

Nadja Schnetzler
Laurent Burst

ZUSAMMEN- ARBEIT IM FLOW

Wie du mit **10** praxiserprobten Werkzeugen
erfolgreich Flow ins Team, in Projekte und ins
Unternehmen bringst



GABAL

Für Inge, Eveline und Silvia

*und alle Menschen in Büro-Organisationen,
die an eine Transformation glauben,
die furchtlos und entschieden vorangehen
und mit Humor
alle auf die Reise mitnehmen.*

Nadja Schnetzler

Laurent Burst

ZUSAMMEN- ARBEIT IM

FLOW

Wie du mit **10** praxiserprobten Werkzeugen
erfolgreich Flow ins Team, in Projekte und ins
Unternehmen bringst

GABAL

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-409-8

Lektorat: Michael Madel, Ruppichteroth

Umschlaggestaltung: Laurent Burst, Zug, und Nadja Schnetzler, Biel

Autor*innenfoto: Ella Mettler, Zürich | www.ellamettler.com

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Copyright © 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher

Inhalt

Einleitung: Zusammenarbeit im Flow

Wie wir auf den Flow kamen: von »Hervorragende Zusammenarbeit« zu »Zusammenarbeit im Flow«	10
Unterwegs zum Thema »Flow«	11
Flow als Schlüssel entdeckt	13
Fokus und Aufbau dieses Buchs	16

Teil 1: Das Wichtigste für Zusammenarbeit im Flow

Die schlimmsten Flow-Bremser im Büroalltag	20
Wie Konflikte den Flow stoppen	20
Die Flow-Bremser und ihre Auswirkungen	23
Ein ganz besonderer Flow-Bremser: »Firma spielen«	26
Die magische Lösung: Flow	28
Warum Flow verloren geht	29
Die Arbeitswelt als Maschine – und Vogelschwarm-Organismus	33
Voller Fokus auf Flow	38
Purpose und andere Flow-Bringer: Basis-Setup für mehr Flow	40
Der Flow-Bringer »Ruhe, Zeit und Fokus«	40
Übergeordnete Flow-Bringer: Purpose, Fokus, Klarheit, Team und Spaß	42
Flow-Bringer 1: Purpose – mehr Sinn	43
Flow-Bringer 2: Fokus – mehr als Ruhe im Büro	48
Flow-Bringer 3: Klarheit – temporäre Sicherheit in einer Welt, die sich ständig verändert	50
Flow-Bringer 4: Team – Dinge gemeinsam tun	53
Flow-Bringer 5: Spaß – der Indikator für guten Flow	55

Teil 2: Die Werkzeugkiste für Flow auf der Arbeit

■ Das Universal-Werkzeug: Die Flow-Frage	58
Über Flow reden – statt über Nebenschauplätze	59
Die Flow-Brille aufsetzen	63
Die Flow-Bremser erkennen und selbst aktiv werden	63
■ Werkzeug 2: Schreiben & Zuhören	65
Frustrierende Szenen	65
Zum Ablauf des Werkzeugs »Schreiben & Zuhören«	66
Wie »Schreiben & Zuhören« den Flow fördert	70
Wie Diskussionen den Flow bremsen – und wie sich dies verhindern lässt	71
Was sagen die Anwender:innen?	73
■ Werkzeug 3: Flow-Entscheiden	74
Deprimierende Entscheidungsunfälle	74
Warum Entscheidungen oft einfach nicht zustande kommen	75
Flow-Entscheiden-Modul 1: Die Ja-Nein-Anders-Entscheidungsfindung	79
Flow-Entscheiden-Modul 2: Die Entscheidungsfindung mit Regler	82
Flow-Entscheiden-Modul 3: Schreiben-&-Zuhören-Umfrage	85
Die Kernaspekte beim Flow-Entscheiden	86
Und was sagen die Anwender:innen hierzu?	90
■ Werkzeug 4: Flow-Steuerung (Kanban)	91
Szenen fehlender Steuerung	91
Mit sichtbaren Signalen in den Flow	92
Die Grundlagen der Flow-Steuerung	94
Das Werkzeug Flow-Steuerung (Kanban) in der Anwendung	95
Zusätzliche Flow-Beschleuniger in der Flow-Steuerung	99
Das Werkzeug für die Team-Flow-Steuerung nutzen	101
Und was sagen die Anwender:innen?	108

■ Werkzeug 5: Get-it-done-Session	110
Hemmende Sitzungskultur und Projektleitung	110
Get-it-done-Sessions als Flow-Bringer Nr. 1	112
Die konkrete Umsetzung des Werkzeugs	114
Was sagen die Anwender:innen zu diesem Werkzeug?	118
■ Werkzeug 6: Meine Betriebsanleitung	119
Blockierender Kultur-Rucksack	119
Mich selbst und die anderen noch besser kennenlernen: von den Vor- und Nachteilen der Diversität	121
Meine Betriebsanleitung: Mini-Investment mit nachhaltigem Effekt	123
Was meinen die Anwender:innen zu diesem Werkzeug?	131
■ Werkzeug 7: Team-Agreement	132
Missverständnisse und Reibungen	132
Kultur schlägt alles	133
Team-Agreement: Die Team-Kultur explizit gestalten	135
Team-Agreement in einem Mini-Workshop erarbeiten	136
Und was sagen die Anwender:innen?	146
■ Werkzeug 8: Spannungen ansprechen	148
Frustrierende Spannungen	148
Das Werkzeug »Spannungen ansprechen« bei der Arbeit einsetzen	151
Und was sagen die Anwender:innen zu diesem Werkzeug?	156
■ Werkzeug 9: Flow-Feedback	157
Konstruktives Feedback geben – einfacher gesagt als getan!	157
Mit Flow-Feedback Verbindung schaffen und die Beziehung stabilisieren	159
Das Ziel: Förderliches Feedback	165
Und was sagen die Anwender:innen?	173

■ Werkzeug 10: Flow-Teamsitzung	174
Gar nicht so leicht: gemeinsam für Flow sorgen	174
Purpose und Klarheit einer Teamsitzung sicherstellen	175
Die Formate der Flow-Teamsitzung	176
Ablauf einer Flow-Teamsitzung	186
Und was sagen die Anwender:innen zu dem Werkzeug?	187

**Teil 3: Praxisbeispiel Flow-Transformation:
Wie ein ganzes Amt mit 500 Personen in den Flow kam**

»Let's go – mit Flow!«	190
Gespräch mit Inge Hubacher, Amtsleiterin	191
Glossar: Wörter erklärt	203
Über die Autor:innen	208
Dank	212

Einleitung

Zusammenarbeit im Flow

*»Wir entdecken das Wissen über hervorragende
Zusammenarbeit und machen es für alle verfügbar.
Wir sorgen dafür, dass Menschen und Organisationen
ihren Purpose verfolgen können.«*

Alles, was wir
– die Autor:innen dieses Buches – tun,
misst sich an diesen zwei Sätzen,
an unserem Purpose.

Wie wir auf den Flow kamen: von »Hervorragende Zusammenarbeit« zu »Zusammenarbeit im Flow«

Die zwei Sätze in dem Zitat auf Seite 9 haben wir 2018 von Hand auf ein Post-it geschrieben und an eines der Fenster im Bauhaus-Gebäude in Dessau geklebt. Wir hatten gerade den Mitaufbau eines Start-ups abgeschlossen und zogen uns nach drei intensiven Jahren zum ersten Mal wieder zu zweit an unseren Inspirationsort zurück, um darüber nachzudenken, welches Vorhaben wir zusammen als Nächstes verfolgen möchten. Auf zwei von Marcel Breuer entworfenen Stühlen saßen wir vor den riesigen Fensterfronten und nutzten die inspirierende Atmosphäre, um unser nächstes Tätigkeitsfeld zu definieren.

Seit diesem Moment in 2018 haben wir gemeinsam mit verschiedensten Auftraggeber:innen vieles rund um diesen Purpose ausprobiert und mit verschiedensten Methoden und Prozessen experimentiert. Aufgrund der Coronapandemie haben wir 2020 fast unsere ganze Tätigkeit auf Online-Workshops umgestellt und dadurch die Möglichkeit bekommen, ganze Organisationen in interaktiven Online-Workshops mit Hunderten von Teilnehmenden zu transformieren. Dabei haben wir unser über 30-jähriges Wissen über Zusammenarbeit genutzt und die Werkzeuge, die Teams dabei helfen, zusammen Großes zu leisten, laufend verfeinert und in einem skalierten Rahmen getestet.

Die Frage, was »hervorragende Zusammenarbeit« genau bedeutet, treibt uns seit Langem um, motiviert uns jeden Tag, und nun haben wir endlich den Schlüssel gefunden, der das Thema für uns am besten auf den Punkt bringt: Flow.

Hervorragende Zusammenarbeit ist für uns Zusammenarbeit im Flow. Dieses Buch ist die Manifestation jenes Elements unseres Purpose, der uns sehr am Herzen liegt: mit möglichst vielen Menschen zu teilen, was wir über Flow-Zusammenarbeit lernen.

Damit möchten wir einen Beitrag dazu zu leisten, dass alle Menschen in allen Organisationen jeden Tag top zusammenarbeiten können.

Unterwegs zum Thema »Flow«

Seit drei Jahrzehnten befassen wir uns mit dem Thema »Zusammenarbeit«. In jedem Kontext, in welchem wir bisher tätig waren, ging es darum, Menschen zusammenzubringen und sie dabei zu unterstützen, in kurzer Zeit zu Teams zu werden, die gemeinsam Großes schaffen.

Wir haben schon die unterschiedlichsten Arten von Teams erlebt, begleitet und unterstützt. Bei *BrainStore*, der Ideenfabrik, die für Firmen auf der ganzen Welt Innovationen entwickelte, waren es vorwiegend Ad-hoc-Teams, also Gruppen, die zusammenkamen, um in wenigen Tagen gemeinsam Ideen für ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder einen neuen Prozess zu entwickeln. In diesen Teams kamen Menschen aus den unterschiedlichsten Kontexten zusammen: Mitarbeiter:innen aus dem Unternehmen selbst, Verbraucher:innen, Expert:innen zu bestimmten Themen, und immer auch Jugendliche, die mit ihren frischen Ideen die ganze Gruppe zu neuem Denken angeregt haben. Bei *BrainStore* war es unsere Aufgabe, solche Gruppen von Menschen von der ersten Minute an in kollaborative Teams zu verwandeln.

Auch die *BrainStore*-Crew selbst war ein höchst diverses Team und bestand aus fest angestellten Personen und mehreren hundert aktiven Freelancer:innen. Die meisten Menschen in diesem Team waren sehr jung und motiviert, verfügten jedoch oft über noch wenig Berufserfahrung. In diesem Kontext lernten wir, *wie man die Fähigkeiten aller Personen sichtbar macht und optimal nutzt, so dass alle das tun können, was sie am liebsten machen und am besten können.*

In vielen Innovationsprojekten von *BrainStore*-Kund:innen ging es nebst dem Entwickeln guter Ideen auch darum, die gefundenen Ideen Wirklichkeit werden zu lassen und sie umzusetzen. Die Aufgabe bestand darin, im Unternehmen des Auftraggebers die richtigen Leute zu finden, die gerne an einer Herausforderung mitwirken möchten. Das Wichtigste in diesen Teams war, einen Raum zu schaffen, in dem die Innovationen agil und in experimenteller Manier umgesetzt werden konnten. Dieser Raum musste anders funktionieren als die gesamte restliche Organisation und die Personen in diesen Umsetzungsteams bekamen von uns Werkzeuge an die Hand, um gemeinsam flexibel und rasch voranzukommen.

Später bekamen wir als Gründer:innen eines Start-ups im Medienbereich (republik.ch) die Chance, ein Team von Grund auf mit aufzubauen. Da war es unsere Aufgabe, dafür zu sorgen, dass ganz unterschiedliche Berufsgruppen sich neu begegnen und gemeinsam das Journalismusprojekt schaffen, in dem sich Journalist:innen, Software-Entwickler:innen als auch Businessleute so begegnen können, dass die Fähigkeiten und das Wissen aller in die neue Organisation fließen. Die Verschiedenartigkeit der Personen wurde so verknüpft, dass der Purpose der Organisation im Zentrum stand, und nicht etwa eine bestimmte Lieblings-Vorgehensweise einer dieser unterschiedlichen Gruppen.

Als Begleiter:innen von Transformationsprozessen in Organisationen unterschiedlicher Größe haben wir unseren umfangreichen Werkzeugkasten aus diesen 30 Jahren immer weiter verfeinert, stetig dem aktuellen Kontext angepasst und dafür gesorgt, dass die Werkzeuge von weiteren Personen genutzt werden können.

Für unsere eigene Zusammenarbeit haben wir einen starken Kompass mit Haltungen entwickelt, die wir auch den Teams weitergeben, mit denen wir arbeiten:

- Wir machen immer genau das, was Flow bringt und einen Beitrag zum Purpose leistet.
- Wir wissen, dass Arbeit am besten von der Hand geht und fließt, wenn sie Spaß macht; und dass man es gemeinsam so einrichten kann, dass es allen Spaß macht, ganz egal, in welcher Organisation.
- Wir sind überzeugt, dass Teams, egal, wie sie zusammengesetzt sind, Lösungen zu allen Herausforderungen und Problemen finden können, die ihnen wieder Flow bringen.
- Wir wissen, dass die Zutaten für gute Zusammenarbeit universell sind und in jeder Art von Organisation funktionieren können, egal, ob im Start-up, im hierarchischen Konzern, im mittelständischen Unternehmen, im Projektteam oder im Verein.
- Wir experimentieren und probieren aus. Was funktioniert, bleibt im Werkzeugkasten, was nicht funktioniert, wird angepasst oder verworfen.

Das bedeutet: Unser Werkzeugkoffer ist in der Praxis entstanden und wird auch in der Praxis weiterentwickelt. Wenn wir etwas entdecken, das uns inspiriert, testen wir es und passen es so an, dass es im Arbeitskontext unserer Kund:innen Flow bringt. Und genau das empfehlen wir auch Teams: Probiert aus, passt an und entwickelt weiter!

Unser Antrieb ist nicht nur, herauszufinden, was gute Zusammenarbeit heißt. Wir möchten zudem alles, was wir herausgefunden haben, auch mit allen teilen. Darum sind wir immer auf der Suche nach Vereinfachungsmöglichkeiten für unsere Werkzeuge, die es jeder Person in jedem Team erlauben, von unserem Wissen sofort zu profitieren und das Gelernte praktisch anzuwenden.

Flow als Schlüssel entdeckt

Das Thema Flow begleitet uns schon viele Jahre an zwei konkreten Stellen: Zum einen befassen wir uns seit 2008 intensiv mit Kanban, einer Methodik aus dem Toyota-Produktionssystem (TPS). Es ist ein Set von Praktiken, die vom Toyota-Gründer Taichi Ohno entwickelt wurden, um mehr Flow in die Produktion zu bringen. Die kraftvolle Methodik wurde später von Software-Entwickler:innen übernommen, um den Fluss der Tätigkeiten zu visualisieren, die ein Team beim Programmieren im Blick behalten möchte (Was gibt es zu tun? Was machen wir gerade? Wo gibt es Stau? Was ist erledigt?).

Diese Visualisierungstechnik wird heute in unzähligen Kontexten angewendet und hilft Teams dabei, das Wesen ihrer Arbeit besser zu verstehen und jederzeit gemeinsam gute Entscheidungen über Prioritäten, Vorgehensweisen und Kriterien für die Qualität der Aufgaben zu treffen, die das Team gemeinsam verantwortet (*siehe Werkzeug 4: Flow-Steuerung [Kanban]*).

Zum anderen war uns der Begriff Flow aus der Forschung des ungarisch-amerikanischen Psychologen Mihály Csíkszentmihályi bekannt: Er benutzt den Begriff Flow für *die Momente, wo wir uns als Menschen »im Flow« fühlen, nämlich dann, wenn wir positiv gefordert sind*. Flow-

Momente beschreibt Csíkszentmihályi so: Menschen im Flow gehen ganz in einer Tätigkeit auf, die sie motiviert; sie vergessen alles rundherum; sie haben messerscharfen Fokus, erleben das Ganze als beglückendes Spiel, in welchem sie die Kontrolle haben. Flow-Erlebnisse fand Csíkszentmihályi bei Menschen, die Neues lernen, im Sport oder in kreativen Aktivitäten; dort, wo wir uns auf etwas Neues einlassen, das unser ganzes Wesen fordert und uns aus unserer Komfortzone bringt, ohne uns übermäßig zu stressen. Im Flow-Zustand, so Csíkszentmihályi, navigieren wir Neues mit Leichtigkeit und Freude.

Damit sind zwei Grundvoraussetzungen für erfolgreiches Zusammenarbeiten bereits eingerichtet:

1. den *Flow der Arbeit* im Auge behalten; also darauf achten, dass Dinge in einem guten Tempo und in der gewünschten Qualität fertig werden.
2. darauf achten, dass die Menschen, die diese Arbeit machen, *sich selbst im Flow fühlen*.

Auf die Idee, dass hinter dem Begriff Flow noch mehr steckt, stießen wir zu Beginn eines großen Kundenprojekts.

Wir hatten in diesem Moment die spannende Aufgabe übernommen, für eine Organisation von 500 Personen ein Ausbildungs- und Transformations-Projekt zu gestalten, bei dem alle rund 90 Teams Werkzeuge für eine bessere Zusammenarbeit erhalten und im Alltag nutzen können sollten.

Uns war es wichtig, für dieses Projekt unsere Werkzeuge noch einmal zu überarbeiten und sie so einleuchtend und einfach zu erklären, dass wirklich jede Person in der Organisation sie selbst nutzen und damit die Zusammenarbeit im Team sofort verbessern kann.

Wir wählten die acht effektivsten Zusammenarbeits-Werkzeuge aus, die wir allen Personen in der Organisation an die Hand geben wollten. Als wir die Kursthemen genauer betrachteten, suchten wir nach einer Gemeinsamkeit oder nach einem Motto, das wir nutzen konnten, um die Kurse unter ein gemeinsames Dach zu stellen. Bei der Beschreibung dessen, was für uns »hervorragende Zusammenarbeit« ist, wurde uns klar, dass *der gemeinsame Nenner von allem das Thema »Flow« war*.

Das Thema »Flow« bringt alles Wichtige zur Zusammenarbeit unter ein Dach:

- Wie wird Arbeit in einem guten Tempo fertig?
- Wie kommen Vorhaben voran, die für den Purpose und die gemeinsamen Ziele wichtig sind?
- Wie fühlen sich die Menschen mit der Tätigkeit und den anderen Personen verbunden?
- Wie macht uns die Arbeit Spaß und bringt uns Erfolgserlebnisse?
- Wie können sich Menschen auf den Kern ihrer Tätigkeit statt auf Nebenschauplätze konzentrieren?
- Wie können sich alle Mitarbeitenden überall in der Organisation einbringen und mitwirken, ohne von Hierarchien zermürbt zu werden?

Wir sagten uns: Lass uns testen, wie die 500 Leute in dieser Organisation es aufnehmen, wenn wir von Flow sprechen. Und siehe da: Die Chefin der Organisation sagte uns ein paar Tage nach unserer Info-Veranstaltung: »Wohin ich auch gehe, alle reden nur noch über Flow, – an der Kaffeemaschine, in den Fluren und in Sitzungen. Ich bin wirklich beeindruckt.«

Die detaillierte Geschichte dieser Transformation kannst du im Kapitel »Let's go – mit Flow! Wie ein ganzes Amt mit 500 Personen in den Flow kam« lesen.

Fokus und Aufbau dieses Buchs

Dieses Buch zeigt, was Flow-Zusammenarbeit ist und wie du in deiner Zusammenarbeit mit anderen für mehr Flow sorgen kannst.

Wir vermitteln zehn Werkzeuge, die wir derart vereinfacht haben, dass jede Person damit arbeiten kann, und zwar ganz ohne Vorwissen.

Die Werkzeuge sind tausendfach in der Praxis getestet worden und werden in verschiedenen Organisationen täglich eingesetzt.

Wir zeigen in einem Praxisbeispiel im letzten Kapitel des Buches auch auf, wie man die Haltung rund um Flow und die Werkzeuge nutzen und miteinander kombinieren kann. Wenn alle in der Organisation das Wissen, das Bewusstsein und die Fähigkeiten haben, jeden Tag zum Flow der ganzen Organisation beitragen zu können, *transformiert das die ganze Unternehmung!*

Es gibt viele weitere Werkzeuge, die wir kennen und einsetzen, um als Team hervorragend zusammenzuarbeiten. So nutzen wir zum Beispiel in unserer Arbeit oft Werkzeuge wie agile Sprints, Design Thinking oder OKR («Objectives and Key Results»), von denen du vielleicht schon gehört hast. Auch die Themen von Führung und Selbstführung in hierarchischen und nicht-hierarchischen Kontexten, die für eine gute Zusammenarbeit entscheidend sind, beschäftigen uns in unserer Arbeit laufend.

In diesem Buch konzentrieren wir uns nun auf jene Werkzeuge, die wir spezifisch für das Thema Flow entwickelt oder adaptiert haben.

Zu der Form der Werkzeuge, wie du sie in diesem Buch antriffst, sind wir über viele Entwicklungsrounds gelangt. Über 3000 Personen haben unsere Werkzeuge in unterschiedlichsten Evolutionsstufen genutzt, wir haben sie nach jedem Einsatz weiter vereinfacht. Zu den Menschen, die an dieser Feldforschung beteiligt waren, gehören zum Beispiel:

- rund 70 Schüler:innen, Lehrer:innen und eine Schulpsychologin an einer Montessorischule in Sarajevo,

- 1700 Personen einer großen Schweizer Versicherungsgesellschaft,
- unzählige Teams zwischen drei und 20 Personen aus Start-ups, Nichtregierungsorganisationen, Familienbetrieben, Vereinen, Stiftungen, mittelständischen Unternehmen und Großkonzernen, und
- alle 500 Mitarbeiter:innen eines Arbeitsamtes in der Schweiz.

Die Werkzeuge in unserem Flow-Werkzeugkasten kannst du einzeln nutzen oder miteinander kombinieren. Sie sind geeignet für kleine Sequenzen in einer Sitzung, zur Gestaltung eines ganzen Meetings oder Workshops und auch für die nachhaltige Bildung einer Teamkultur, die dafür sorgt, dass alle und alles im Flow sind.

Das Universal-Werkzeug für mehr Flow – falls du gleich starten möchtest – ist die Frage nach dem Flow selbst. Wenn etwas stockt oder nicht richtig fließt, kannst du dir die Frage stellen: »Was kann ich oder können wir gemeinsam tun, um den Flow wieder herzustellen?«

Das *Werkzeug Schreiben & Zuhören* zieht sich als Basis-Element durch alles durch und kommt auch in den anderen Werkzeugen häufig vor. »Schreiben & Zuhören« sorgt dafür, dass sich das Team immer und jederzeit um den Flow kümmert: auf der individuellen Ebene und auf der Team-Ebene. Zudem wird das Werkzeug oft mit dem *Werkzeug Flow-Entscheiden* kombiniert.

Die *Flow-Steuerung (Kanban)* kommt ebenfalls in Kombination mit anderen Werkzeugen zum Einsatz, zum Beispiel in der *Get-it-done-Session*. Die Flow-Teamsitzung enthält fast alle Werkzeuge, die wir in diesem Buch vorstellen.

Natürlich lassen sich alle Werkzeuge auch mit Elementen kombinieren, die ihr in eurem Team schon im Einsatz habt. Denn der Werkzeugkasten lässt sich auf alle Bedürfnisse anpassen.

Wie eine ganze Organisation die Flow-Werkzeuge nutzt und eine komplette Transformation in der Zusammenarbeit erreicht hat, beschreiben wir im letzten Kapitel des Buches: »Let's go – mit Flow!

Wie ein ganzes Amt mit 500 Personen in den Flow kam«. In diesem Praxisbeispiel erfährst du, wie das Arbeitsamt des Kantons Bern in der Schweiz mit Flow-Werkzeugen dafür gesorgt hat, dass heute alle 500 Personen in der Organisation vollkommen anders zusammenarbeiten, und zwar im Team und teamübergreifend. Zudem berichten wir, welche Hebel und zusätzlichen Aktivitäten diese Transformation möglich machten und wie es gelang, das ganze Amt in den Flow zu bringen.

Wir halten fest: In diesem Buch stellen wir dir einfache, effiziente und robuste Werkzeuge vor, mit denen du im Team Flow erzeugen kannst. Dabei spielt es keine Rolle, ob du Teammitglied, Teamleiter:in, Praktikant:in oder Teil eines Ad-hoc-Teams bist. Wenn du die Werkzeuge benutzt, wird sich die Zusammenarbeit sofort verändern. Wir wissen das, weil wir diese Werkzeuge mit Tausenden von Menschen in vielen Organisationen im echten Arbeitsleben praktisch getestet haben.

Viel Spaß beim Entdecken!

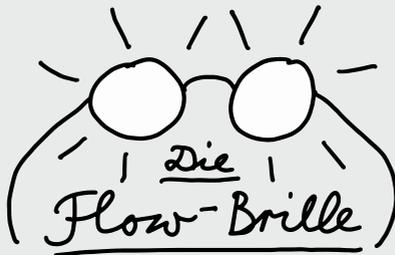
Nadja und Laurent

PS: Falls du Fragen hast oder ein Erlebnis mit uns teilen möchtest: Schreib uns eine E-Mail an hello@flow-zusammenarbeit.com – wir freuen uns immer über Rückmeldungen.

Teil 1

Das Wichtigste für Zusammenarbeit im Flow

Dieses Buch setzt dir die Flow-Brille auf. Mit der Flow-Brille siehst du nur, was für den Flow relevant ist. Dabei ist es egal, ob du angestellt bist, Mitglied eines Vereins, Start-up-Gründer:in, Projektleiter:in oder Chef:in eines Unternehmens. Die Flow-Brille kann sich jede:r aufsetzen!



Bevor wir starten, eine Vorbemerkung: Bist du jemand, der nicht ein ganzes Buch lesen möchte, sondern einfach das wichtigste Prinzip verstehen möchte? Nach dem Motto: TLDR: Too long, didn't read (zu Deutsch: »zu lang, habe es nicht gelesen«)? Dann lies dieses Kapitel und das Universal-Werkzeug »Die Flow-Frage«. Es wird deine Sicht auf Arbeit und Zusammenarbeit verändern und dir eine Flow-Brille auf die Nase setzen, mit der du ab morgen zur Arbeit gehen kannst. Mit der Flow-Brille kannst du deinen eigenen Flow, den Flow deines Teams und letztlich den Flow der ganzen Organisation verbessern.

Warum aber ist das Buch dann doch noch länger? Weil wir uns ganz genau überlegt haben, welche Werkzeuge im Arbeitsalltag am meisten dabei helfen, Flow herzustellen. Diese Werkzeuge sind einfach, effizient, robust und machen darüber hinaus auch noch Spaß. Und es ist zielführender, Flow-Bringer zu nutzen, als sich den Flow-Bremsern auszuliefern.

Die schlimmsten Flow-Bremser im Büroalltag

In den meisten Firmen und Organisationen wird der Flow ständig ausgebremst, und damit kommen die Arbeit und das Erreichen gemeinsamer Ziele oft fast zum Stillstand.

Menschen in Organisationen sind es leider gewohnt, dass die Dinge nicht fließen, dass Sachen nicht vorangehen und dass Menschen mit ihrer Arbeit ständig entweder überfordert oder komplett unterfordert sind.

Wie Konflikte den Flow stoppen

Wenn neue Personen ins Unternehmen kommen, prallen unbewusst unterschiedliche Arbeitsarten aufeinander. Und das führt zu Konflikten. Konflikte wiederum stoppen den Flow komplett. Das zeigen einige Beispiele aus dem ganz normalen Firmenalltag:

- **Beispiel 1:** Ninas Team steht vor einer wichtigen Weiche. Nächste Woche findet eine Präsentation statt, die darüber entscheidet, ob das Projekt, an dem alle schon zwei Jahre intensiv gearbeitet haben, in die nächste Runde geht. Es gibt noch viel zu tun, doch ein Konflikt über die Stoßrichtung der nächsten Etappe lähmt das Team. Der Konflikt bremst nicht nur das Projekt, sondern beeinflusst auch die Beziehungen im Team negativ. Die Teammitglieder reagieren unterschiedlich darauf: Die einen sind verunsichert und trauen sich nicht, frische Ideen einzubringen, andere sind frustriert und lassen das die anderen spüren. Wieder andere denken, dass sie im Team nicht akzeptiert sind. Der Konflikt bindet die Kräfte, die es bräuchte, um die nächste Projektetappe kristallklar zu definieren, was die Präsentation noch überzeugender machen könnte. Nina muss mit einer Präsentation ins Rennen gehen, die sie nicht wirklich überzeugt.

- **Beispiel 2:** Rajen ist neu im Team und hat viel Enthusiasmus und Ideen mitgebracht. Er wurde eingestellt, weil er in seinem Themenfeld ein ausgewiesener Experte ist. Seine Chefin ist sich gar nicht bewusst, dass sie viele der Ideen, die er in der Teamsitzung einbringt, als Konkurrenz ansieht und meist abblockt, manchmal mit Kommentaren wie: »Da hast du noch zu wenig Erfahrung in der Organisation, um zu verstehen, warum wir so was unmöglich umsetzen können.« Nach einigen Monaten hat Rajen aufgegeben, neue Ideen vorzuschlagen, was ihm wiederum Tadel einbringt: »Wir haben dich eingestellt, damit wir in der Sache innovativer werden, und von dir hört man kaum einen Ton im Meeting.« Rajen ist nun unsicher, was er tun soll.

- **Beispiel 3:** Ursula ist eine pragmatische und ideenreiche Texterin, die in kürzester Zeit, basierend auf den Inputs verschiedener Menschen, top formulierte Konzepte aus dem Boden stampfen kann. Ihre Stärke ist es aber nicht, die Texte sorgfältig zu überarbeiten. Ihr Chef ist ein Perfektionist und kommt nie über die ersten drei Abschnitte hinaus, wenn er einen Text von Ursula zu lesen bekommt. Seine Überzeugung, dass man einen perfekten Text erwarten kann, führt dazu, dass er Ursula zu Perfektion »erziehen« will, und auch nicht möchte, dass sie mit einer anderen Person zusammenarbeitet, um die Texte zu überarbeiten: »Das ist das Mindeste, was ich von