

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

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 978-3-96739-201-2

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

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

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.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC-zertifiziert
Dieses Produkt
stammt aus
nachhaltig
bewirtschafteten
Wäldern und
kontrollierten Quellen
www.pefc.de

PEFC®04-31-2251

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

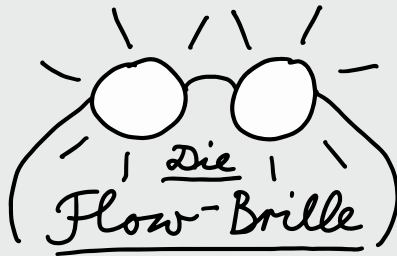
Teil 3: Praxisbeispiel Flow-Transformation: Wie ein ganzes Amt mit 500 Personen in den Flow kam

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

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

dir erwarten darf.« Ursula braucht Wochen, um die Texte auf den Stand zu bringen, den ihr Chef von ihr erwartet. Die Zeit fehlt ihr dann, um das zu machen, was sie am besten kann. Für sie bedeutet die Textüberarbeitung verlorene und sinnlos vergeudete Zeit.

- **Beispiel 4:** Piet ist seit wenigen Wochen Teamleiter. Zuvor durfte er nie etwas entscheiden und musste für jede Kleinigkeit andere Personen fragen. Jetzt ist er in einer Position, in der er plötzlich jeden Tag Entscheidungen fällen muss. Weil ihn das überfordert, bittet er für fast alle Entscheidungen seine Chefin um Rat. Dadurch verschiebt und vertagt er wichtige Entscheidungen, die das Team aber braucht. Zudem müssen seine Teammitglieder oft unnötig lang warten, bis sie ihre Aufgaben endlich in Angriff nehmen können.
- **Beispiel 5:** Harryet ist frustriert. Um sich konzentrieren zu können, braucht sie Ruhe. Im Großraumbüro wird sie ständig von Kolleg:innen bei der Arbeit unterbrochen und abgelenkt. Zudem verbringt sie mehr als die Hälfte ihrer Zeit in Meetings. Sie hat das Gefühl, kaum je länger als zehn Minuten an einer Aufgabe arbeiten zu können.
- **Beispiel 6:** Joachim öffnet im Homeoffice das E-Mail-Programm und würde am liebsten gleich den Laptop wieder zuklappen: Zehn neue Aufgaben wurden ihm von seinem Chef aufs Auge gedrückt. Alle sind dringend und Joachim hat noch vier Probleme zu lösen. Dafür wird er mehr Zeit brauchen, als er erwartet hat. Im Teammeeting spricht er seinen Chef und die Teammitglieder darauf an, dass er über seiner Kapazitätsgrenze ist: »Ach komm, wir haben alle viel zu tun, das kriegst du schon hin. Du musst einfach richtig priorisieren«, sagt sein Chef. Joachim wünscht sich Unterstützung, spürt aber nur Überforderung und Druck, all die Dinge irgendwie unter einen Hut zu bringen, die ihm zugespielt wurden.
- **Beispiel 7:** Das Team hat gerade via Kundendienst einen neuen Auftrag erhalten. Diverse Aspekte davon sind dem Team unklar, und die Teammitglieder beschließen, bei der Kundenberaterin Barbara nachzufragen, ob sie diese Unklarheiten mit dem Kunden klären kann. Barbara ist im Stress und sagt: »Ich finde, der Auftrag ist

eindeutig, macht bitte mal, ich kann den Kunden jetzt damit nicht noch einmal belästigen.« Das Team arbeitet trotz der Unklarheiten weiter und überreicht Barbara eine Woche später die entsprechenden Unterlagen für den Kunden. Dieser reklamiert bei Barbara, weil nun ihm einige Dinge unklar sind. Das Ende vom Lied: Das Team muss aufwendig nachbessern. Mehr als eine Woche ist unnötig verstrichen.

Die Flow-Bremser und ihre Auswirkungen

Wir haben Hunderte von Menschen in verschiedenen Organisationen gefragt, was ihnen bei der Arbeit Flow bringt und was sie aus dem Flow herausreißt. Die folgende Auflistung zeigt die wichtigsten Flow-Bremser:

Flow-Bremser

- Ständige Ablenkung und Unterbrechungen
- Vertagen und Aufschieben
- Perfektionismus
- Unklarheit und Missverständnisse
- Spannungen und Konflikte
- Angst und Unsicherheit
- Sinnlosigkeit
- Überforderung, zu viel auf einmal
- Dinge immer wieder aufs Neue anfassen müssen
- Nicht oder schlecht funktionierende Werkzeuge
- »Firma spielen«

Alle diese Flow-Bremser führen dazu, dass Menschen, die wirklich gerne einen guten Job machen möchten, behindert werden und viel Frust erleben. Flow-Bremser haben also erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit, die Menschen, die Zusammenarbeit und die ganze Organisation.

Ständige Ablenkung und Unterbrechungen: Das ist der *am häufigsten* genannte Flow-Killer! Wer ständig von Anrufen, E-Mails oder spontanen Besucher:innen am Arbeitsplatz oder von zu vielen Sitzungen unterbrochen wird, kann sich nicht auf die Arbeiten konzentrieren, die Aufmerksamkeit brauchen. Lärm, ständige Nachrichten auf dem Mobiltelefon und Nachrichten auf verschiedenen Chatkanälen unterbrechen und lenken ebenfalls ab. Dabei wächst auch die Gefahr, komplett von der aktuellen Aufgabe abzuschweifen.

Vertagen und Aufschieben: Dieser Flow-Bremser basiert meist auf Unsicherheit, Unklarheit oder Angst. Das führt dazu, dass wir nicht entscheiden möchten, dass wir Dinge verschieben, immer noch weitere Personen einbinden möchten oder weitere Abklärungen einleiten, was zu Wartezeiten oder auch zum Stillstand führen kann.

Perfektionismus: Viele Menschen sind gewohnt, ihre Arbeiten so oft zu überdenken und zu überarbeiten, dass sie absolut fehlerfrei sind oder garantiert bei niemandem anecken. Dies führt zu Verzögerungen und Frust bei anderen beteiligten Personen. Perfektion zu erreichen ist extrem zeitaufwendig. Um schnell auf eine Qualität von 80 Prozent zu kommen, braucht es nicht allzu viel; aber um die letzten 20 Prozent zu erreichen, braucht es meistens viermal so viel Zeit als wir für jene 80 Prozent aufgewendet haben. So wird der Flow unnötig verlangsamt.

Unklarheit und Missverständnisse: Bei der Arbeit gibt es jeden Tag Unklarheiten und Missverständnisse, weil sich alles die ganze Zeit verändert. Zu einem Flow-Bremser wird das dann, wenn Unklarheiten und Missverständnisse nicht angesprochen werden, Nachfragen mit Aussagen wie »Das haben wir schon besprochen« unterbunden oder Informationen zurückgehalten werden. Unklarheit und Missverständnisse führen zu gigantischen Kosten, weil viele Arbeitsergebnisse im Mülleimer landen. So sinkt die Motivation, wodurch ebenfalls Kosten verursacht werden.

Spannungen und Konflikte: Spannungen in uns und mit anderen sind alltäglich. Wenn wir Spannungen nicht ansprechen, können sie zu Irritationen führen und zu Konflikten werden. Wir fühlen dann im Alltag ein Unbehagen, das die Kommunikation und das Zusammenarbeiten lähmt oder unmöglich macht. Spannungen und Konflikte gehören zu den wirkmächtigsten Flow-Killern.

Angst und Unsicherheit: Im Alltag erleben wir oft Situationen, die uns überfordern, in denen wir Unsicherheit ausgesetzt sind oder in

denen wir Angst vor etwas oder jemandem empfinden. Wenn wir in diesen Situationen nicht auf den Support anderer zählen können, kann uns diese Angst lähmen und es uns unmöglich machen, unsere Potenziale zu entfalten. Wir fühlen uns dann oft unwohl, greifen zu Vorgehensweisen, die nicht nützlich sind (»Firma spielen«, Selbstzensur) oder ziehen uns so weit wie möglich zurück. Wenn wir aus Angst und Unsicherheit handeln, tun wir in der Regel genau das nicht, was wir für richtig halten.

Sinnlosigkeit: Es gibt zu viele Aufgaben oder Jobs, die wenig oder keinen Sinn haben, oder deren Sinn sich der Person, die sie ausführt, nicht erschließt. Dazu gehören auch Aufgaben, von denen die ausführende Person genau weiß, dass sie nichts bringen oder keine Wirkung haben werden. Wer den Sinn der eigenen Arbeit nicht kennt, kann keinen Beitrag zur Gesamtaufgabe leisten und erlebt keinen persönlichen Flow.

Wenn die Organisation möchte, dass sich alle einbringen und zum Purpose beitragen, sollte sie dafür sorgen, dass die Menschen einer Arbeit nachgehen können, die Wirkung hat und die sie selbst als sinnvoll erachten.

Überforderung/zu viel auf einmal: Der Flow geht verloren, wenn wir zu viele Dinge auf einmal erledigen wollen oder müssen. Wenn wir versuchen, zu viele Aufgaben gleichzeitig zu erledigen, springen wir von einer Aufgabe zur nächsten, ohne wirklich etwas fertig zu bekommen. Wenn wir nicht fokussieren können oder nicht priorisieren dürfen, worauf und wie lange wir unsere Energie verwenden, führt das im schlimmsten Fall zur Total-Blockade und in den Burn-out.

Dinge immer wieder aufs Neue anfassen müssen: Es gibt Momente, in denen etwas überarbeitet werden muss, weil sich die Ausgangslage seit dem ersten Auftrag verändert hat. Es gibt aber auch viele Situationen, die beim Start zu wenig Aufmerksamkeit und Austausch bekommen haben, was dann dazu führt, dass wir sie mehrfach ändern, überarbeiten oder nochmal von vorne anfangen müssen, selbst wenn das vermeidbar gewesen wäre. Dies führt zu persönlichem Frust und zum Verlust von Flow.

Nicht oder schlecht funktionierende Werkzeuge: Wer sich nicht auf den eigenen Rechner und die Software, die Einrichtung im Büro, den Drucker, die Materialbeschaffung und vieles mehr verlassen kann und deswegen warten muss, wird nicht nur unproduktiv, sondern erlebt auch einen großen persönlichen Verlust von Flow. Diese Werkzeuge sind genauso wichtig wie die Werkzeuge von Handwerker:innen. Oder wer hat schon einmal von einer Küchenbrigade gehört, die mit stumpfen Messern einen Michelin-Stern gewinnen konnte? Die Kosten für hervorragende Werkzeuge stehen in keinem Verhältnis zu den eingesparten Arbeitsstunden und zur gewonnenen Motivation.

Ein ganz besonderer Flow-Bremser: »Firma spielen«

Viele Dinge, die gut und professionell klingen und Menschen in Firmen mit bester Absicht tun, tragen oft wenig zu Flow bei oder verhindern Flow sogar, weil es gigantische Ablenkungsmanöver sind. Es handelt sich um angelernte Handlungsmuster oder Glaubenssätze darüber, wie ein Unternehmen »zu funktionieren hat«. Nicht selten werden diese Glaubenssätze oder Verhaltensmuster durch Unsicherheit hervorgerufen. Zielführender ist es, wenn sich Menschen sicher fühlen können, weil sie sich am Arbeitsplatz als ganze Person authentisch einbringen können und sich trauen, Prozesse und Verhaltensweisen zu hinterfragen und Dinge anders zu machen als andere.

»Firma spielen« bedeutet, dass wir Dinge tun oder imitieren, weil wir denken, dass »man« das halt so tun muss in einer bestimmten Position in der Organisation, ohne sich zu überlegen, ob dies auch tatsächlich sinnvoll ist.

Dabei geht unter oder wird verschüttet, was wir eigentlich wollen: unsere Arbeit erledigen, Vorhaben vorantreiben, mit Augenmaß und einer gewissen Intuition handeln. »Firma spielen« fühlt sich wie normales Arbeiten an und sieht auch so aus – doch statt den Flow zu erhöhen und auf den Purpose der Organisation einzuzahlen, hält »Firma spielen« alle genau davon ab und bremst alle und alles aus.

Typische Aussagen, die darauf hinweisen, dass gerade »Firma gespielt« wird, sind zum Beispiel:

- »Diese Entscheidung muss der Vorstand fällen – und der trifft sich frühestens in drei Monaten.«
- »Dieser Fehler darf nicht mehr passieren – wir brauchen eine Checkliste, damit das nie wieder vorkommt.«
- »Ich habe keine Ahnung, was die Strategie ist – meine Chefin hat vor drei Wochen eine 80-seitige PowerPoint-Präsentation herumgeschickt, ich habe immer noch nicht verstanden, was mein Beitrag dazu sein könnte.«
- »Die Leitung von Human Resources und die Leitung der Kommunikation verstehen sich nicht. Wir können dieses wichtige Projekt nicht anpacken, da sie nicht zusammenarbeiten wollen.«
- »Mein Chef hat gesagt, ich darf nur Dinge tun, die eindeutig in meinem Pflichtenheft stehen; darum kann ich dich dabei nicht unterstützen.«
- »Dieses Computerprogramm funktioniert seit Wochen nicht, aber die Alternative, die funktionieren würde, darf ich nicht verwenden; darum muss dieses Projekt warten, bis die IT das gelöst hat.«
- »Diese Idee klingt zwar gut, aber auch viel zu einfach. Lass uns mal Abklärungen und Studien in Auftrag geben, um die Machbarkeit zu prüfen.«

Dieses Verhalten kriert bei allen eine kognitive Dissonanz. Wir hören von allen Seiten Dinge, die wir selbst wichtig finden und die auch sehr wichtig und ernsthaft klingen, doch das Verhalten aller kriert eben genau *nicht* das, was als wichtig benannt wurde, sondern nur Ablenkung, Unklarheit und Frust. Das lässt sich nicht immer klar benennen, doch wir merken, dass das, was wir aus gesundem Menschenverstand heraus tun würden, nicht erlaubt oder angeblich nicht möglich ist oder schlicht nicht wertgeschätzt wird.

Wer stattdessen die Frage nach dem Flow stellt, setzt alles und alle in Bewegung, ganz ohne Druck und Stress. Größte Effizienz entsteht nebenbei, nur dadurch, dass wir das Augenmerk auf den Flow legen.

Flow bringt auf den Punkt, worum es uns bei der Zusammenarbeit

geht: Die Arbeit fließt, wird erledigt und macht Spaß. Alle sind herausgefordert, aber nicht überfordert, alle lernen dazu und kommen gemeinsam weiter, wir haben gemeinsame Erfolgserlebnisse. Und jede Person kann sich mit ihren Fähigkeiten und ihrem Wissen voll einbringen.

Wenn wir auf den Flow achten, dann konzentrieren wir uns auf den Kern der Arbeit, und alles andere löst sich in Luft auf.

Die magische Lösung: Flow

Der griechische Philosoph Heraklit prägte den Begriff πάντα ῥεῖ, »Panta Rhei«, auf Deutsch »*Alles fließt*«. Auch der folgende Satz stammt wohl von ihm: »Du kannst nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen.« Seine Überlegung war: Wenn ich ein zweites Mal in den Fluss steige, in dem ich zuvor schon mal war, ist es eben *nicht* mehr der gleiche Fluss, weil das Wasser, in dem ich vorher war, schon weiter geflossen ist. Weiter schreibt Heraklit: »Alles fließt und nichts bleibt. Es gibt nur ein ewiges Werden und Wandeln.«

Auch in der Arbeitswelt bewegt sich alles weiter, verändert sich stetig, und wenn wir uns nur einmal umsehen, ist vieles schon wieder anders. *Wir leben in einer Welt, in der sich alle und alles permanent in atemberaubendem Tempo verändern.* Was gestern noch perfekt passte, funktioniert vielleicht schon morgen nicht mehr.

Auch wir Menschen verändern uns, und damit verändern sich auch unsere Bedürfnisse. Das wird uns besonders bewusst, wenn wir große Veränderungen hautnah miterleben. Unsere Bedürfnisse stellen sich vorher, währenddessen und nachher jeweils anders dar. Dazu einige Beispiele:

- Bevor und nachdem wir zum ersten Mal Eltern wurden, haben wir andere Bedürfnisse an die Art und Weise, wie wir unsere Arbeit strukturieren und mit unserem Privatleben in Einklang bringen können.

- Vor, während und nach der Coronapandemie hatten wir andere Bedürfnisse an unsere Arbeitsumgebung und daran, wie wir zusammenarbeiten.
- Wenn eine Reorganisation ansteht, ändern sich die Bedürfnisse aller Personen in der Organisation. Vorher war scheinbar alles klar, jetzt ist plötzlich alles in Bewegung; wir benötigen daher auch Unterschiedliches, um mit der Reorganisation klar zu kommen.
- Vor, während und nach der Einführung eines neuen Computersystems haben wir andere Ansprüche und Erwartungen an Support und Unterstützung.
- Bevor die Künstliche Intelligenz in Form von ChatGPT plötzlich allen verfügbar wurde, waren die Bedürfnisse von Menschen in der Organisation andere als nach dem Auftauchen dieses Werkzeuges.

Und obwohl wir wissen und erleben, dass die Welt sich die ganze Zeit verändert und wir uns mit ihr, ist unsere Arbeitswelt größtenteils noch so eingerichtet, als ob alles planbar und vorausschaubar wäre.

Warum Flow verloren geht

Die Realität der Welt und die Realität der Arbeitswelt passen oft überhaupt nicht zusammen, und komplett veraltete Organisationswerkzeuge verhindern täglich den Flow – ein Upgrade ist dringend nötig! Die folgenden Beispiele zeigen, wie diese Diskrepanz sich auswirkt: Der Flow geht verloren.

- **Beispiel 1: Verändertes Kund:innenverhalten.** Die Kund:innen wünschen sich von der Versicherung in einer Umfrage mehr digitale Dienstleistungen, zum Beispiel Informationen, die per Nachricht auf das Mobiltelefon geschickt werden. Doch weil die Kultur der Organisation so ist, dass nur das zur Umsetzung gebracht wird, was perfekt ist, ist auch nach fünf Jahren noch kein Angebot per Kurznachrichte verfügbar. Die Kund:innen bekommen nicht, was sie sich von der Versicherung wünschen, weil diese nicht agil genug ist, auf die Wünsche der Kund:innen in einer angemessenen Frist einzugehen.

IMPULSGEBER UND KARRIEREBEGLEITER

GLEICH WEITERLESEN?

Unsere **Ratgeber zu Beruf und Karriere** liefern erprobte Strategien und begleiten Sie sowohl beim erfolgreichen Start ins Berufsleben als auch bei der Erreichung Ihrer persönlichen Karriereziele.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von unseren **Leseproben** zum nächsten **Schritt auf der Karriereleiter** motivieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!