

Wenn bei der Arbeit alles im Fluss ist

ORGANISATION Mit der Flow-Methode können Teams auch in Zeiten von Umstrukturierungen und rasant wachsenden Organisationen eine gemeinsame Sprache und Arbeitshaltung finden. Vorausgesetzt, die Teilnehmenden erkennen den Sinn ihres Tuns und können diesen auch gemeinsam formulieren.

JOLANDA SPIRIG

Alain Rollier, Vice-President Marketing bei Mikron, ist von der Flow-Methode überzeugt: «Die Methode macht die Betroffenen zu Beteiligten, sie fördert die Selbstverantwortung, macht Wissen sichtbar und deckt Prozesse auf.»

Die Division Machining Technology mit Hauptsitz in Agno hat die Methode unter Leitung von Berater Jürg Wilhelm bei der Umsetzung des Leitbildes angewendet. «Wir standen vor der Frage, wie man ein Leitbild so einführt, dass sich echt etwas bewegt.» Wilhelm sei als

«Flow Facilitator» auf die Leute zugegangen, er habe die richtigen Fragen gestellt und aufgespürt, wo Potenzial verborgen war. Seither bereitet Rollier alle seine Meetings mit der Flow-Methode vor. «Wer mit mir zusammenarbeitet, weiss, dass es in den Meetings keine Tische mehr gibt, sondern Flipcharts, keine Traktanden, sondern Fokusthemen. Dadurch sind unsere Meetings deutlich kürzer und effektiver.»

Die Flow-Methode wurde vor rund zehn Jahren von einem Team von Wissenschaftlern und Unternehmensberatern, darunter der Schweizer Physiker Martin Gerber, aufgrund langjähriger Beobachtung von Spitzenteams entwickelt (siehe Kasten). Inzwischen wird sie von einer Vielzahl von Unternehmen angewendet; neben der Mikron Technology Group unter anderem von der Credit Suisse, der Migros und verschiedenen Bundesämtern.

Als lösungs-, ressourcen- und outcomeorientierte Arbeitsweise stellt die Flow-Methode rasch eine gemeinsame Sprache und Arbeitshaltung her. Diese Grundvoraussetzung für effizientes

und effektives Arbeiten ist bei vielen schnell wachsenden Unternehmen, bei starken Fluktuationen, nach Umstrukturierungen und Fusionen nicht mehr gegeben.

KEIN PALAVER

Gleich zu Beginn eines Flow Meetings werden statt langer Diskussionen der Sinn des Anlasses und die Ziele schriftlich formuliert und die damit verbundenen Themen auf einem Flipchart für alle sichtbar festgehalten.

Der Flow Facilitator, der Berater, der die Methode einführt und begleitet, vertraut darauf, dass die Mitarbeitenden die relevanten Themen zur Sprache bringen. Denn wer den Sinn seines Tuns erkenne, sei automatisch motiviert und damit produktiv, weiss Jürg Wilhelm.

Die Teammitglieder suchen sich das Thema aus, an dem sie arbeiten möchten. In kleinen Gruppen werden erste Ideen zu Papier gebracht, bearbeitet und die noch rohen Konzepte in rascher Folge konstruktiv weiterentwickelt. Die Gruppen handeln selbstbestimmt und verfolgen gemeinsam

die gesteckten Ziele. Wilhelm spricht von Flow-Zustand, wenn die Teams ihre Ziele mit Leichtigkeit und Spass erreichen. «Man ist eins mit seiner augenblicklichen Beschäftigung und vergisst alles um sich herum.» Dies kann beim Spiel geschehen, beim Sport, beim Ausüben von Hobbys, bei künstlerischen Projekten oder auch bei einer packenden, sinnstiftenden beruflichen Aufgabe.

Ein paar einfache Spielregeln helfen diesen Flow-Zustand zu erreichen. Die wichtigsten: Alle sind aktiv; es wird etwas Konkretes hergestellt, anstatt nur darüber gesprochen; «ja und»- statt «ja aber»-Haltung bei allen Teilnehmern; alle vorhandenen Talente und Ressourcen werden konsequent genutzt.

LEBENDIGE ORGANISMEN

Was ziemlich plausibel und nicht sonderlich kompliziert daherkommt, hat einen wissenschaftlichen Hintergrund. Und zwar die Systemtheorie und die Chaosforschung.

Viele Management-Techniken gehen davon aus, dass eine Unternehmung ein kompliziertes System sei, ei-

FACHWORT

■ **«FLOW» BZW. DAS «FLOW-ERLEBNIS».** Der Begriff stammt vom ungarischstämmigen Philosophen und Psychologen Mihaly Csikszentmihalyi, der an der University of Chicago Psychologie lehrt. «Flow» heisst, dass es möglich ist, in einer Tätigkeit, einer Aktivität, die man beherrscht, mit Lust aufzugehen, ohne dafür eine Belohnung zu erhalten. Im Gegenteil: Das Ziel des «Flow»-Erlebnisses liegt in sich selbst.



Flow wie fließen: Das bedeutet auch, dass Teams mit Leichtigkeit und Spass ans Ziel gelangen.

ne Art Sozialmaschine, die man berechnen und optimieren kann. Anders bei der Flow-Methode. Sie sieht Unternehmen und Teams als lebendige Organismen und damit als komplexe Systeme. Indem sie sich selbst organisieren, erstellen komplexe Systeme aus Unordnung Ordnung.

Bienen, Ameisen und Gänse beispielsweise können sehr kooperative soziale Strukturen bilden. Ohne das Gesamtmuster zu überblicken, erbringen sie Leistungen, die die Fähigkeiten der einzelnen Tiere weit über-treffen. Wie in solchen sozialen Systemen im Tierreich geht es auch bei der Flow-Methode um die konsequente Nutzung der kollektiven Intelligenz und die Ausrich-

tung des Tuns auf eine gemeinsame, sinnvolle Aufgabe. Auch für die Privatklinik Lohrey im hessischen Bad Soden-Salmünster ist Flow die Methode der Wahl.

Alle Mitarbeitenden seien von der Arbeitsmethode begeistert, und die Flipcharts seien überall präsent, erzählt Christine Diehl, Sozialtherapeutin und Mitglied des Leitungsteams. Für sie ist die Flow-Methode in sich logisch, man diskutiere nicht lange rum, sondern arbeite direkt und ausschliesslich an der Lösung. Selbst in der Nachsorge kommt die Flow-Methode zum Einsatz: «Wir stellen auch bei unseren Patientinnen und Patienten Sinn, Zweck und Nutzen in den Vordergrund und erarbeiten mit ihnen smarte

FLOW-METHODE

Hier bringt sie Hilfe

- Anspruchsvolle Projekte, die das Wissen, die Erfahrung und das Commitment mehrerer Beteiligter brauchen
- Workflow-Designs zur Verbesserung der Durchlaufgeschwindigkeit und -qualität
- Corporate-Identity-Programme zur praktischen Umsetzung schöner Worte
- Klausurtagungen
- Teamkonflikte
- Bildung von Spitzenteams
- Business Set-ups
- Changeprogramme
- Bildung Lernender Organisationen
- Innovationsmanagement

Ziele, die sie erreichen möchten, um wieder aktiv und mit Freude am Alltagsleben teilzunehmen.»