweck und mit welchem Ziel sie informieren wollen. Sie stellen auch die Frage, wie sie das am besten, am effizientesten erreichen können.

Die am meisten verwendete Form der Kommunikation ist die mündliche. Sie ist einfach und schnell, doch nur für einen relativ unverbindlichen Informationsaustausch die beste Methode. Da die meisten Menschen schneller lesen als Redner sprechen können, ist es effizienter, Informationen schriftlich zu präsentieren. Ist ein Dokument für ein Meeting besonders wichtig, empfiehlt es sich, die Aufmerksamkeit und Aufnahmefähigkeit des Empfängers zusätzlich zu steigern. Zum Beispiel mit einem erläuternden Lead-Text wie: «Bei diesem Dokument handelt es sich um... Die wichtigsten Passagen sind mit Leuchtstift markiert... Alles, was gegenüber der früheren Version geändert wurde, ist an der Seite mit einem Stern (*) versehen...»

Besonders wichtige Dokumente werden auf A3 vergrößert und im Sitzungszimmer aufgehängt. Durch einen klaren Hinweis kann man die Aufmerksamkeit auf diese Dokumente lenken (Speed-Input). Dabei wird nicht näher auf die Thematik eingegangen. Dies geschieht später in einer Kleingruppe.

Hilfreich ist auch folgende Idee: im Raum des Flow-Meetings einen Tisch freizuhalten, wo gewisse Unterlagen zur freien Durchsicht aufgelegt sind:

- alle relevanten Dokumente
- die neusten Versionen
- alles, was zur Zeit aktuell ist (Zeitungsartikel, Konkurrenzaktivitäten usw.)

4. Einstimmung zu Beginn eines Meetings

In Teams, in denen sich alle gut kennen, sowie bei Routine-Meetings (zum Beispiel von Projektgruppen) genügt es, wenn zur Einstimmung die gemeinsame Flow-Blume (siehe F 1.3) erstellt wird oder der «Playground» aufgebaut wird (siehe F 4.3).

Kennen sich die Mitglieder noch nicht gut oder gar nicht – zum Beispiel bei Projektbeginn oder in einer neuen Phase –, ist besonders auf die «Einstimmung» zu achten.

Die Phase des Flow-Tuning (siehe F 1) dient auch dazu, gemeinsam festzuhalten: Was stellen wir konkret für wen her? In dieser Phase ist es oft sinnvoll, einen Flipchart mit dem Titel «Offene Themen» aufzuhängen. Dort werden dann Fragen aufgelistet, die irgendwann, aber nicht sofort bearbeitet werden.

In der Einstimmungs- und Begegnungsphase sollte man immer darauf achten, dass nicht nur geredet wird, sondern auch andere Kommunikationsformen zur Anwendung kommen. Denn der nonverbale Aspekt ist ebenfalls wichtig.

Nachfolgend ein paar «Einstimmübungen» für Teams, bei denen sich die Leute schon ziemlich gut kennen:

Foto-Language

Alle Teilnehmer wählen aus einer Menge von rund 100 Fotos oder Bildern eines aus, das etwas über ihre momentane Befindlichkeit ausdrückt (Focus). Zum Beispiel:

- Wie sich die Teilnehmer im Augenblick fühlen
- Wie sie die letzte Phase erlebt haben
- Was für sie gute Teamarbeit bedeutet
- Welche neuen Erkenntnisse sie gewonnen haben
- Wie sich das Projekt entwickeln sollte

Dabei ist wichtig, dass der «Focus» (das Thema) recht genau vorgegeben wird, um die Teilnehmer in die gewünschte Denk- und Entwicklungsrichtung zu lenken. Der «Focus» gibt dem Team seine Grundausrichtung.



Ein Blumenkohl spielt Wolke.

Auswahl eines Symbols

Es handelt sich hier um eine ähnliche Methode wie bei der Foto-Language: Alle Teilnehmer beschaffen sich ein Symbol aus der Umgebung, das etwas Bestimmtes ausdrückt (z.B. ein Blatt, ein Stein, eine Blume, ein Foto usw.). Auch hier ist der klare «Focus» Grundbedingung.

Umfrage zu einem Thema








Zu einem bestimmten Thema erstellen alle Teilnehmer einen Post-it-Zettel, kleben ihn auf den Flipchart und kommentieren ihn.

Teilnehmer-Galerie/Namensschild

Kennen sich die Teilnehmer kaum oder gar nicht, kann man die Teamarbeit mit folgenden erprobten Einstimmungen beginnen: Die Teilnehmer werden mit einer Polaroid-Kamera fotografiert. Anschliessend fordert man sie auf, unter Verwendung der Polaroid-Aufnahme ein Vorstellungsblatt zu erstellen, auf dem der Name und sonst noch etwas Charakteristisches (z. B. eine Zeichnung) ersichtlich ist. Diese Blätter werden dann kommentiert und an der «Galerie» aufgehängt.

Vorstellungs-Pinwand

Gemäss untenstehendem Schema schreiben die Teilnehmer die Angaben zu ihrer Person auf Post-it-Zettel und kleben diese an die Pinwand.

Name	Huber	Müller	Zingg	Braun
Funktion				
Erfahrung mit ...				
Charakteristisch für mich ist ...				

Dreier-Team-Firma

Bei dieser Einstimmungs-Übung diskutieren jeweils drei Teilnehmer, die sich nicht oder nur flüchtig kennen, welche Firma sie gemeinsam gründen könnten. Dabei sollen alle Gruppenmitglieder ihre spezifischen Kenntnisse einbringen. Dann erstellen sie für diese neue Firma ein Werbeplakat, das sie anschliessend im gesamten Team kommentieren.

5. In/Out-Werkzeuge

Viele Teams unterschätzen die Bedeutung des Focus-Bereiches In/Out. Vor allem die Situation, die entsteht, wenn Mitglieder zum Team stossen oder es verlassen. Die FlowTeam-Methode empfiehlt folgende Vorgehensweisen zur Bewältigung dieser «Problematik»:

Integration von «Nachzüglern»

Wenn jemand verspätet in ein bereits laufendes Meeting kommt, treffen – etwas dramatisch ausgedrückt – innert Sekunden zwei Ereignisse ein: Ein «Tod» und eine «Geburt». Sobald nämlich der Nachzügler den Raum betritt, ist das alte Team «gestorben» und ein neues «geboren». Dies ist auch dann der Fall, wenn sich die neue Person ganz diskret in eine Ecke schleicht.

In FlowTeams wird deshalb die Ankunft eines neuen Mitgliedes bewusst «gehandhabt». Wer den Nachzügler zuerst sieht, begrüsst ihn auf folgende Weise:

- **Verbal:** «Guten Tag/Hallo ... habt ihr gesehen, Herr/Frau ... ist gekommen (falls Arbeiten in Kleingruppen laufen)
- **Visuell:** Mit einer Geste oder indem man dieser Person Platz macht
- **Motorisch/taktil:** Jemand gibt dem Nachzügler die Hand oder überreicht ihm etwas (ein Dokument, Post-it-Kleber)
- **Konzeptionell:** Die Person erhält eine kurze Übersicht über das, was das Team zur Zeit tut: «Siehst du, da ist ..., dort ist ..., diese Gruppe ist daran ...»



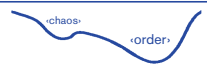

Anschliessend steht es dem Nachzügler frei, im Raum herumzugehen, Fragen zu stellen oder auch schon bald bei einer der Gruppen aktiv mitzumachen.

Integration eines neuen Team-Mitgliedes

Auch bei einem völlig neuen FlowTeam-Mitglied ist der Moment der «Ankunft» sehr wichtig. Eine dafür zuständige Person (in hierarchischen Strukturen oft der «Chef» persönlich) empfängt und begrüsst den Neuling. Die Person wird sofort vorgestellt, herumgeführt und erhält auch einen Betreuer, der ihr ständig zur Verfügung steht (für Fragen, zum Kaffeetrinken usw.). Er erklärt die Spielregeln, teamspezifische Begriffe und macht das neue Mitglied schnell mit den speziellen Gegebenheiten des FlowTeams bekannt, zum Beispiel mit Hilfe des Team-Folders (siehe E.3). Im Idealfall erfolgt die Ankunft und Aufnahme eines neuen Mitgliedes während einer gemeinsamen Einstimmungsübung, die auch nonverbale Aspekte aufweist, zum Beispiel im Rahmen eines Meetings (siehe F 5.4).

«Bitte, komm' doch später wieder!»

Befindet sich eine Kleingruppe in einer intensiven Prozessphase, so kann das Hinzutreten von weiteren Personen störend wirken. Einem neuen Teilnehmer wird dann offen signalisiert, dass der Eintritt ins Team im Augenblick wenig Sinn macht und er später wieder kommen soll.

Chaos	
Chaos	
Chaos	
Order	

Leseprobe:
Wann wird Chaos zur Ordnung?
Wann wird Ordnung zum Chaos?

Flip-out

Durchbrüche entstehen oft an den «Rändern» oder gar ausserhalb eines Systems. In FlowTeams lässt sich immer wieder feststellen, dass Teilnehmer dann die besten Ideen haben, wenn sie für einige Minuten aus dem Thema, dem Team, dem Raum «ausgestiegen» sind. Nimmt jemand einen sogenannten Flip-out und verlässt kurz das Team, so teilt er dies zumindest einem anderen Mitglied mit. Es können hierzu auch symbolische Gesten vereinbart werden. «Fingerschnippen» kann zum Beispiel bedeuten: Das betreffende Mitglied verlässt das Team physisch, ist aber im Denkprozess immer noch voll bei der Sache. Vielleicht macht die austretende Person nur kurz einen Spaziergang und kommt nach einigen Minuten wieder zurück.

Time-out

Time-outs in FlowTeams funktionieren ähnlich wie beim Basketball. Jedes Mitglied kann jederzeit «Time-out» rufen und so das «Spiel» für einige Minuten stoppen. Dies sollte vor allem dann geschehen, wenn jemand glaubt, das Team habe den Faden (Focus) verloren, bewege sich in eine falsche Richtung oder bearbeite falsche Probleme. Die Regel des Time-out gilt auch bei «Signalen» (siehe F 9) und «Erfolgsmomenten» (siehe F 12).

Fly-out

Jedes Mitglied kann einen Fly-out nehmen. Es verlässt dann das Team für längere (meistens festgelegte) Zeit und erledigt ausserhalb der Gruppe eine Aufgabe zugunsten der gemeinsamen Zielsetzung. Dies geschieht mit dem Einverständnis des Teams.

Drop-out

Drop-out heisst: Ein Mitglied verlässt das Team definitiv und kommt voraussichtlich nicht mehr zurück. Das Team würdigt dies bewusst mit einem kleinen, der Person und Situation angepassten Ritual.

Stop-out

Wenn eine Kleingruppe das ganze Team stoppen will, um ihre Resultate zu präsentieren, erhebt jemand aus dieser Gruppe die Hand. Andere Team-Mitglieder, die das beobachten, halten ebenfalls die Hand hoch, es entsteht eine Kettenreaktion. Auf diese Weise erhält man sehr schnell die Aufmerksamkeit des ganzen Teams. Wichtig ist: Die Kleingruppe, welche Aufmerksamkeit verlangt, muss zum Zweck ihrer Präsentation klare Angaben machen. Zum Beispiel:

- Hier ist unser erster Entwurf, bitte ergänzt ihn mit euren Ideen.
- Wir möchten Ideen sammeln zu ...
- Bitte überlegt euch, welche Auswirkungen unser Vorschlag auf ... hätte.
- Dies ist unser definitiver Vorschlag, bitte gebt euer Einverständnis.



Sehtest:
Wo beginnt das ungeplante
Stadtviertel?

Die Beiträge der Team-Mitglieder werden mit Post-it-Zetteln auf den Flipchart geklebt und anschliessend von der präsentierenden Gruppe – allenfalls unter Einbezug zusätzlicher Mitglieder – weiterbearbeitet. Diskussionen im ganzen Plenum sind selten effizient und sollten deshalb wenn immer möglich vermieden werden.

Sit-out

Während des Prozesses der Team-Entwicklung werden oft gruppendynamische Übungen durchgeführt (z.B. Lösen des «Gordischen Knotens», Gleichgewichtsübungen, «Outdoor»-Übungen usw.). Falls eine solche Übung oder ein Spiel in einem FlowTeam vorgeschlagen wird, empfiehlt sich folgendes Vorgehen: Man bestimmt mindestens zwei Personen, die nicht «mitmachen», sondern in den Sit-out gehen und «von aussen» zusehen. Wer von den Teilnehmenden ebenfalls nicht (mehr) mitmachen will, kann jederzeit in den Sit-out gehen. In diesem Fall darf eine der beiden Personen im Sit-out wieder ins Spiel zurückkehren. Diese Spielregel bewirkt, dass sich nur jene beteiligen, die wirklich mitmachen wollen. Wenn sich zu viele Teilnehmer im Sit-out befinden, sollte das Spiel abgebrochen werden.

Ende eines Meetings

Der Zeitpunkt und die Art, wie ein Meeting beendet wird, sollte relativ früh, am besten gleich zu Beginn des Meetings bestimmt werden. Je nach Situation gibt es hierzu verschiedene Möglichkeiten:

- Rückblickender Kommentar
- Abschlusskaffee/-Champagner
- Gemeinsames Abschiednehmen ausserhalb des Meetingraumes und anschliessendes Materialeinsammeln
- Zu einem bestimmten Zeitpunkt: Aufräumen des Sitzungszimmers. Wer sein Material hat, verlässt das Team (Fading-out).

Talent-Profile

1. Talente normieren?

Bei Neuzusammensetzungen von Teams wird meist darauf geachtet, dass die notwendigen Fachkenntnisse und Erfahrungen vorhanden sind – oft auch, dass die «Chemie» zwischen den Mitgliedern stimmt.

In jedem Team gibt es teamspezifische Beziehungen und Eigenschaften. Zum Beispiel:

- Kenntnisse
- Erfahrungen
- Funktionen
- Herkunft
- Hierarchiestufen
- Vereinszugehörigkeiten
- Sozio-kulturelle Gruppierungen
- Ausbildungsabschlüsse

Diese finden sich je nach Situation immer wieder in neuen Kombinationen (Linkages) zusammen.

Fiktives Beispiel von «Team-Anpassung»

Es war einmal ein Team mit ...



einem kantigen Schaffer



einer kugelrunden, lustigen Frau



einer glasklaren Visionärin



einem Multiplikator/Verkäufer und auch Chaoten

Dann gingen sie in ein «Gruppen-Dynamik-/Sensitivity-Training»:



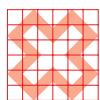
Dem Kantigen wurden einige Ecken abgeschlagen, er wurde etwas runder.



Der Kugelrunden wurde eine Ecke herausgeschlagen, sie ist jetzt auch ein bisschen kantig.



Die Visionärin gleicht heute einem Lehmklumpen.



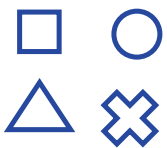
Der Multiplikator/Verkäufer/Chaot arbeitet jetzt als Verkaufs-Administrator.

Viele herkömmliche Teams funktionieren bei weitem nicht so gut, wie die Mitglieder eigentlich möchten. Dafür gibt es viele Ursachen: Ein wichtiger Grund liegt im Umstand, dass die Bedeutung der einzelnen Teambeitrags-Talente unterschätzt wird. Selbst Team-Zusammensetzungen nach standardisierten Persönlichkeitstests fördern die Zusammenarbeit nicht wesentlich. Auch da können die Mitglieder ihren Teambeitrag oft nicht nutzbringend und effizient einsetzen. Die Folgen davon sind Energieverluste, Machtkämpfe, unproduktive Vorgehensfragen, Kampf gegen «Autoritäten» und Resignation.

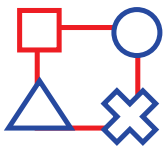
Fazit: Alle Teilnehmer verloren ihre ursprüngliche Wesensart und mussten Eigenschaften der anderen Team-Mitglieder annehmen. Dies war den Zielsetzungen des Teams überhaupt nicht dienlich.

2. Team-Talente nutzen

Ein FlowTeam nimmt die Verschiedenheit seiner Mitglieder ernst und will sie verstehen. Deshalb analysiert es das spezielle Nutzenpotential jedes einzelnen Mitglieds – bis nach einer gewissen Zeit die «Einmaligkeit» jedes Teilnehmers allen bekannt ist. Auf diese Weise kann das Team die individuellen Talente im richtigen Augenblick nutzen. Dadurch erkennen viele Team-Mitglieder zum ersten Mal die Talente der anderen Mitarbeiter und sehen auch ihre eigenen Fähigkeiten in einem anderen Licht.



Ausgangslage: vier Personen mit unterschiedlichen Merkmalen.



Das Team will vom «kantigen Schaffer» die «Kantigkeit» (Durchsetzungskraft) soweit kennenlernen, bis es diese im richtigen Moment «nutzen» kann.



Analog verwendet das Team die «Rundheit» der lustigen Frau zum Beispiel, um eine gelöste Atmosphäre zu schaffen.



Die Visionärin trägt dazu bei, dass die Zielvorstellungen des Teams für alle klar und plastisch dargestellt und verstanden werden.



Der «Multiplikator» unterstützt die andern dabei, die Resultate des Teams sowohl mit «Kantigkeit, Rundheit und Klarsicht» zu vertreten, zu «verkaufen» und zu fördern.

3. Analyse des Team-Talents

Wie lässt sich nun die persönliche Eigenart erkennen? Mitglieder, die einen Teilnehmer gut kennen, analysieren mit ihm gemeinsam sein Team-Talent-Profil. In gewissen FlowTeams wird es auch «Genie-Profil» genannt. Dies ist eine genaue Beschreibung der betreffenden Person in bezug auf ihren Team-Beitrag: Wie beeinflusst sie das Team, was macht sie effektiv, wie tut sie es, wann und in welchen Situationen? Zuerst werden Beschreibungen der zu analysierenden Person auf einem Flipchart gesammelt. Die Person selbst sagt am Anfang nicht viel, hört nur zu. Nach einiger Zeit beteiligt sie sich ebenfalls aktiv an der Analyse. Von den notierten Beiträgen löscht sie diejenigen, die ihrer Ansicht nach nicht passen, unterstreicht, was zutrifft, und ergänzt Fehlendes.

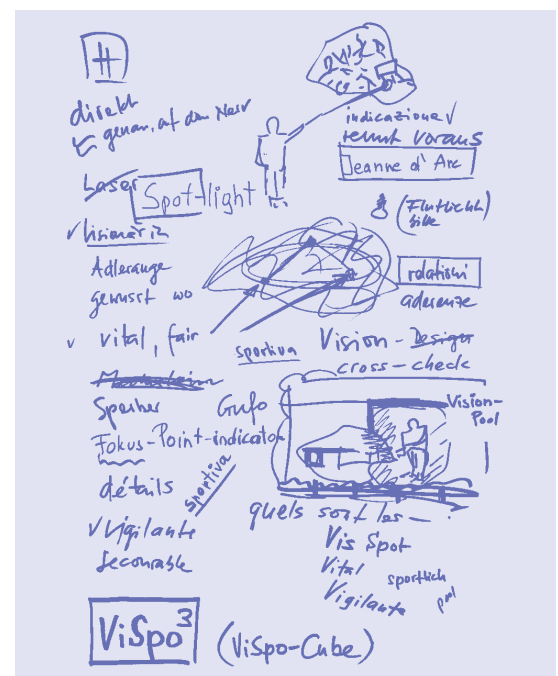
Spezielle Team-Talente können zum Beispiel sein: Die betreffende Person ...

- ... stellt Fragen, die den Prozess weiterbringen.
- ... kann komplizierte Sachverhalte gut visualisieren.
- ... erkennt und markiert wichtige Punkte.
- ... schafft verbesserte Darstellungen (Prototyping).
- ... veranlasst Rhythmus-Änderungen, wenn dies wichtig scheint.
- ... kann Lösungen ausformulieren.
- ... ermuntert in festgefahrenen Situationen zum Weitermachen.
- ... erkennt und benennt «herumschwirrende» Themen.

Aufgrund der Team-Talente bildet das Team dann gemeinsam mit dem Betroffenen ein sogenanntes Talent-Profil. Dies ist ein kurzer Übername, welcher die wesentlichsten Team-Talente der Person prägnant ausdrückt und zusammenfasst.

Das Talent-Profil soll nur aus Wörtern bestehen, welche die Person auch selbst benutzt. Es empfiehlt sich deshalb, diese Wörter schon während der Analyse in einer bestimmten Farbe auf den Flipchart zu schreiben. Wichtig ist, dass sich die betreffende Person mit dem «Übernamen», ihrem Talent-Profil, identifizieren kann. Nach der Analyse erhält sie alle Flipchart-Blätter, die während dieses Prozesses erstellt wurden, und kann frei darüber verfügen.

Beispiele von Talent-Profilen



Beispiel 1: ViSpo³

Die Leiterin eines riesigen Software-Projekts besass folgendes Talent-Profil: ViSpo³ (ViSpo-Cube). Wieso dieser Name? Sie hatte die Vision des fertigen Projektes klar im Kopf. Bei Entwürfen oder Teilprojekten erkannte sie sofort, wo es «heikle» Punkte gab, und beleuchtete diese mit einem laserscharfen Licht-Spot. Sie machte «Vision-Spot-Ing». Manchmal war es für die anderen Team-Mitglieder nicht sofort klar, welchen Bereich des Projekts sie mit ihrem Spot ausleuchtete. «Flutlicht bitte!» war dann für die Projektleiterin als Aufforderung gedacht, die groben Zusammenhänge darzustellen. Sie betrieb Vision-Spot-Ing sehr spontan und auch sportlich fair, vital und vigilant (aufmerksam). Also: ViSpo³. Das Team wusste danach, dass ihre Spots fast immer richtig lagen. Deshalb wurden sie sofort ernstgenommen, was die Leistung des Teams beträchtlich steigerte.



Das Team-Talent-Profil dieses Projektleiters bedeutet:

- Ki =** Kiosker: Kauft überall Material ein, das vielleicht in das Projekt eingebaut werden könnte.
- Do =** Dolphin-Strategie (nach dem Buch: Strategie der Delphine): Er weiss, wann das Team in die nächste Welle hineinspringen soll.
- Vis =** Visionär
- Vis-Eng =** Vision Engineering-Ingenieur: Er setzt Eckpfeiler für das Projekt.
- Wiz =** Wizard (engl. «Zauberer»): «Mischelt» in allen möglichen Bereichen zum Wohl des Teams.

Beispiel 2: Ki Do Vis(Wiz)-Eng

Bei diesem Vorgesetzten gab es folgende Problematik: Die Mitarbeiter wussten oft nicht, ob er jetzt Vision-Engineering betrieb, das heisst «Pflöcke einschlug», an denen er strikte festhielt, oder im Sinn von «Kiosking» einfach wieder Material angesammelt hatte, das eingebaut oder weggeworfen werden konnte. Seit das Talent-Profil klar war, verhinderte die Frage «Machst du jetzt Kiosking oder Vision-Engineering?» viele Leerläufe und Missverständnisse.

4. Vergleiche, Analogien

Bei der Analyse der Team-Talente sind Vergleiche überaus nützlich. Zum Beispiel mit Hilfe der Frage: Welche Rolle/Funktion würde die zu analysierende Person ausüben, wenn das Team ein Passagierschiff wäre? Nachfolgend einige bewährte Beispiele für Vergleiche:

- Restaurant
 - Zirkus
 - Hotel
 - Orchester
 - Bahnhof
 - Jazz-Band
 - Flughafen
 - Stadt-Theater
 - Shopping-Center
- Fabrik
 - Fussballverein
 - UNO
 - Lagerhaus
 - Stadtverwaltung
- Muster-Messe
 - Kreuzfahrtschiff
 - Schulhaus
 - Gärtnerei
 - Raumschiff
 - Kurort
 - Feuerwehr
 - Menu
- Flugzeugträger
 - Bauernhof
 - Biotop
 - Olymp (Götter)
 - Zoo
 - Küche
- usw.



Der universelle Wunsch
nach Einzigartigkeit.

Umgang mit Talent-Profilen

Die Namen oder Übernamen, welche das Talent-Profil bezeichnen, helfen eher den Team-Mitgliedern als demjenigen, auf den sich das Profil bezieht. Denn diese Person leistete auch früher schon Team-Beiträge gemäss ihren individuellen Eigenschaften. Deshalb ist es für sie nichts eigentlich Neues, höchstens, dass sie jetzt ihre Talente bewusster einsetzt.

Natürlich kann man einwenden, dass der Übername eine Einschränkung der Persönlichkeit darstellt. In einem gewissen Sinn trifft das auch zu. Im aufgeführten Beispiel «ViSpo³» besitzt die Projektleiterin noch andere Talente und spielt weitere Rollen (Tochter, Schwester, Kundin usw.). Beim Festlegen des Talent-Profiles geht es jedoch nur darum, ihre Funktion bezüglich des betreffenden Teams besser und bewusster zu nutzen. Die Person mit dem Team-Talent ist dafür verantwortlich, ihr Talent-Profil im richtigen Moment tatsächlich auch einzusetzen. Dabei auftretende Probleme sind eher eine Angelegenheit des Teams als des Team-Talents. Im Beispiel von ViSpo³ ist es die Aufgabe des Teams, Entwürfe schon in frühen Bearbeitungsphasen für das «Vision-Spot-Ing» vorzulegen oder die allgemeinen Zusammenhänge zu erfragen («Flutlicht bitte»).

Fortgeschrittene FlowTeams kombinieren spezielle Team-Talente ganz bewusst, um auf diese Weise bestimmte Team-Aufgaben besser lösen zu können (siehe F 10.3). Die Besitzer eines Team-Talents können den anderen Team-Mitgliedern

Hinweise geben, unter welchen Umständen sie ihr eigenes Team-Talent jeweils am besten einbringen. Da jede Person spezifische Talente besitzt, stellen FlowTeam-Mitglieder immer wieder fest, dass sie dank dem Konzept der Team-Talent-Profile mit Kollegen, die ihnen vielleicht zu Beginn unsympathisch erscheinen, leichter und problemloser zusammenarbeiten. Der Grund hierfür liegt in der positiven Betrachtungsweise des Team-Beitrags eines anderen Mitglieds.

Kreativraum-Design

1. Ungenutzte Energiepotentiale

Ein Team, das intensiv zusammenarbeitet und viele Ideen entwickelt, erlebt auch immer wieder Phasen ungenutzter Energie. Es sind Augenblicke, in denen ein Grossteil des Potentials an Initiative, Kreativität und Know-how brachliegt.

Gründe für ungenutzte Energie

Starre Positionen

Unklare Vorgaben

Entscheidungs-Patt-Situation(-en)

«Chemie» zwischen Teilnehmern und Gruppen

Themen im Raum werden nicht erkannt, Ideen gehen verloren

Problem/Situation

-
- Die Sitzordnung der Personen im Raum ist hierarchisch, konfrontierend ...
 - Verschiedene Parteien beharren auf ihren Positionen, Aussagen und Forderungen

-
- Das Team kann (scheinbar) nicht weiterarbeiten, da Entscheide von Vorgesetzten, Kunden, Partnern oder anderen aussenstehenden Personen nicht vorliegen.

-
- Das Team hat verschiedene Möglichkeiten. Diese sind jedoch alle so widersprüchlich und mit vielen Unklarheiten verbunden, dass sich das Team nicht entscheiden kann.

-
- Die «Chemie» stimmt nicht, zum Beispiel infolge negativer Erfahrungen.

-
- Andere Themen scheinen vordringlicher
 - Diffuse Projektsituationen



2. Kreative Nutzung blockierter Energie

Wellenförmige Energieflüsse («Ups and Downs») sind in der Teamarbeit ganz normal. Merkt ein Team, dass seine Energie und Kreativität nachlässt, sollte es nicht versuchen, diese mit allen Mitteln aufrechtzuerhalten. Etwa nach dem Motto: «Jetzt erst recht!» Die Resultate sind meist unbefriedigend.

Hinter jeder Blockade stecken nämlich auch Chancen. Deshalb sind Energieblockaden oft erste Anzeichen für demnächst auftauchende «Neuheiten» (Emergenzen). FlowTeams wissen das aus Erfahrung und schaffen gezielt Raum für neue Ideen.

3. Raum für neue Ideen

Wenn die Energie eines Teams vorübergehend blockiert ist, empfiehlt es sich, den Leistungsabfall zu akzeptieren und den Arbeitsrhythmus zu wechseln. Das Team hat dazu verschiedene Möglichkeiten:

Methode

Pause

Aufteilung in noch kleinere Einheiten

Rhythmuswechsel

Neue Flipcharts

Umstellung des Mobiliars

Arbeit mit anderen, nonverbalen Darstellungsformen

Reflektionsrunde (Blitzlicht)

Einbezug weiterer Personen ins Team



Let it be!

Spielplatz
Studio
Werkstatt
Labor
Atelier

Konkretes Vorgehen

- Dem Team die Möglichkeit geben, sich in der Pause neu zu gruppieren und durch informelle Gespräche Meinung und Befindlichkeit mit anderen Teilnehmern auszutauschen.
-
- Bearbeitung eines Themas in noch kleineren Gruppen oder individuell mit der Vorgabe, sich nach einer bestimmten Zeit (in ... Min.) wieder zu treffen.
-
- Jede Veränderung (zum Beispiel des Raums, der Infrastruktur, der Gruppenbildung usw.) bewirkt einen Rhythmuswechsel. Mit einem Musikstück kann ebenfalls ein anderer Rhythmus in den Raum beziehungsweise ins Team gebracht werden.
-
- Erstellung neuer Flipcharts mit...
 - ... neuen Titeln und aktivierenden Fragen
 - ... neuen Visualisierungs-Ansätzen
 - ... neuer Anwendung von Parallel-Prototyping
-
- Andere Anordnung von Tischen, Stühlen, Flipcharts usw.
-
- Ausdruck von Themen/Problemen durch:
- Symbole
 - Musik
 - Szenenspiel
 - Darstellung mit einer Körperposition
 - eine Pantomime (spielerische Darstellung)
 - Vergleiche: «Das ist ähnlich wie...»
 - Positionierung der Mitglieder im Raum gemäss ihrer Team-Funktion, Energie, Nähe zu anderen Teilnehmern usw.
-
- Alle Mitglieder geben ein kurzes «Statement» zum Thema ab. Während dieser Zeit sind zunächst keine Fragen, Kommentare usw. erwünscht.
-
- Die Teilnehmer nehmen neue Mitglieder in das Team auf.
 - Es werden bewusst Fragen an sachverständige Personen gestellt.

4. Energieblockaden

Die Blockierung und die Deblockierung von Energie (Dissipation) gehören zu den wichtigsten Prinzipien der Natur. Wenn zum Beispiel ein Bach um einen grossen Stein fliesst, entsteht davor ein Wasserstau und dahinter rauschende Gischt mit Wellenbildung. Durch Dissipation nimmt das Wasser verschiedene Formen an.

Das Beispiel illustriert, dass das Zusammenwirken zwischen Energieblockaden und deren Auflösung einen normalen Vorgang darstellt. Dies ist sogar für gesunde lebende Systeme – beispielsweise Teams – charakteristisch.

5. Kreativräume für Standard-Meetings

Viele FlowTeam-Techniken kann man auch bei regelmässig stattfindenden Standard-Meetings anwenden. Einige Beispiele:

Meetings mit Protokollentwurf

Viele Standard-Meetings sind häufig ineffizient und langweilig, weil einzelne Traktanden gar nicht alle Teilnehmer betreffen. Auch widmet man unwichtigen Themen relativ viel Zeit, während über entscheidende Themen hinweggegangen wird. Das nach dem Meeting verfasste Protokoll befriedigt nicht, weil Protokollführer die Inhalte und Zusammenhänge nur ungenau verstehen.

Standard-Meetings können jedoch auch anders verlaufen. Um gewöhnliche «Sitzungen» zu verbessern, ist zuerst abzuklären, was die Teilnehmer gemeinsam herstellen wollen und wer einen Nutzen davon hat. Das «Produkt», welches die Sitzungsteilnehmer gemeinsam erarbeiten, ist in der Regel ein Protokoll. Dessen höchste Qualität wird dann erreicht, wenn die Themen-Besitzer (Topic-Owner) jenen Teil des Protokolls, der ihren Beitrag betrifft, selbst erstellen.

Mit dem Protokoll kann man schon vor dem Meeting beginnen: In einem Entwurf – zum Beispiel via E-Mail – formulieren die Teilnehmer die Traktanden, welche als offene Fragen oder Lösungsvorschläge verfasst sind. Die Formulierungen selbst sollen kurz und präzise sein. Als Spielregel lässt sich vereinbaren, dass die Einträge bis 24 Stunden vor dem Meeting abgeschlossen sein sollen.

Falls im Meeting Entscheide anstehen, muss dies aus dem Protokollentwurf klar hervorgehen. Der Entwurf wird anlässlich des Meetings korrigiert und ergänzt. Im Plenum (vollständiges Team) werden nur noch jene Punkte behandelt, bei denen ein Teilnehmer Fragen stellt oder Ergänzungen wünscht. Dasselbe gilt für Punkte, die bevorzugt behandelt oder terminiert werden müssen. Dadurch vermeidet man, dass lange über Dinge gesprochen wird, die allen bereits klar sind.

Visualisierung der Standardtraktanden

Meetings lassen sich effizienter gestalten, wenn man die Standardtraktanden visualisiert. Dabei wird für alle wichtigen und wiederkehrenden Traktanden je ein Flipchart im Sitzungszimmer vorbereitet. Themen können zum Beispiel sein: Kundensegmente, Personelles, Ausbildung, Liefersituation, externe Kontakte usw.

Die Teilnehmer schreiben zu Beginn des Meetings ihre Beiträge stichwortartig auf Post-its und kleben diese auf die entsprechenden Flipcharts. Oft werden diese Zettel bereits geschrieben, wenn sich der Einzelne auf die Sitzung vorbereitet.

In einem nächsten Schritt lesen alle Teilnehmer diese Zettel. Dabei gibt jeder seinen Kommentar ebenfalls auf Post-its ab, die seinen Namen enthalten. Die eigentliche Teamarbeit besteht nun darin, diese Zettel mit Ergänzungen zu versehen und jeweils einer bestimmten «Kategorie» auf dem entsprechenden Flipchartblatt zuzuordnen. Zum Beispiel:

- Heutige Beschlüsse und Aktionen
- Zur Kenntnisnahme
- Themen für die heutige Diskussion
- Themen, die ausserhalb des Meetings behandelt werden
- Themen für spätere Meetings

Anschliessend werden die Themen mit der Flow-Methode bearbeitet.

Connection-Management

1. «Connection» und «Intimität»

Wie jedes System besteht auch ein Team aus verschiedenen Elementen und deren Zusammenspiel. Die Elemente sind die Team-Mitglieder, die unterschiedlich aufeinander reagieren.

Oft werden gewisse Beziehungen zwischen Menschen etwas irreführend als «Netzwerk» bezeichnet. Dieser Begriff lenkt die Aufmerksamkeit allerdings zu sehr auf die Maschen eines «Netzes» und damit auf einen eher unbedeutenden Aspekt. Das Wesentliche an einem menschlichen Beziehungs-«Netz» ist die Tatsache, dass seine kleinsten Einheiten, die Zweierbeziehungen, äusserst verschiedenartig sind. Deshalb wird hier die Bezeichnung «Connection» verwendet.

Unter allen Mitgliedern eines Teams gibt es eine Art «Intimität», die nur den direkt Betroffenen wirklich bekannt ist. Dabei kann es sich durchaus um eine sogenannte Banalität handeln (z.B. eine bestimmte Art, den Kaffee zu trinken) oder um Besonderheiten, die für das Team in irgendeiner Form wichtig sind.

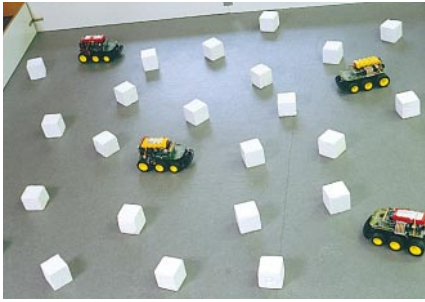
Bedeutsam sind nicht nur die Beziehungen unter den Team-Mitgliedern selbst, sondern auch die «Connections» nach aussen, zu Partnern und Bekannten – manchmal sind diese sogar wichtiger. Connection-Management setzt sich zum Ziel, auch solche Eigenheiten für den Team-Erfolg zu nutzen.

2. Zusammenarbeit im Alltag

In den meisten Teams erfüllen die Mitglieder ganz bestimmte Funktionen. Arbeitsabläufe, die allgemein bekannt und oft in Beschreibungen festgehalten sind, regeln die Verantwortlichkeiten.

Im Tagesgeschäft läuft jedoch vieles anders als in Ablaufbeschreibungen. Denn der Arbeitsalltag lässt sich in dieser turbulenten Zeit immer weniger standardisieren und ist deshalb geprägt durch Improvisationen. In der Regel ist dies bei guten Teams auch kein Problem.

Improvisierte und eher informelle Beziehungen und Abläufe kann man mit einer «selbsterarbeiteten Prozessdarstellung» gut erfassen (siehe F 10.3). FlowTeams sind überdies dafür besorgt, dass alle Mitglieder – auch solche, die nicht direkt zusammenarbeiten – miteinander Kontakt haben. Zu diesem Zweck nehmen sie gelegentlich an Projekt-Meetings teil, bei denen sie nicht direkt mitarbeiten, oder treffen sich beispielsweise zu gemeinsamen Mittagessen.



Ein Gesetz schafft Ordnung:
 ‹Wenn Würfel berührt, dann
 links drehen.›

3. Verborgenes Wissen

Trotz Funktionsbeschreibungen und informellen Kontakten ist das vorhandene Wissen, sind die gesammelten Erfahrungen, die vielfältigen Beziehungen und spezifischen Interessen der Team-Mitglieder meist zuwenig bekannt. Diese könnten jedoch – in verschiedenen Kombinationen – sehr nützlich sein.

FlowTeams sind dafür besorgt und treffen Massnahmen, dass die Team-Mitglieder solche verborgenen Wissensbereiche, aber auch ethnische und kulturelle Eigenschaften gegenseitig besser kennenlernen. Sei es durch Umfragen, Kurzpräsentationen, Kurse oder gemeinsame Ausflüge. In grösseren Unternehmen stellt sich diesbezüglich auch die Frage: Welches Wissen ist wo vorhanden und wie kann es optimal eingesetzt werden? Ein professionelles Wissens-Management hilft da weiter (siehe A.2).

4. Interaktive Verschiedenheiten

Nicht nur unterschiedliche Funktionen, Erfahrungen und Talent-Profile sind für die Zusammenarbeit wichtig (siehe F 6). Zusätzlich gibt es verdeckte, geheime Beziehungen, die sehr wirkungsvoll sein können und völlig unerwartete Reaktionen hervorrufen.

Vertrauensbeziehungen

Vertrauensbeziehungen oder ‹Trust-Connections› bestehen zwischen Leuten, die sich aus irgendeinem Grund schon kennen (durch Schulen, Verwandtschaft, Militär, Clubs usw.). Mitglieder solcher ‹Trust-Connections› unterstützen und ‹decken› sich gegenseitig – selbst wenn es ihnen schadet.

Machtbeziehungen

Bei Machtbeziehungen oder ‹Power-Connections› kann die eine Person über die andere Macht ausüben (z.B. hierarchische Beziehungen im Betrieb). Informelle Machtbeziehungen entstehen oft durch reale oder vermeintliche Erpressbarkeit (Geheimnis, ‹Leiche im Keller›).

Geheimbereiche

Viele Menschen haben (allein oder mit Partnern) einen ‹Geheimbereich›, der nie öffentlich werden darf, weil das ihnen schaden könnte, zum Beispiel eine Beziehung, Sucht, spezielle Neigung usw. Dies mag der Grund sein, warum sich Team-Mitglieder auf einmal völlig irrational verhalten.

5. Emotionelle Belastungen

In jedem Team finden sich Verhaltensweisen, wie sie unter F 8.4 beschrieben sind. «Connection-Management» befasst sich auch damit, wie man mit diesen verdeckten, «geheimen» Handlungsmustern umgeht. Ein erster Schritt ist die Erkenntnis...

- ... dass es in jedem Team solche Phänomene gibt.
- ... dass dies ganz «normal» ist.
- ... dass diese Phänomene «geheim» bleiben sollen.
- ... dass das Team dessen ungeachtet (oder genau deswegen) gute Resultate erzielen will.

Es wird von den Team-Mitgliedern «nur» erwartet, dass sie sich grundsätzlich über folgendes einig sind (siehe E.2): Wir wollen gute Teamarbeit leisten, mit sinnvollen Zielen, optimaler Nutzung der Team-Talente, vertrauensvoller Zusammenarbeit und einem guten Ruf bei Partnern.

6. Aufbau einer Feedback-Kultur

Eine Feedback-Kultur, in der regelmässig und offen ausgedrückt wird, welchen subjektiven Eindruck man von einer anderen Person oder einer Sache erhalten hat, ist typisch für Hochleistungsteams. FlowTeam-Mitglieder sagen sich offen und ehrlich, wie sie sich wahrnehmen, und diskutieren, worauf in Zukunft besonders zu achten ist. Dies halten sie in einem «gegenseitigen Commitment» schriftlich fest.

Auch ist folgendes zu überlegen: Wie lässt sich feststellen, ob die Vereinbarungen eingehalten wurden? Oft wird am Ende eines solchen Gespräches bereits das Datum für die nächste Feedback-Runde festgelegt.

Die wirkungsvollsten Feedback-Gespräche entstehen dann, wenn eine Person die andere ausdrücklich darum bittet. Manchmal ist es sogar sinnvoll, wenn Teile des «gegenseitigen Commitments» anderen Team-Mitgliedern zugänglich gemacht werden.



7. Zusammenarbeit auf Distanz

Heute ist Teamarbeit möglich, ohne dass sich die Teilnehmer zur gleichen Zeit im selben Raum befinden müssen. Die Kommunikationstechnologie liefert dazu die entsprechenden Instrumente. Mit spezieller Software, sogenannter «Group Ware» können Teams zeit- und ortsunabhängig arbeiten. Aus Platzgründen verweisen wir auf die Autoren Jessica Lipnack und Jeffrey Stamps (siehe Lit. 12), welche in ihrem Buch «Virtuelle Teams» das Thema ausführlich dargestellt haben.

Transmitter

Transmitter sind Botenstoffe, die eine sehr präzise Nachricht an einen Empfänger mit genau definierten Eigenschaften übermitteln. Sowohl die Zielgruppe wie auch die Nachricht können so exakt definiert werden, dass andere potentielle Empfänger kaum merken, dass eine Nachricht übermittelt wurde.

So senden Schmetterlinge als Transmitter Duftstoffe (Pheromone) aus, auf die nur entsprechende Geschlechtspartner reagieren (siehe D.3/Pkt.9).

Was ist ein Transmitter?

Transmitter in der Flow-Methode zeichnen sich durch eine extrem hohe Informations-Qualität für die Empfänger (Zielgruppen) aus. Sie sind ...

- ... kurz (maximal 2 A4-Seiten)
- ... sehr präzise
- ... für die Zielgruppe verständlich
- ... visualisiert
- ... auf Taschenformat gefaltet

8. Erstellung eines Transmitters

Ein «Denkmodell»:

Es soll ein A4-Blatt (Vorder- und Rückseite) hergestellt werden, das auf geeigneten Kanälen ausgestreut wird, um ganz bestimmte «Partner» zu erreichen. Ein Transmitter besitzt mehrere Charakteristiken, die hier durch die Teile 1 – 8 dargestellt sind.

1 Transmitter-Titelseite

Die Titelseite des Transmitters soll neugierig machen und Aufmerksamkeit wecken. Oder anders gesagt: Sie soll einen potentiellen Partner dazu bringen, Kontakt aufzunehmen oder den Transmitter an geeignete Partner weiterzugeben.

Die Titelseite enthält folgende Elemente:

- Symbol, Blickfang
- Name, Marken-Name (Brand) des «Produkts»
- Visualisierungen
- Kurze Formulierung des Themas
- Einige spezielle «markante» Details, welche die potentiellen Partner (und nur diese!) motivieren, weiterzulesen
- Aufforderung, etwas mit dem Transmitter zu tun
- Absender/Kontaktmöglichkeit



Das etwas andere «Hallo» (Geruchsstoffe sind die Grussbotschaften der Schmetterlinge).

Titelseite



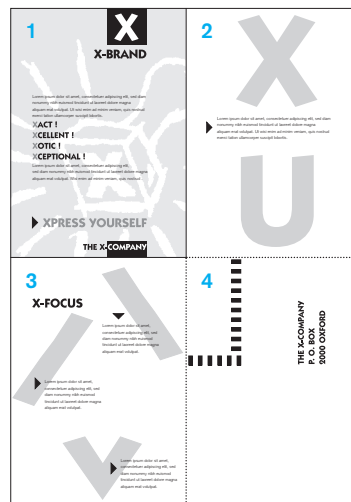
2 Kundenfokus

Den Partner «dort abholen, wo er steht».
Das heisst: An eine Situation oder Gelegenheit anknüpfen, die der Partner genau kennt.

3 Genaue Beschreibung des Problems

Was ist das Thema, das Problem, der Diskussionsgegenstand?

Vorderseite (A4)



4 Antwort-Talon (Vorderseite)

5 Besonderheiten der Themen

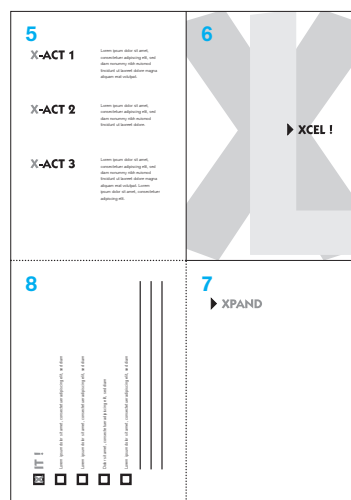
6 Konsequenzen

Was ist der spezielle Nutzen? Was wird genau erwartet und geboten?

7 Freier Raum

Platz für weitere Hinweise. Zum Beispiel: Weiterverteilung des Transmitters, Hintergrund der Thematik, weitere Verbindungen, Referenzen, andere Partner usw.

Rückseite (A4)



8 Antwort-Talon (Rückseite)

Fragen und Aussagen zum Ankreuzen.
Auf diese Weise kann der «Rückempfänger» klar beurteilen, ob der Einsender ein möglicher Partner sein könnte.

Signal-Processing

1. Was ist ein Signal?

Dass es in Teams Energieblockaden gibt, gehört zum Alltag und ist nichts Aussergewöhnliches (siehe F 7.1). Manchmal jedoch kommt es zu unüblichen, meist recht intensiven emotionellen Ausbrüchen. Zum Beispiel:

- Jemand ärgert sich über irgend etwas und wird wütend.
- Im Team festgestellter (von innen oder aussen bewirkter) Stress
- Streit im Team
- Machtkämpfe entstehen, die mehr oder weniger offen ausgetragen werden.
- Unausgesprochene, oft auch unbewusste Probleme tauchen auf, «Geister unter dem Tisch».
- Gewisse Teilnehmer zeigen irrationales, unerklärliches Verhalten.

Normalerweise wird dann untersucht, warum die betreffenden Personen so reagieren. Als Ursachen vermutet man Missverständnisse, geheime Absichten, schlechte Erfahrungen oder gar traumatische Kindheitserlebnisse. Dieses Vorgehen kann manchmal richtig sein, in vielen Fällen führt es jedoch nicht zur Entspannung der Situation.

Beim Signal-Processing kommt eine andere Methode zur Anwendung: Man geht davon aus, dass alle in einem FlowTeam auftretenden Phänomene «Produkte» des gesamten Teams sind. Wenn zum Beispiel zwei Personen einen Machtkampf austragen, so haben auch scheinbar unbeteiligte Mitglieder dazu beigetragen: Sie boten die «Plattform» dafür.

2. Signal-Processing

Die an einem Signal (Konflikte, Stress, irrationales Verhalten) direkt beteiligten Personen kommen wegen einer individuellen Eigenart «in Resonanz» mit einer «Schwingung», die im Team mehr oder weniger unbewusst vorhanden ist. Untersucht wird nun nicht so sehr das Resonanz-Phänomen der direkt beteiligten Personen, sondern die «Schwingung im Gesamtteam», das «unter dem Tisch herumgeisternde Gespenst».

Der Psychologe Arnold Mindell (siehe Lit. 13) nennt die sichtbaren Phänomene eines Teams Primär-Prozesse, die «unter dem Tisch» vorhandenen «Schwingungsmuster» sind dagegen Sekundär-Prozesse. Darin finden sich meist wichtige, interessante Hinweise für die weitere Entwicklung des Teams und seiner Projekte.

Das betreffende Signal wird fast wie ein Mitglied ins Team aufgenommen. Es rückt an die Stelle, wo vorher der Signalgeber war. Dann untersucht das Team mit verschiedenen Signal-Processing-Methoden die Bedeutung des Signals.

So einfach spielt das Leben:
 Kleines Tier = einfarbig (Ratte)
 Mittelgrosses Tier = gefleckt (Hund)
 Grosses Tier = einfarbig (Elefant)



3. Die Bedeutung von Signalen

Wenn solche Signale auftauchen, geben ihnen die Mitglieder des FlowTeams grosse Bedeutung. Manchmal sind diese Signale jedoch sehr subtil und kaum wahrnehmbar. Deshalb kann es eine Weile dauern, bis jemand merkt, dass sich ein Signal im Raum befindet.

Signale können auf verschiedene, im Team verborgene «Phänomene» hinweisen. Zum Beispiel:

- Ungenutzte Energien, Ideen, Verbesserungsmöglichkeiten
- Nie hinterfragte (falsche) Grundannahmen, versteckte Machtkämpfe, Unwahrheiten, Konflikte, Ängste, Emotionen
- «Heimliche Spielregeln»
- Vernachlässigte, jedoch interessante Problemfelder
- Mögliche Kündigungen, Fusionen oder Geheimprojekte
- Bevorstehende kreative Durchbrüche

4. Vorgehen beim Signal-Processing

Alle am Signal beteiligten Personen können zu Eigenschaften der «Schwingung» wichtige Hinweise geben. Sie selbst werden jedoch nur als «Übermittler» der Schwingung betrachtet. Für die Analyse wird das Signal «entpersonifiziert», indem zum Beispiel die Person, welche das Signal sendet, durch ein Flipchart-Blatt ersetzt wird. Dieses trägt den Titel «Herr/Frau Signal (Name des betreffenden Signals)».

Um die Bedeutung von Signalen zu verstehen, verwendet das FlowTeam bewährte Methoden wie Kreativraum-Design, Rhythmuswechsel usw. Darüber hinaus lassen sich weitere, aus der Prozessarbeit bekannte Mittel einsetzen. Zum Beispiel:

- Das Signal «taufen», es benennen
- Das unter dem Signal liegende Vibrationsmuster möglichst treffend beschreiben, um es so zu verstehen
- Die Bedeutung des Signals nonverbal ausdrücken: mit Symbolen, Gesten, Spielen, Vergleichen, Metaphern, Zeichnungen usw.
- Die «Symptome» des Signals verstärken und verschlimmern
- Alle drücken ihre Gefühle aus, welche das Signal bei ihnen hervorruft
- Die bei anderen Teilnehmern vermuteten Denkmuster werden ausgesprochen, zum Beispiel: «Ich nehme an, dass du in der Situation das... tun würdest» oder «Ich nehme an, dass du von... das... hältst»



- Genaues Beobachten des Signals:
«Ich stelle fest, dass ..., ich fühle ..., denke ..., vermute ... und möchte ...»
«Offenbar möchtest du ..., bemüht du dich ...»
- Das Problem extrem verzerren: Es viel grösser, kleiner, teurer, günstiger, länger, kürzer usw. erscheinen lassen

Der Zweck des Signal-Processing besteht darin, die hinter dem Signal liegenden Themen im System zu verstehen und entsprechende Massnahmen einzuleiten. Die Bedeutung eines Signals kann nämlich völlig überraschend sein, was folgendes Beispiel zeigt:

14 Angestellte in der Exportabteilung einer Maschinenfabrik bildeten ein FlowTeam. Als sie an einem Montagmorgen die Arbeit aufnehmen wollten, war der Eingang zum Grossraumbüro verbarrikadiert. Auf vier Pinwänden stand in riesengrossen Buchstaben: «Ihr seid alles Idioten! Wie konntet ihr zulassen, dass man mir meinen Computer wegnimmt und meine Spezialprogramme löscht?»

Was war geschehen? Dem Team standen für 14 Mitarbeiter 10 grössere (leistungsfähigere) und 4 kleinere (ältere) Computer zur Verfügung. Ein Mitarbeiter arbeitete als «Stagiaire» und war ein begeisterter «PC-Freak». Aus dem Urlaub zurückgekehrt, wollte er am Wochenende in seinem Büro ein neues, nützliches Programm installieren, was er schon oft getan hatte. Doch hatte jemand in seiner Abwesenheit den grossen gegen einen kleinen Computer ausgetauscht. Dabei waren offensichtlich Daten und Programme zerstört worden. Aus Wut und Frustration errichtete der «Stagiaire» die Barrikade.

Das Team verstand den Vorfall sofort als Signal. In der anschliessenden Signal-Processing-Runde verteidigte sich der Kollege, der den Computer ausgetauscht hatte: Mit dem schwächeren Computer liesse sich eine ganz bestimmte Aufgabe nicht ausführen. Deshalb habe er das Gerät ausgetauscht. Der «Stagiaire» glaubte ihm nicht. Mit ein paar wenigen Mausklicks löste er sofort das betreffende Problem – und zwar auf dem kleineren Computer. Das Team staunte.

Auf Grund des Signal-Processing konnte das Team aus dem Vorfall zwei äusserst nützliche Schlussfolgerungen ziehen:

1. Die ganze Abteilung hätte eine neue Software erhalten sollen, die neue Computer voraussetzte. Doch nun war es möglich, die betreffende Aufgabe problemlos mit den vorhandenen Computern zu lösen. Damit konnte man auf eine teure Investition verzichten.
2. Die Mitglieder des FlowTeams stellten fest, dass sie einander zuwenig gut kannten. Nach diesem Signal-Processing pflegten sie vermehrt den Austausch von Wissen und Erfahrungen.

F10

FlowEnergie-Nutzung

1. Gemeinsame Richtung

Wenn ein Team oder eine Teilgruppe intensiv zusammenarbeitet und dabei über viel Freiraum für neu auftauchende Themen verfügt, muss man von Zeit zu Zeit sicherstellen, dass sich die gesamte Arbeitsgruppe noch in die gemeinsam definierte Richtung bewegt (Alignment). Dies ist besonders für noch unerfahrene FlowTeams wichtig. Gemeinsam definierte Ziele sowie die Frage nach dem Sinn der Tätigkeit helfen dabei, das Team auf eine gemeinsame Vision auszurichten.

2. Analogien der FlowEnergie-Nutzung

FlowTeams können ihr Verständnis für Synergien fördern, indem sie folgende Analogien verwenden:

Lichtwolke

Angenommen, in einem Team verfügen alle über eine Lichtquelle, zum Beispiel eine verstellbare Taschenlampe. Damit können die Mitglieder verschiedene Lichtformen ins Team einbringen: unterschiedliche Farben, pulsierendes Geflimmer, wellenförmige, laserscharfe Strahlen usw. Gleichzeitig besitzen alle Teilnehmer einen Spiegel, der das Licht der anderen reflektiert. Die Rückseite des Spiegels absorbiert Licht und neutralisiert es. Nehmen wir weiter an, dass alle Team-Mitglieder gleichzeitig aktiv sind: Sie senden ihre eigenen Lichtimpulse aus, während sie das Licht der anderen reflektieren oder absorbieren. Diese individuellen Tätigkeiten im Team bilden nun eine Art «Lichtwolke», welche man als gemeinsame Energie oder als «Vibration» des Teams verstehen kann. Das FlowTeam versucht nun, diese Lichtwolke als gemeinsam erzeugtes Energiefeld zu optimieren.



Auch Fische lieben Joint-ventures.

Kooperations-Energie

Um das Konzept der FlowEnergie zu verstehen, kann man sich vorstellen, dass in einem FlowTeam viel «Energie» vorhanden ist und «umherfließt». Diese Energie besitzt verschiedene Eigenschaften:

- Personen, aber auch Fragen, Ideen, Visualisierungen und Gegenstände sind Energiequellen.
- In jeder Teamarbeit gibt es «Sickergruben», in denen Energie verschwindet.
- Energie kann ...
 - ... um Hindernisse herum,
 - ... durch Engpässe,
 - ... langsam, träge oder
 - ... turbulent, sprudelnd und
 - ... in Wellenfließen. Dabei entstehen verschiedene Muster des Energieflusses, die man beobachten kann.
- Energieflüsse können Energiefelder erzeugen.
- Gewisse Kanäle können Energie in bestimmte Bahnen oder Richtungen lenken.

Es kann ein Team weiterbringen, wenn es solche Eigenschaften beobachtet und daraus entsprechende Handlungen ableitet. Dies hilft den Teilnehmern, sich im scheinbaren Chaos der Zusammenarbeit besser zu orientieren.

3. Prozessdarstellung

In FlowTeams fragen sich die Mitglieder immer wieder, was sie persönlich zum Erfolg des Teams beitragen können. Eine diesbezüglich wirksame Methode ist die selbsterarbeitete «Prozessdarstellung», mit deren Hilfe die Teilnehmer folgende Fragen beantworten:

1. Was benötige ich, um meine Funktion optimal ausüben, meinen Beitrag wirksam einbringen zu können – inklusive informeller Kanäle? Das heisst: Von wem erhalte ich was und wann? Wo und wie kann ich holen, was ich benötige?
2. In welchen Situationen werde ich aus eigener Initiative aktiv?
3. Worauf achte ich bei meiner Tätigkeit besonders?
4. Was entscheide ich allein, was mit anderen zusammen?
5. Wem liefere ich was und wann?

Solche Prozessdarstellungen brauchen nicht einheitlich gestaltet zu sein. Die einzelnen Teilnehmer wissen selbst am besten, wie sie die Prozesse optimal darstellen können. Dabei verwenden sie oft Ablaufschemen, Listen, Diagramme usw.

Der Wind verleiht dem Sand sein Gesicht.



Nachdem alle Team-Mitglieder (eventuell in Kleingruppen) ihre Prozessdarstellung erarbeitet haben, diskutieren und revidieren sie diese in geeigneten Meetings mit den entsprechenden Partnern. Und zwar so lange, bis jedes Mitglied eine bereinigte Darstellung besitzt. Zudem kann es nützlich sein, ein «interaktives Commitment» zu erstellen, ähnlich wie in den Feedback-Gesprächen (siehe F 8.6).

Versuche, diese Prozessdarstellungen zu normieren, sind eher hinderlich. Denn das Gesamtsystem kennt die beste Lösung und kümmert sich auch selbst um deren Weiterentwicklung.

4. Kernaufgaben und Teilaufgaben

FlowTeams unterscheiden typischerweise sehr genau zwischen Kern- und Teilaufgaben:

Art der Aufgaben	Zuständigkeit/Vorgehen
Kernaufgaben	(normalerweise vom ganzen Team definiert) Über die Kernaufgabe sind alle Team-Mitglieder genau informiert.
Aufgaben von Teil-Teams	Mehr oder weniger dauerhafte Aufgaben, Kompetenzen oder Verantwortung werden bestimmten Mitgliedern zugeteilt.

Ad-hoc-Teams (Ad-hoc-Linkages)

Sehr viele Themen, Probleme und auftauchende Aspekte (Emergenzen) sind nicht voraussehbar. In solchen Fällen bilden geeignete Personen sofort ein Ad-hoc-Team. Viele FlowTeams geben sich dafür dynamische Regeln.



5. Koordination von Teilelementen

Rollenwechsel

Wer ein FlowTeam «von aussen» betrachtet, ist oft irritiert, weil kaum erkennbar ist, wer der «Chef» ist. Alle sind aktiv, fühlen sich verantwortlich und bringen ihr Talent in den Prozess ein. Dabei wechseln die Rollen der Teilnehmer laufend und manchmal sehr schnell.

Fusionsinstrumente

Je nachdem wie eng FlowTeam-Mitglieder im Raum zusammenarbeiten, brauchen sie auch unterschiedliche Fusionsinstrumente. Das heisst: Werkzeuge, Methoden und Techniken, welche parallel ablaufende Arbeiten koordinieren. Dazu einige Hinweise:

Arbeitsübersichten

Die Bereitschaft eines FlowTeams, sich ständig weiterzuentwickeln (TransFORMations-Orientierung), bewirkt, dass es zu jedem Prozessschritt hochwertige Übersichtspapiere (Visualisierungen) herstellt. Darauf werden Diagramme von parallel laufenden Teilprojekten oder Präsentationsunterlagen für Meetings usw. aufgezeigt. In der Regel sind diese Visualisierungen nicht nur «virtuell» auf gemeinsamen Computerfiles gespeichert, sondern werden zudem auf Papier – für alle gut sichtbar – aufgehängt.

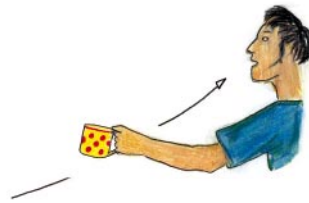
Flow-Raum

Um Übersicht zu wahren und die Prozesse besser zu koordinieren, baut sich das Team eine Informations-Ecke (auch Flow-Raum oder Info-Corner genannt) auf. Dort hängen fortlaufend Flipcharts zu bestimmten Themen, die über den aktuellen Projektstand informieren. Diesen Flow-Raum bringt man periodisch auf den neuesten Stand, dabei wird gleichzeitig aktuelles Wissen ausgetauscht.

Neben den Planungsübersichten zum Projektverlauf hängen im Flow-Raum «News» zu Randthemen. Es hat sich sehr bewährt, an diesem Ort auch eine gemeinsame Ablage für die neusten Zwischenberichte aufzustellen.

Fusions-Zeiten, -Orte und -Themen

Diese werden zum voraus festgelegt (Projektkoordination). Dazu sind die Beteiligten entweder persönlich anwesend oder via Kommunikationstechnologie (Telefon, Fax, E-Mail) erreichbar.



Was einem beim Wort Kaffee so alles in den Sinn kommt ...

6. Schaffung einer Vertrauens-Ambiance

Ist ein Team im «Flow», so bringen seine Mitglieder ihre wirklich besten, einzigartigen Beiträge voll, spontan und intuitiv ein. In solchen Momenten laufen möglicherweise sehr heftige Interaktionen mit anderen Elementen ab, wie folgendes Beispiel zeigt:

Vier FlowTeam-Animatoren in New York

Vier FlowTeam-Animatoren sassen in einer New Yorker Pizzeria beim Lunch. Dabei diskutierten sie über ein neues Projekt eines Anwesenden. Als sie bezahlt hatten und das Lokal zufrieden und lachend verlassen wollten, stand vor der Pizzeria die etwas irritierte Polizei. Der Restaurantbesitzer hatte sie vorsorglich alarmiert, weil er aus Erfahrung wusste, dass so harte und heftige Diskussionen in der Regel mit Handgreiflichkeiten endeten.

Inhaltsbezogene, sehr intensive Auseinandersetzungen sind in FlowTeams möglich, oft sogar erwünscht, wenn die freiwerdende Energie konstruktiv genutzt wird. Denn obwohl in der Sache hart gestritten wird, ist der Respekt und die Kollegialität unter den «Streithähnen» nie in Frage gestellt.

7. Vibrationsmuster

Ein Team, das in einem Meeting in den «Flow» kommt, erscheint Aussenstehenden zunächst als wirr und chaotisch. Alle Teilnehmer sind ständig in Bewegung: Sie zeichnen und schreiben auf Flipcharts oder Post-it-Kleber, reden und diskutieren – manchmal sogar laut und intensiv. Flipcharts werden umgehängt, fotografiert, zerrissen und weggeworfen. Überall liegen Schreibutensilien und andere Materialien herum. Leute verlassen scheinbar willkürlich die Gruppe und kommen wieder zurück. Im ganzen Raum spürt man eine hohe «Vibrationsintensität».

Manchmal ändert sich jedoch das Vibrationsmuster: Alles wird plötzlich langsam und träge. Dies ist ein Zeichen dafür, dass eine intensive Phase zu Ende geht. Entsprechend verhalten sich auch die Flow-Mitglieder: Sie strömen auseinander, machen eine Pause oder nehmen mit Teilnehmern anderer Kleingruppen Kontakt auf. Das Ganze erinnert dann an eine Welle, die langsam am Ufer verebbt.

F 1 1

Integrative Präsentation

1. Einbeziehen statt Überreden

Heute werden Projekte immer öfter an hierarchie- oder abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen vergeben. Diese erarbeiten Lösungsvorschläge, die sie später dem Auftraggeber (in der Regel einem oder mehreren Führungskräften) präsentieren – mit der Absicht, einen Entscheid herbeizuführen.

Traditionelle Präsentationsmethoden führen in vielen Fällen zu Lösungen, die eher unausgegoren, mittelmässig, teuer und wenig tragfähig sind. Am Ende eines intensiven Prozesses entscheidet dann das Management wie ein Richter über den Vorschlag – häufig auch unter Zeitdruck. Sein Urteil fällt es mehr oder weniger aufgrund von rhetorischen Tricks oder der Überzeugungskraft der Präsentatoren.

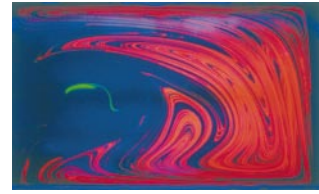
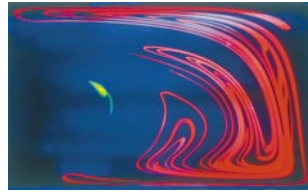
Bringt hingegen das verantwortliche Management sein Know-how bereits bei der Erarbeitung der Lösungsvorschläge ein, werden bessere und nachhaltigere Resultate erzielt. Aus organisatorischen Gründen ist eine solch frühzeitige Einbindung des Managements vielfach schwierig zu realisieren. In solchen Fällen können mit einer «integrativen Präsentation» bessere und für alle Beteiligten motivierendere Entscheide getroffen werden als mit dem konventionellen Referieren vor Führungskräften.

2. Gestaltung einer neuen Einheit

Präsentiert ein FlowTeam den Vorgesetzten, Kunden oder Kollegen seine Resultate, versucht es nicht gleich, sie durch Argumente zu «überzeugen». Die Zuhörer werden vielmehr einbezogen, ihre Fragen, Ideen, Anregungen konstruktiv genutzt und «integriert». Das FlowTeam weiss nämlich aus Erfahrung, dass gewisse Resultate unverändert übernommen, andere jedoch modifiziert und wieder andere sogar verworfen werden.

Während der «integrativen Präsentation» können ganz neue und wichtige Aspekte zum Thema auftauchen. Das FlowTeam ist diesbezüglich sehr offen. Denn «Integration» bedeutet auch, Lösungsvorschläge anderer gemeinsam weiterzuentwickeln. Voraussetzung ist die Bereitschaft des Teams, den von ihm eingebrachten Vorschlag «loszulassen» und «Ergänzungen» einzubauen.

Bei der «integrativen Präsentation» bildet das FlowTeam mit seinen Partnern eine Art übergeordnete, neue «Einheit», welche die präsentierten Vorschläge auf einer höheren Ebene weiterentwickelt. Wie eine Präsentation durchgeführt wird, beeinflusst das Resultat stärker, als man sich allgemein bewusst ist. Als vorteilhaft erweist sich immer wieder die permanente Visualisierung anstelle einer Folienpräsentation.



3. Der Info-Markt

Für die Präsentationen von komplizierten Themen eignet sich die Methode des «Info-Markts» besonders gut: Auf einer Art Marktplatz werden alle Teilaspekte eines Themas auf Tafeln dargestellt (visualisiert). Die Präsentationsteilnehmer wandern dabei von Stand zu Stand. Dort werden sie durch Kurzpräsentationen informiert und durch Fragestellungen miteinbezogen.

Info-Markt vorbereiten

Als Vorbereitung für den «Info-Markt» erstellt man Flipcharts mit hoher Informationsqualität:

- A4-Vorlagen auf A3- oder Weltformat vergrößern
- Pro Thema ein Flipchart-Blatt mit Lead-Text (siehe F 5.3) und aktivierenden Fragen (siehe F 11.4)

Der eigentliche Marktplatz wird wie folgt gestaltet:

- «Parcours» (Wegstrecke) vorbereiten
- Stände für spezielle Zielgruppen einrichten, zum Beispiel: Nutzer, Kunden, Management, Geldgeber
- «Resource-Place» (Tisch mit den neusten Versionen der bearbeiteten Papiere)

«Randthemen» lassen sich so vorbereiten:

- Vorgaben/Randwerte aufzeigen
- Skeptische Fragen mit Antworten
- «Crazy-Chart» (mit ersten Beiträgen als Ermunterung zum Gebrauch)

- Verworfenne Lösungen aufzeigen
- Verkaufsargumente in Frageform aufführen («Legen Sie Wert auf...?»)»
- Glossar gestalten

Für die Einleitung des Anlasses werden folgende Teile vorbereitet:

- Ziele des Anlasses
- Layout des «Parcours»
- Zeitablauf: Was ist zu tun?
- Material erklären
- Funktion der FlowTeam-Mitglieder und der «Spezialisten» an den Ständen

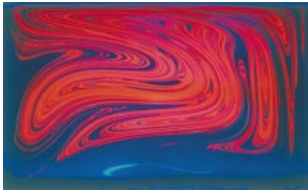
Info-Markt durchführen

Die Teilnehmer und Zielgruppen werden aufgefordert, die Kreativräume zu nutzen, das heisst:

- die «aktivierenden Fragen» zu beantworten
- eigene Beiträge/Ideen/Vorbehalte auf Post-it-Kleber zu schreiben und aufzukleben
- «neue aktivierende Fragen» zu formulieren.

Oft ist eine Erklärung des Prototypings sinnvoll:

- Dabei wird Prototyping «demonstrativ» vorgeführt (indem man die Teilnehmer direkt einbezieht).
- In einer Zwischenpräsentation zeigt man die neuen Ideen und Resultate.
- Im Idealfall werden die Teilnehmer selbst zu geplanten sowie auftauchenden Themen aktiv.



Neues Gestalten durch Dehnen
und Falten.

4. Bedeutung der Fragemethode

Die meisten Menschen neigen dazu, alles Neue mit Skepsis oder gar Ablehnung zu betrachten. Sie beurteilen vorschnell etwas als gut, schlecht, brauchbar, unfertig usw. Bei der «integrativen Präsentation» werden deshalb «aktivierende» Fragen eingesetzt, um Neues und Unbekanntes vorzustellen. Dabei fragt man nicht wie üblich «Ist das eine gute oder schlechte Idee?», sondern konzentriert sich voll auf folgende Formulierung: «Wie kann diese Idee aufgenommen und weiterentwickelt werden?» Die solchermassen «aktivierende» Fragestellung bewirkt, dass sich die Zuhörer zuerst mit der vorgestellten Lösung auseinandersetzen müssen, bevor sie Einwände und Vorschläge anbringen können.

«Aktivierende» Fragen beginnen meist mit dem Wort «Welche?» (Auch: «Für welche..?», «Durch welche..?» usw.). Sind solche Fragen richtig gestellt, können Sie nicht pauschal mit «Ja» oder «Nein» beantwortet werden. Sie verlangen eine mehrgliedrige Antwort, wie zum Beispiel die Aufzählung von Gründen. Beispiele «aktivierender Fragen»:

Welche...

- ... **Auswirkung** hat Lösung X auf die Abteilung, den Preis, die Lagerhaltung?
- ... **Gründe** veranlassten uns zu diesem Schritt?
- ... **Ziele** wollen wir damit erreichen?
- ... **neuen Möglichkeiten** ergeben sich daraus?
- ... **Unterschiede** hat Lösung X im Vergleich zur bisherigen Praxis?
- ... **Aspekte** sind dabei besonders zu beachten?
- ... **Massnahmen** tragen zur Lösung dieses Problems bei?
- ... **Anforderungen** werden an diese Person gestellt?
- ... **Vorteile** hat diese Lösung?
- ... **Zielgruppen** sollen angesprochen werden?

Indem man gewöhnliche W-Fragen (Wer, Was, Wann, Wo, Warum, Womit) in «Welche»-Fragen umformuliert, «zündet» sie stärker und bewirken dadurch zahlreichere und vor allem auch bessere Antworten.

5. «Gute» Entscheide durch Integration

Immer komplexere Situationen erfordern neue, bessere Methoden, um sogenannte «gute» Entscheide treffen zu können. FlowTeams sind sich bewusst, dass sie nie nur für sich selbst entscheiden, sondern Aussenstehende mitbetroffen sind. «Integrative Präsentationen» erfolgen deshalb immer mit verschiedenen direkt oder indirekt Beteiligten (Zielgruppen, Kunden, Lieferanten usw.). Für diejenigen, die nicht in den Flow-Prozess eingebunden waren, sind «integrative Präsentationen» eine gute Gelegenheit, sich selbst und ihr «Know-how» einzubringen.

6. Entscheidungsstrukturen

Ein «situitives» Entscheidungsmodell ergibt bessere und tragfähigere Resultate als traditionelle Verfahren. FlowTeams legen deshalb für verschiedene Situationen unterschiedliche Vorgehensweisen fest. Das untenstehende Beispiel einer Klinik zeigt, was gemeint ist:

Entscheidungsgrundmodell

Team-Konsens

Ad-hoc-Entscheidungs-Teams

Delegations-Entscheide

Chef-Entscheide

«Diktatur»



Die Qual der Wahl.

Beispiele für Entscheidungsbereiche

Längerfristige Zielsetzungen, Investitionen, Bauten

Personelle Entscheidungen / Anschaffungen
(Investitionen)

Abläufe, Koordination

Ärztliche Therapie-Entscheide

Notfälle

Anwendungssituationen

Alle Beteiligten/Betroffenen sind in angemessener Weise am Entscheidungsprozess beteiligt.

Ein Entscheid kann gefällt werden, wenn bestimmte Leute dabei sind, zum Beispiel Herr A, Frau B, Frau C und XX (bei den beiden X handelt es sich um irgendwelche Personen aus dem Team).

Delegierte verschiedener Gruppen / Betroffener fällen Entscheide für das ganze Team (mit einer bestehenden Entscheidungstechnik).

Der Chef entscheidet, nachdem er verschiedene Sachverständige oder Beteiligte angehört hat.

«Jemand ist Chef», und alle anderen tun unverzüglich das, was er/sie anordnet. Entscheide werden allenfalls nachher diskutiert.

F 12

Erfolgskonzepte

1. Optimieren – aber wie?

Arbeiten verschiedene Menschen in einem Team zusammen, so entstehen Resultate, Durchbrüche, Erfolge – aber auch Leerläufe, Fehler und Unbrauchbares. Es stellt sich deshalb die Frage:

- Auf welche Weise kann das Team aus den gemachten Erfahrungen lernen?
- Wie kann es den Prozess der Zusammenarbeit auswerten?

Wird ein Erfolgskonzept analysiert, geht es nicht um die Frage, ob eine Phase der Zusammenarbeit besonders gut oder schlecht war. Es geht vielmehr darum zu verstehen, was genau diese Phase prägte und wie die erzielten Resultate zustande kamen.

2. Erfolgskonzept-Focus

FlowTeams wissen, dass hinter jedem noch so kleinen Erfolg meist dafür verantwortliche «Erfolgskonzepte» stehen. Ein gutes Resultat lässt sich vielleicht auf ein ganz bestimmtes Vorgehen oder auf das Zusammenspiel verschiedener Talent-Profile (siehe F 6) zurückführen.

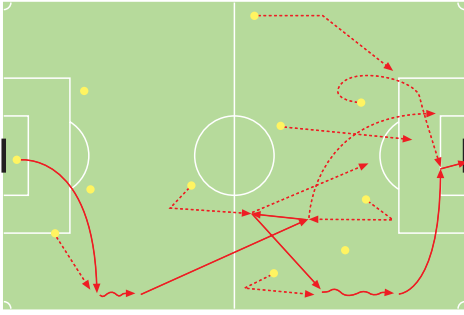
Analyse der Zusammenarbeit

Um Erfolgskonzepte aufzuspüren, empfiehlt es sich, ungefähr zur Halbzeit sowie am Ende eines Meetings oder einer Arbeitsphase die Zusammenarbeit zu analysieren. Auf diese Weise kristallisieren sich oft schon in kurzer Zeit Grundmuster des Erfolgs heraus. Diese können dann für die weitere Arbeit im Team bewusst genutzt werden.

«Systemisch» gesprochen, jedoch vereinfacht gesagt, handelt es sich bei dieser Analyse um die Suche nach sogenannten Attraktoren (siehe D.3), welche quasi «hinter dem System versteckt sind». Die bewusste Nutzung dieser Muster erlaubt dem Team, seine Zusammenarbeit zu optimieren. Dabei kann die Analyse der Erfolgsfaktoren wie folgt ablaufen:

Chart von Prozess und Vorfall

Ein Teilnehmer wird dazu bestimmt, den Prozess des FlowTeam-Meetings zu dokumentieren und während der Teamarbeit auf einem Flipchart



So entstand
das Siegestor.

folgendes festzuhalten: Zeit, Themen, Vorfälle, Rhythmuswechsel, Zusammensetzungen der Teams sowie weitere Beobachtungen, zum Beispiel gelungene Visualisierungen oder spezielle Fragen, welche das Team weitergebracht haben. Im Hinblick auf die Analyse besonders interessant sind jene «Formen», die Bestand hatten und überlebten, sowie jene, die übernommen und weiterentwickelt wurden. Solche schriftlichen Protokolle helfen später dem Team, «Durchbrüche» während der Zusammenarbeit zu identifizieren.

Rückblick der Ablaufanalyse

Alle Mitglieder beschreiben aus ihrer Sicht die Erfolgsmomente und Durchbrüche auf Post-it-Klebern. Diese werden auf einen Flipchart geheftet. In der anschließenden Diskussion können oft jene verdeckten Strukturen, welche Ursache oder Bedingung für Erfolgsmomente waren, herausgefunden werden. Ziel der Ablaufanalyse ist es, gemeinsam Erfolgsformeln zu lokalisieren, diese schriftlich im Team-Folder (siehe E.3) festzuhalten und in der weiteren Zusammenarbeit bewusst anzuwenden.

3. Analyse von Erfolgsmomenten

FlowTeams merken oft sofort, wenn sie einen «Durchbruch» geschafft haben. Plötzlich taucht eine alternative Lösung, eine entscheidende Einsicht, eine prägnante Formulierung oder eine zündende Frage auf. In solchen Situationen sollte jemand sofort ein Time-out (siehe F 5.5) veranlassen. Dann wird der Ablauf, der zum Erfolgsmoment führte, analysiert und ebenfalls schriftlich festgehalten.

Analyse von Markterfolgen

Arbeitet zum Beispiel ein FlowTeam besonders gut mit einem Kunden zusammen, so soll es auch da die Erfolgsfaktoren genau analysieren. Denn offensichtlich wird das Kundenbedürfnis durch das Angebotsprofil genau abgedeckt.

Was gut funktioniert

FlowTeams erstellen gelegentlich eine ausführliche Liste zum Thema «Was bei uns wirklich gut funktioniert».

4. Anerkennung des Teambeitrags

1. Grundidee

Die ‹Teambeitrags-Anerkennung› soll einen permanenten und intensiven Denkprozess zu folgender Frage auslösen: Welche individuelle Beiträge zum Wohl des Teams sind besonders nützlich?

Deshalb diskutiert das Team einmal pro Periode oder am Ende einer Arbeitsphase die Frage ‹Wer hat den nützlichsten Beitrag geleistet?›. Ist das Mitglied auserkoren, erhält es einen Preis. Das kann ein eher symbolischer Preis (Reisegutschein, Goldmünze usw.) oder ein grösserer Geldbetrag sein.

Nachfolgend ein paar ‹inspirierende› Beispiele von Teilnehmern, denen die Teambeitrags-Anerkennung zugesprochen wurde:

Jemand ...

- ... erstellte aus eigenem Antrieb ein Computerprogramm zur Entdeckung von Buchungsfehlern.
- ... arbeitete die ganze Nacht durch, um die Präsentationsfolien eines Kollegen fertigzustellen.
- ... verfasste eine Checkliste, die dem Team half, Abläufe besser zu koordinieren.
- ... bemerkte, dass im Lager ein wichtiger Bestandteil ‹ausging›.
- ... organisierte eine originelle Abendveranstaltung, die zu einer produktiven Diskussion über Team-Kompetenzen führte.
- ... erzählte in einer Streit-Situation einen Witz, der das Klima sofort entspannte.
- ... erhielt lange Zeit nie eine Nomination für die Teambeitrags-Anerkennung und arbeitete trotzdem seriös weiter.
- ... machte den Vorschlag, die Teambeitrags-Anerkennung derjenigen Person zu geben, die noch nie einen Preis erhalten hat.

Analyse des Teambeitrags

Bevor jemandem eine Teambeitrags-Anerkennung zugesprochen wird, müssen die einzelnen Beiträge analysiert werden:

1. Jedes Mitglied überlegt sich, wer in der vergangenen Periode (z.B. im letzten Monat) den besten Beitrag zum Wohl des Teams erbracht hat. Der eigene Name sowie der Name des potentiellen Empfängers werden auf einen Zettel geschrieben: «Ich... (Name) schlage vor, die Teambeitrags-Anerkennung dieses Monats an... (Name) zu geben, weil... (Begründung)»
2. Alle lesen ihren Zettel vor, kommentieren ihn und kleben ihn auf einen Flipchart.
3. Anschliessend wird eine Jury – bestehend aus drei Personen – ausgelost. Ist ein Jurymitglied als Empfänger der Teambeitrags-Anerkennung vorgeschlagen, so wird dieser Zettel entfernt und auf die sogenannte Ehrengalerie geklebt. Denn es gilt die Regel: Die Jury darf keinem Jurymitglied die Anerkennung zusprechen.

Juryberatung

Hier kann jedes Team-Mitglied, das nicht in der Jury sitzt, für eine beschränkte Zeit an den Besprechungen der Jury teilnehmen. Die Jury kann bei Bedarf Mitglieder dazu auffordern, Fragen zu beantworten.

Die Jury bestimmt verbindlich mit Stimmenmehrheit den Empfänger der Teambeitrags-Anerkennung. Dabei soll die Anerkennung nicht auf mehrere Mitglieder verteilt werden (auch vom Empfänger nicht).

Diskussion über die Teambeitrags-Anerkennung

Wenn in einem Team erstmals die Idee der Teambeitrags-Anerkennung vorgeschlagen wird, entsteht meist eine stark emotional geführte Diskussion. Die Aussagen tönen dann etwa so:

Häufig vorgebrachte Befürchtungen:

- Es ist traurig, dass gute Teambeiträge mit Geld honoriert werden müssen. Gute Teamarbeit ist bei uns doch selbstverständlich.
 - Wichtig sind doch die Synergieresultate.
 - Warum kann man immer nur eine Person wählen?
 - Warum darf der Empfänger seinen Preis nicht teilen?
 - Warum erhalten nicht alle die gleiche Anerkennung?
-

- Der Teambeitrag kann nie genau gemessen werden.
 - Wie kann ich eine gerechte Entscheidung treffen?
 - Das wird immer subjektiv sein.
 - Das wird eine sehr emotionale Runde geben.
-

- Für die Wahl müsste man vorgängig Kriterien festlegen.
-

- Das bewirkt Bespitzelung, schürt Neid und Konkurrenz.
-

- Das begünstigt geheime Absprachen nach dem Schema: «Ich schlage dich vor, wenn du...»
-

- Ich möchte mich niemals als Jurymitglied exponieren.
-

- Die besser Ausgebildeten haben viel bessere Chancen.
-

- Und wenn die gleiche Person mehrmals die Anerkennung gewinnt?
-

- Was ist mit den sogenannten einsamen Kämpfern?
-

Antworten und Argumente:

Das Instrument Teambeitrags-Anerkennung soll einen permanenten Denkprozess auslösen, denn ...
... gute individuelle Beiträge sind eine Voraussetzung für eine gute Teamleistung.
... es geht um die richtigen individuellen Beiträge zum richtigen Zeitpunkt – zum Wohle des ganzen Teams.

Dieses «Problem» existiert auch ohne Anerkennung des Teambeitrags. Das Team profitiert jedoch davon, wenn es lernt, mit dieser schwierigen Thematik konstruktiv umzugehen – statt sie zu verdrängen.

Kriterien lassen sich im voraus festlegen. Dies ist zwar sehr schwierig, aber nützlich.

In den meisten Teams wissen die Teilnehmer recht gut, wer was leistet.

Die Praxis zeigt, dass das Vorgehenskonzept der Teambeitrags-Anerkennung dies verunmöglicht.

Dieser Aspekt scheint nur am Anfang problematisch. Später geht das Team fast spielerisch damit um.

Dieses Argument stimmt vielleicht bei reinen Sachfragen. Doch Teambeiträge haben noch viele andere Dimensionen, die vom Team erkannt und geschätzt werden.

Dies kommt häufig vor und ist ganz normal. Die meisten Juries ziehen entsprechende Überlegungen in ihre Beratungen mit ein. Im Zweifelsfall wählen sie oft jemanden, der die Anerkennung noch nie erhalten hat.

In den meisten Teams gibt es Einzelkämpfer. Auch sie können durch ihre Leistungen zum Wohle und zum Erfolg des Teams beitragen. Erstaunlicherweise erhalten sie die Teambeitrags-Anerkennung sogar relativ häufig.



Literatur
Stichwort
Übersicht/Kurzfassung

Anwendung

1. Probieren geht über studieren

Das FlowTeam-Konzept mag vielleicht nach dem ersten Durchlesen kompliziert erscheinen. Der Schein trügt: Denn die FlowTeam-Methode ist keine «Wissenschaft», die sich rein theoretisch mit Hilfe eines Buchs studieren lässt, sie muss im Alltag ausprobiert und praktisch erfahren werden. Deshalb kann eine schriftliche Anleitung die FlowTeam-Idee nur bis zu einem gewissen Grad «transportieren». Wer auch nur einzelne Elemente in seine betriebliche Praxis umsetzt, wird sofort feststellen: Die Anwendung der FlowTeam-Methode ist viel einfacher, als es auf den ersten Blick aussieht. Und nach zwei, drei Meetings oder Workshops wird die Zusammenarbeit im Flow-Stil geradezu spielerisch leicht.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass «Anfänger» vor allem zwei Fragen stellen:

- 1 Wie wird ein Team ein FlowTeam?
- 2 Lassen sich die Grundprinzipien der 12 Focusbereiche auch einzeln umsetzen?

Die Antwort lautet: Einerseits gibt es ein professionelles FlowTeam-Design mit Start- und Folge-Workshops (siehe E 3). Auf der anderen Seite kann jedes Team ohne weiteres ganz nach seinen Bedürfnissen auch nur einzelne Konzepte der Flow-Methode umsetzen. Es empfiehlt sich dabei mit Elementen von F 1–F 5 zu beginnen.

Umsetzung als Vorgesetzter

Wer das FlowTeam-Konzept als Vorgesetzter oder Projektleiter einsetzen will, kann einzelne Konzepte einfach übernehmen: Er stellt sie zum Beispiel anlässlich eines «konventionellen» Meetings kurz vor und wendet sie sofort an (FlowTeam-Pioneering). Allein die Übernahme einzelner FlowTeam-Spielregeln kann die Teamarbeit schon stark verbessern.

Vorgesetzte können die Flow-Methode auch als Ganzes vorstellen (z. B. durch Verteilen dieser Ausgabe der «Orientierung»). Anschliessend lassen sich dann mit dem Team einzelne Konzepte erproben und anpassen.

Umsetzung als Team-Mitglied

An einem Meeting kann ein Teilnehmer ein Flow-Konzept als Lösungsvariante vorschlagen und es gegebenenfalls mit konzeptionellen Erklärungen ergänzen.

Einzeln umsetzbare Konzepte

In sämtlichen 12 Focusbereichen (siehe F 1–F 12) gibt es Konzepte, die sich sofort ohne grosse Ausbildung der Teilnehmer umsetzen lassen. Dabei spielt es keine Rolle, ob man als Vorgesetzter oder als Team-Mitglied handelt.

2. Umsetzungen in Organisationen

Um die FlowTeam-Methode zu lernen, braucht es ein Team von Mitarbeitern, die im Alltag tatsächlich zusammenarbeiten, zum Beispiel eine Unternehmensabteilung oder ein Projektteam. Das FlowTeam-Design läuft parallel zur üblichen Arbeit, indem das Team reale Aufgaben und Problemstellungen beispielhaft löst.

Mitgliederzahl als kritische Grösse

In konventionell moderierten Workshops ändert sich die Dynamik der Gruppe, sobald die Gruppengrösse 12–15 Teilnehmer übersteigt. Erstaunlicherweise gilt dies nicht für FlowTeams. Ähnliche Phänomene lassen sich hier erst bei ungefähr 25–30 Teilnehmern beobachten. Die Gründe dafür sind nicht bekannt.

FlowTeam-Verbund

Wenn mehr als 25 Personen eine Flow-Kooperation pflegen, ist dies ein FlowTeam-Verbund, auch FlowTeam-Compound genannt. Dieser Verbund besteht aus

- Unter-Teams, die abgegrenzt sind
- Mitgliedern, die sich im ganzen Verbund frei bewegen
- Ad-hoc-Teams, die sich je nach Bedarf bilden (siehe F 10.4)

Drei hierarchische Ebenen

Finden sich in einem Team Mitglieder einer grösseren Organisation, so sollten Vertreter von mindestens drei Hierarchiestufen teilnehmen. Dies erhöht die Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit der Ergebnisse.

Start mit einem Pilotteam

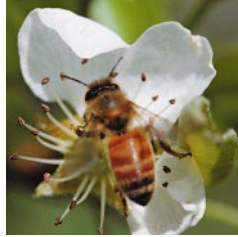
In Unternehmen beginnt FlowTeam-Design häufig mit einem Pilotteam. Das kann sein:

- ein hierarchisch gemischtes Team aus einem Fachbereich
- ein Projektteam
- ein Vorgesetztenteam

Ausgerichtet auf konkrete Ziele und Aufgaben wird mit diesem Pilotteam das FlowTeam-Design «in Gang gebracht». Das Team formuliert erste Zusammenarbeits-Konzepte und wendet sie auch bewusst an (siehe E 3). Dann wird gemeinsam mit Vertretern von weiteren Teams, welche die Flow-Methode verwenden wollen, das passende Vorgehen erarbeitet.

FlowStyle-Meeting

Dies ist eine Möglichkeit, einen ersten Eindruck von Flow-Zusammenarbeit zu erhalten: Unter Anleitung eines FlowTeam-Animators führt eine Gruppe, welche die FlowTeam-Methode (noch) nicht kennt, ein «Flow-ähnliches» Meeting durch.



3. Von der Skepsis zum Engagement

Wann immer in einem Team etwas Neues eingeführt werden soll, stösst dies zuerst auf Widerstand und Skepsis, was verständlich ist. Denn Unternehmen werden heute ständig mit neuen Effizienz-Programmen und Management-Theorien konfrontiert, die den «Himmel auf Erden» versprechen. In den Firmen weiss man jedoch genau, dass sich das Thema nach einiger Zeit von selbst erledigt.

Eine weitere und ebenso häufig auftauchende Reaktion ist das «Nicht-hier-erfunden-Syndrom»: Was nicht aus der eigenen Küche stammt, kann nicht gut schmecken.

Beide Arten des Widerstandes lassen sich auch gegenüber der FlowTeam-Methode beobachten. In der Regel verschwindet die anfängliche Skepsis jedoch schnell und macht einem motivierten Engagement Platz. Dies vor allem dann, wenn die noch unerfahrenen Teilnehmer merken, dass die Flow-Methode

- ... einfach anzuwenden ist
- ... sofort umsetzbare Resultate liefert
- ... eine Zusammenarbeit ermöglicht, die alle befriedigt – speziell auch Vorgesetzte!

Die «Ränder»

Die wahren Probleme bei der Einführung der FlowTeam-Methode liegen weniger im anfänglichen Widerstand der Teilnehmer, sondern befinden sich an den sogenannten «Rändern» des Teams. Zum Beispiel bei

- benachbarten Teams
- höheren Vorgesetzten
- Verwandten und Bekannten der FlowTeam-Mitglieder.

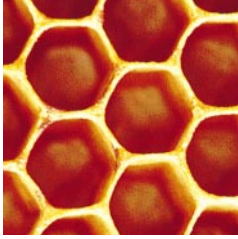
Oder anders gesagt: bei denjenigen Personen, die den laufenden Prozess des FlowTeams nur aus Teilbeobachtungen oder vom «Hörensagen» kennen.

Neue Lösungen «verkaufen»

FlowTeams produzieren oft neuartige Lösungen, die sie nach aussen oder an Vorgesetzte «verkaufen» müssen. Dabei kann es vorkommen, dass die vielleicht unkonventionellen und «fortschrittlichen» Lösungen des FlowTeams nicht sofort verstanden werden und ihnen mit Skepsis begegnet wird.

In diesem Fall muss das FlowTeam der Integration von Zielgruppen (siehe F 11) besondere Aufmerksamkeit widmen. Das Team kann zum Beispiel neue Lösungen nur schrittweise, in kleinen, «verdaulichen» Portionen präsentieren.

Zudem sollte das Team darauf bedacht sein, den Partnern genügend Freiraum zu gewähren. So bezeichnet es zum Beispiel die Präsentations-Inhalte als veränderbare Prototypen und sorgt dafür, dass es an den Informationsmärkten genügend Flipcharts mit «aktivierenden Fragen» gibt, die zum Mitdenken animieren.



A taste of honey.

Umgang mit Partner-Teams

Spitzenteams neigen zu Arroganz – sowohl im Sport wie in Unternehmen. So kann es vorkommen, dass sich FlowTeam-Mitglieder über die vergleichsweise «mühsame» Arbeitsweise ihrer Partner aufregen. Oft ärgern sie sich, wenn ein Flow-Vorschlag zur Verbesserung der Zusammenarbeit nicht sofort angenommen wird.

FlowTeam-Mitglieder sollten deshalb Toleranz üben und auch mit Personen konstruktiv zusammenarbeiten, welche die Flow-Methode nicht kennen. Dies gelingt nur, wenn sie deren «anderes» Arbeitsumfeld verstehen und sich entsprechend anpassen.

Zuweilen schlagen FlowTeams ihren Partnern vor, den gleichen Flow-Prozess ebenfalls zu «durchleben». Weil jedoch die Zeit fehlt – möglichst im «Schnellverfahren». Am Ende sind alle Beteiligten über das Ausbleiben der erhofften Ergebnisse erstaunt.

Dieser Misserfolg ist jedoch vorprogrammiert. Denn aus systemischer Sicht ist bereits der Denkansatz falsch: Jedes komplexe System – folglich auch jedes Team – ist einmalig und kann nicht den gleichen Prozess durchleben wie ein anderes. Übertragbar von einem komplexen System in ein anderes sind nur die Isomorphismen (siehe C 6, D), bei Teams nur die Focusbereiche (siehe D 1, F 1–F 12).

Der Prozess selbst gestaltet sich jedesmal neu. Deshalb muss sich jedes FlowTeam seine eigenen «Spielregeln» geben und seine spezifischen Erfolgskonzepte selbst finden.

Und das ist ein entscheidender Punkt der Flow-Methode: Sie stellt kein Rezept dar, sondern einen Prozess. Einen Prozess, den jedes Team auf eigene Weise gestalten kann.

Ausblick

Mit den Grundprinzipien der Flow-Zusammenarbeit lassen sich nicht nur wirkungsvolle Resultate in Arbeitsteams erzielen und sogar der Spass daran steigern. Diese Grundprinzipien können auch in völlig anderen Bereichen (z.B. Schule, Quartierleben, Seniorenheim usw.) als weiterführende Konzepte gelten, um in einer immer komplexer werdenden Welt sinnvolle Leistungen zu erbringen und innere Zufriedenheit zu erlangen.

Literaturverzeichnis

- 1** Adams, John D.,
Transforming Leadership, Alexandria VA, USA 1986
(Hervorragende Beiträge von Linda Ackermann, Charles Kiefer, Ronnie Lessem)
- 2** Briggs, John/Peat, F. David,
Die Entdeckung des Chaos, München 1995
(Anschauliche Einführung in die Welt der Systemforschung; gestaltet als Reise mit Alice im Wunderland)
- 3** Brower, Michael,
Establishing and Developing Self-Directed Teams,
Methuen, MA, USA 1990
(Unveröffentlichtes Kursleiter-Manual der Firma GOAL-QPC)
- 4** Csikszentmihalyi, Mihaly,
Flow, das Geheimnis des Glücks, Stuttgart 1992
(Weltbestseller, amüsant und tief sinnig, zum Teil umstritten)
- 5** GEO-Wissenschaft,
Chaos und Kreativität, Hamburg 1993
(Verständliche Übersicht, fantastische Bilder)
- 6** Gleick, James,
Chaos – die Ordnung des Universums, München 1988
(Standardwerk, verständlich)
- 7** Goerner, Sally,
Chaos and the evolving ecological universe,
Amsterdam 1994
(Für Wissenschaftler, die nicht System-Theoretiker sind; konzeptionelle Grundlagen des FlowTeam-Designs)
- 8** Gruner, Heinz,
Ordnung durch Chaos. Mehr Effizienz und Effektivität durch Selbstorganisation,
Publikation des CREDIT SUISSE Communication Centers, Horgen 1996
(Kurzbeschreibung der FlowTeam-Methodik)
- 9** Gruner, Heinz,
Raum für neue Ideen,
in: Freimuth, Joachim/Straub, Fritz (Hrsg.),
Demokratisierung von Organisationen, Wiesbaden 1996
(Von den Anfängen der Metaplan-Methode bis zum FlowTeam-Design)
- 10** Jantsch, Erich,
Die Selbstorganisation des Universums,
München 1979, erw. Neuauflage 1992
(Eignet sich als Einstieg in die Theorie der Selbstorganisation, philosophisch, tief sinnig)
- 11** Jürgens, Hartmut,
Chaos und Fraktale, Spektrum der Wissenschaft,
Bremen 1989
(Hervorragende Einführung in die Thematik, viele aussagekräftige Bilder, eher wissenschaftlich)
- 12** Lipnack, Jessica/Stamps, Jeffrey,
Virtuelle Teams, Projekte ohne Grenzen,
Wien/Frankfurt 1998
(Wertvolle Einblicke in die Zukunft der zeit- und ortsunabhängigen Teamarbeit)
- 13** Mindell, Arnold,
Mitten im Feuer, München 1997
(Gruppenkonflikte kreativ nutzen, fortgeschrittenes «Signal-Processing», ausführliche Bibliographie)
- 14** Piaget, Jean,
Die Psychologie des Kindes, Frankfurt 1977
- 15** Prigogine, Ilia,
Vom Sein zum Werden, München 1979
(Chaos-Forschung, Standardwerk, tief sinnig, wie die meisten Bücher von Prigogine)
- 16** Schnelle, Eberhard,
Managementrolle: Gruppenmitglied und Moderator,
in: Handbuch Management, Staehle W.H. (Hrsg.),
Wiesbaden 1991
- 17** Schwarz, Eric,
Toward holistic Cybernetics. From Science through Epistemology to Being,
in: Cybernetics, a Journal of Second Order Cybernetics and Cyber-Semiotics
(Wissenschaftlich/philosophisch/prospektiv)
- 18** Schwarz, Eric/Duplain, Nathalie,
L'approche systémique, Situation et perspectives,
Rapport du Conseil Suisse de la Science, 1998 (Groupe FER), Berne 1998
(für Wissenschafts-Politiker)
- 19** Schwenk, Theodor,
Das sensible Chaos, Stuttgart 1976
(Eine reich illustrierte, phantastische Mischung von Technik und Vision, von Naturphilosophie und der Wissenschaft der Strömungsformen)
- 20** Tschacher, Wolfgang,
Prozessgestalten, Göttingen 1997
(Relativ verständliche Einleitung in die Systemtheorie, Synthese von Gestaltpsychologie und Selbstorganisationsforschung. Ausführliche Bibliographie)
- 21** Wheatley, Margaret,
Quantensprung der Führungskunst, Reinbeck 1997















weitere Literaturhinweise finden Sie im Internet:
www.credit-suisse.ch/orientierung

Stichwortverzeichnis

- Ad-hoc-Teams F 10.4
Aktivierende Fragen . . . F 11.4
Ameisen C.5
Arbeitstechnik
Daisy/DayEasy (www)*
Attraktoren
. D.3/Pkt.1, E.1, C.5
Aufmerksamkeits-Zonen . . . C.6
Begegnung F 1.6
Bénard-Zellen. C.5
Beobachtungsmuster C.6
Bestätigung von
Neuheiten D.3/Pkt.16
Bienen C.5
Bläschenhügel C.5
Blockierte Energie. F 7.2
Botenstoffe. . . D.3/Pkt.9, F 8.7
Chaos-Forschung C
Commitment E.2, F 8.6
Connection-Management . . F 8
Crazy-Chart F 4.3
DAISY (Din A6 Informations-
System) (www)*
DayEasy, persönliche
Arbeitstechnik (www)*
Dezentralisation C.5
Differenzierung interaktiver
Verschiedenheiten . . D.3/Pkt.5
Dissipation . . . D.3/Pkt.11, B.1
Distanz (Zusammen-
arbeit auf) F 8.7
Drop-out F 5.5
Effektivität A.1, F 2.3
Effizienz. A.1, F 2.3
Einbezug F 11.1
Einfache Systeme C.1
Einstimmung F 1.1, F 5.4
Einverständnis aller E.2
Einzelkämpfer. F 12.4
Emergenz
. D.3/Pkt.14, C.5, F 7.2
Ende eines Meetings. F 5.5
Energieblockaden F 7.4
Energiefluss F 10.2
Energie (ungenutzte) F 7.1
Entscheidungs-
strukturen. F 11.6
(En-)Tropic-Drift-
Produktion D.3/Pkt.12
Entropie C.3, D.3/Pkt.18
Entwicklungsmuster C.6
Entwicklungs-
schübe D.3/Pkt.14
Erfolgsfaktoren A.2
Erfolgskonzepte. F 12
Erfolgsmomente F 12.3
Faltkarte siehe Folder
- Fast-Abfall F 4.5
Feedback-Kultur F 8.6
Flexible
Kopplung D.3/Pkt.8
Flipchart-Handling F 4.5
Flip-out F 5.5
Flow-Blume F 1.2–6
Flow-Raum F 10.5
FlowEnergie-Nutzung. . . . F 10
FlowKongress-Design . . (www)*
Flow-Momente B.1
Flow-Tuning F 10.5
FlowStyle-Meeting G.2
FlowTeams D.2, E.4
FlowTeam-Animator E.3
FlowTeam-Design E.3, G.1
FlowTeam-Methode D.2, E
FlowTeam-Pioneering G.1
FlowTeam-Verbund G.2
Flow-Tuning F 1
Flow-Zustand B.1
Fluktuation D.3/Pkt.10
Fly-out F 5.5
Focus-
Bereiche D.1, F 1–12, C.6
Folder E.3, F 12.2
Foto-Language. F 5.4
Fragemethoden. F 11.4
Fraktale,
Fraktalität. D.3/Pkt.6, E.1
Fremdsteuering C.4
Fusion F 10.5
Gegenseitige
Commitments F 8.6
Geheimbereiche F 8.4
Gerichtetheit der
(Co-)Evolution D.3/Pkt.18
Gesprächsregeln (Flow) . . . F 3.5
Gleichgewichtszustand C.5
Gleichzeitiges Wohl
der Teile und des
Ganzen D.3/Pkt.4, E.1
Halbdurchlässige
Membranen D.3/Pkt.3
Hierarchische Ebenen G.2
Hochleistungsteams C.6
Hofnarr F 4.7
Hyperzyklen D.3/Pkt.19
Hypothesen (Basis-) D.2
Info-Markt F 11.3
In/Out F 5
In/Out-Werkzeuge F 5.5
Input (relevanter). F 1.4
Insekten C.5
Integration von «Nach-
zügler» F 5.5
Integrative Präsentation . . . F 11
- Interaktive
Autonomie D.3/Pkt.7
Interaktive Verschieden-
heiten F 8.4
Isomorphismen. C.6, D, E.1
Ki Do Vis(Wiz)-Eng F 6.3
Kreisler (Strassen-) C.4
Kreuzung (Strassen-) C.4
Lead-Text. F 5.3, F 11.3, F 4.3
Lernfähigkeit A.2
Lichtwolke F 10.2
Linkages. D.3/Pkt.8
Machtbeziehungen F 8.4
Marktwirtschaft C.4
Membrane D.3/Pkt.3
Metaphern E.1
Mitgliederzahl als kritische
Grösse G.2
Moderator. E.4
Neuheiten (Bestätigung
von) D.3/Pkt.16
Olympiade der
Unvernunft F 4.7
Output F 1.4
Paradigma C.2
Pheromone D.3/Pkt.9, F 8.7
Playground-Design F 4.3
Plötzliche Shifts. D.3/Pkt.14
Positionierung. F 2.3
Präsentation (integrative) . . F 11
Processing (Signal-) F 9
Prototyping F 3
Prozessdarstellung F 10.3
Quallenphase F 4.7
«Ränder» (Probleme der) . . . G.3
Reduktion der
Komplexität A.2
Repräsentative
Transmitter. D.3/Pkt.9, F 8.7
Resonanz. D.3/Pkt.2, F 9.2
Ressourcen F 1.4
Rhythmen D.3/Pkt.13
Rhythmuswechsel F 7.3
Rückkopplungen D.3/Pkt.17
Safe-Place F 4.3
Schmetterlinge D.3/Pkt.9
Schmetterlings-
effekt D.3/Pkt.15
- Schwingung(en)
. D.3/Pkt.13, F 9.2
Selbstähnlichkeit D.3/Pkt.6
Selbsterhaltung. C.5
Selbstorganisation C.3, C.4
Selbstreferentielle Rück-
kopplung. D.3/Pkt.17
Sensitive
Abhängigkeit. D.3/Pkt.15
Shift D.3/Pkt.14
Signal-Processing F 9
Sit-out F 5.5
Smith, Adam. C.4
Speed-Input F 5.3, F 1.5
Spielregeln E.2
Stabilität durch
Fluktuation D.3/Pkt.10
Standard-Meeting F 7.5
Stimmungsbild E.4
Stop-out. F 5.5
Systemtheorie. C, A.2
Szenen-Spiel F 4.7
Talent-Profile. F 6
Teambeitrags-
Anerkennung F 12.4
Team-Folder E.3, F 12.2
Team-Talente F 6.2
Teilaufgaben F 10.4
Teilautonome Einheiten C.5
Teilnehmer-Galerie F 5.4
Themen-Besitzer F 4.6
Time-out F 5.5
TransFORMATION F 4
Transmitter, repräsen-
tative F 8.7, D.3/Pkt.9
Umsetzung G
Unsichtbare Hand C.4
Verkehrsfluss C.4
Verschiedenheiten. F 8.4
Vertrauens-Ambiance F 10.6
Vertrauensbeziehungen F 8.4
Vibrationen D.3/Pkt.13
Vibrationsmuster F 10.7
4-Phasen-Modell F 4.7
Visions-Folder. F 4.7
ViSpo-Cube F 6.3
Visualisierung F 4.2
Wahrnehmungsmuster. C.2
Wissensmanagement A.2
Wolkenphase F 4.7
Zelle F 5.2
Zielgruppen-Focus. F 2
Zyklen D.3/Pkt.13

* siehe Internet:
www.credit-suisse.ch/orientierung

Übersicht/Kurzfassung der Focusbereiche

	Konventionell	Flow-Style	Kurzfassung	Focusbereich
F1	 Linear	 Parallel	Zum Start und zur Einstimmung in die Teamarbeit Flow-Blume mit folgenden Elementen erstellen: 1. gewünschter Output; 2. relevanter Input; 3. Sinn und Zweck des Outputs für Kunden, Team-Mitglieder, Team, Organisation; 4. zur Verfügung stehende Ressourcen; 5. geplanter Ablauf/Prozess.	 Flow-Tuning
F2	 Standards, Abläufe	 Kunden-Orientierung	Focus auf Zielgruppen (Kunden/Partner) und deren Bedürfnisse legen. Bestimmen, für wen das Team was herstellen soll. Überlegen, welcher Nutzen der gewünschte Output für die Zielgruppen stiften kann/soll. Zur Klärung und Verankerung der Zielsetzung evtl. Kurzprospekt für ganz bestimmte Zielgruppe erstellen.	 Zielgruppen-Focus
F3	 Beurteilen	 Entwickeln	Auftauchende Ideen schnell zu Papier bringen. Dabei Vorhandenes übernehmen und konstruktiv weiterentwickeln, statt es zu kritisieren. Flow-Kommunikationsregeln bewusst anwenden (z.B. «ja, und...», statt: «ja, aber...»). In schneller Folge verbesserte Versionen der ersten Lösungsansätze herstellen.	 Prototyping
F4	 Reden «darüber»	 Gemeinsam «etwas» herstellen	«Hier und jetzt» gemeinsam etwas herstellen, statt nur darüber zu reden. Alle Ideen und Beiträge schriftlich und gut sichtbar festhalten. Dabei möglichst viel visualisieren (mit Grafiken, Zeichnungen, Plänen, Diagrammen usw.). Den Meetingraum nach Bedarf umstellen, um optimal arbeiten zu können.	 TransFORMation
F5	 Konfrontation	 Kooperation	Bestimmen, was zum «System» gehört (was optimiert werden soll) – und was nicht. Fließende Grenzen gestalten und dabei «In/Out-Regeln» beachten (z.B. «Einstimmung in die Teamarbeit», «Begegnung», «Integration/Weggang von Personen», «effizientes Einbringen von Informationen» usw.).	 In/Out
F6	 Funktionen	 Talente	Positives Nutzen der unterschiedlichen Talente der Teilnehmer, statt versuchen, diese zu normieren. Deren Verschiedenheiten kennen und schätzen lernen. Teambeitrags-Talente analysieren, bewusst machen und als Team-Talent-Profil benennen. Talente je nach Situation kombinieren und weiterentwickeln.	 Talent-Profil
F7	 Im Kreis herum reden	 Alle aktiv	Raum für das produktive Bearbeiten von Aufgaben gestalten. Auftauchende (emergente) Ideen erkennen, benennen und für sie Kreativräume öffnen (Flipchart mit Titel, Zeit). Durch Rhythmuswechsel blockierte Energie zum Fließen bringen. Für wiederkehrende Meetings Standard-Kreativräume verwenden.	 Kreativraum-Design
F8	 Info-Mengen (Quantität)	 Info-Qualität	Optimale Gestaltung der Zusammenarbeit durch Feedback-Kultur, vertrauensbildende Massnahmen und intensive Kontakte aller mit allen. Dabei verdeckte Beziehungen und «Geheimbereiche» als normal betrachten. Auf hohe Informations-Qualität (Transmitter) für Zusammenarbeit auf Distanz achten.	 Connection-Management
F9	 Suche von Schuldigen und «Ursachen»	 Prozesse verstehen und nutzen	Signale im Team (z.B. aussergewöhnliches Verhalten von Team-Mitgliedern, Stress usw.) als Leistungen des Gesamtsystems verstehen. Beachten, dass diese Signale wichtige Informationen für die Weiterentwicklung enthalten können. Deshalb Signale analysieren, die dahinter liegenden Muster verstehen und konstruktiv nutzen.	 Signal-Processing
F10	 Fixe (Entscheidungs-)Strukturen	 Situative Entscheidungsprozesse	Die Energie der Flow-Kooperation immer wieder auf die Zielsetzung ausrichten. Energieflüsse und Vibrationsmuster im Team erkennen und darauf reagieren. Durch Schaffung einer Vertrauens-Ambiance Energienutzung optimieren. «Prozessdarstellungen» erarbeiten, um persönliche Erfolgsbeiträge zu identifizieren.	 FlowEnergie-Nutzung
F11	 Einweg-Präsentationen	 Einbeziehende Info-Märkte	Bei Präsentationen Kunden/Partner/Vorgesetzte usw. einbeziehen, statt überreden. Als Forum dafür Info-Märkte mit aktivierenden Fragen gestalten. Durch Einbezug der Ideen aller Präsentations-Teilnehmer eine neue «übergeordnete» Einheit bilden. Durch situative Entscheidungsstrukturen gute und tragfähige Entscheide fallen.	 Integrative Präsentationen
F12	 Fehler analysieren und korrigieren	 Erfolge bestärken	Erfolge und Erfolgsmomente (Durchbrüche) analysieren. Die dahinter liegenden Erfolgskonzepte aufspüren. Diese «Muster» für die weitere Zusammenarbeit bewusst nutzen. Regelmässige Teambeitrags-Analysen erstellen und die besten Teambeiträge anerkennen.	 Erfolgskonzepte