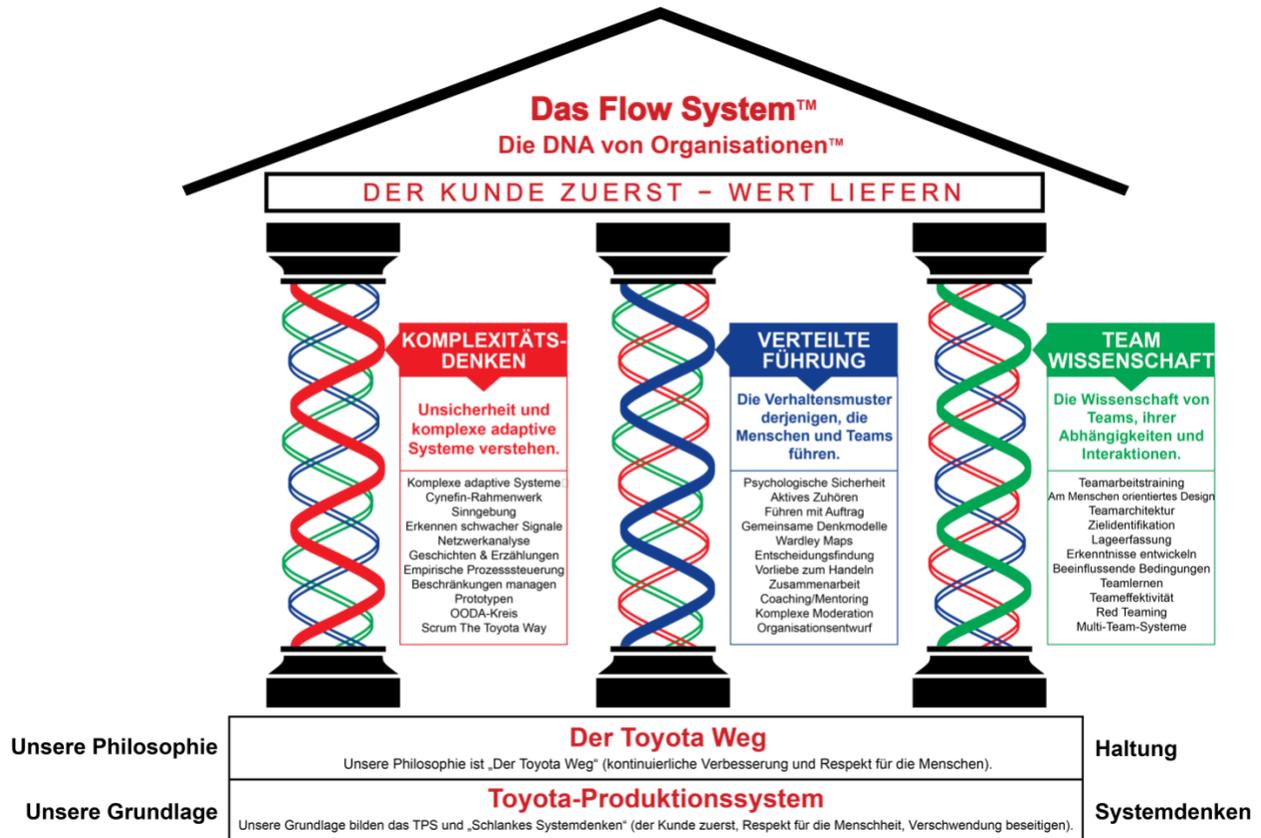


# Der Flow System Guide



Von:  
John R. Turner, Ph.D.  
Nigel Thurlow  
Brian „Ponch“ Rivera

Version 1.0 (November 2019)

©2019 John Turner Ph.D., Nigel Thurlow, Brian „Ponch“ Rivera.

The Flow System™ wird im Rahmen der Attribution License von Creative Commons zur Lizenzierung angeboten, ist verfügbar unter <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode> und wird zusammenfassend beschrieben unter <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>. Durch Nutzung der Website und der darin enthaltenen Informationen bestätigen Sie, dass Sie die Bedingungen der Attribution License von Creative Commons gelesen haben und diese einhalten. The Flow System™, The DNA of Organizations™ und The Triple Helix of Flow™ sind eingetragene Warenzeichen der Urheberrechtsinhaber.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	2
Der Zweck von The Flow System™.....	4
The Flow System™ - Definition.....	4
Die Geschichte von The Flow System™ in Kürze .....	4
Grundprinzipien von The Flow System™ .....	5
1. Dem Kunden zuerst verpflichtet .....	6
2. Wertfluss .....	6
3. The Triple Helix of Flow™ .....	7
3a. Komplexitätsdenken.....	8
Komplexe adaptive Systeme.....	9
Das Cynefin®-Rahmenwerk.....	10
Sinnggebung .....	11
Erkennen schwacher Signale .....	12
Netzwerkanalyse .....	12
Geschichten und Erzählungen.....	13
Empirische Prozesssteuerung.....	13
Beschränkungen managen .....	14
Prototypen .....	14
Der OODA-Kreis .....	15
Scrum The Toyota Way .....	15
3b. Verteilte Führung .....	16
Psychologische Sicherheit .....	17
Aktives Zuhören.....	18
Führen mit Auftrag .....	18
Gemeinsame Denkmodelle .....	19
Wardley Maps .....	19
Entscheidungsfindung.....	20
Vorliebe zum Handeln .....	20
Zusammenarbeit.....	21
Coaching .....	21
Komplexe Moderation .....	22
Organisationsentwurf .....	22
3c. Teamwissenschaft .....	23
Teamarbeitstraining .....	23
Am Menschen orientiertes Design.....	24

Teamarchitektur .....	24
Zielidentifikation.....	25
Lageerfassung .....	25
Erkenntnisse entwickeln .....	25
Beeinflussende Bedingungen .....	26
Teamlernen .....	26
Teameffektivität.....	27
Red Teaming .....	27
Multi-Team-Systeme .....	28
TFS-Theorie.....	29
Anwendung des TFS.....	30
Referenzen .....	31

## Der Zweck von The Flow System™

Ein Zustand von „Flow“ (dt. Fluss, im Sinne von ungehinderter Wertfluss) wird erreicht, wenn Organisationen/Institutionen unter bestimmten Bedingungen (z. B. Struktur, Prozesse, Umweltauswirkungen) operieren, die so gestaltet sind, dass sich die Mitarbeiter ganz auf ihre eigenen Interaktionen untereinander und mit dem Kunden konzentrieren können. „Flow“ bewirkt letztlich, dass sich die Mitarbeiter auf ihre Aufgaben konzentrieren können, anstatt gegen organisatorische Reibungspunkte kämpfen zu müssen oder diesen sogar zu erliegen.

Viele Projektmanagementmethoden und agile Rahmenwerke konzentrieren sich auf die aufgabenbezogene Ausführung und die Illusion von Planung, ohne jedoch einen Gedanken daran zu verschwenden, ob die Struktur der Organisation diese Aktivitäten trägt. Organisationen/Institutionen arbeiten mit Teams, versäumen es jedoch, Teamfähigkeit zu entwickeln und ihre Führungsstrukturen so umzubauen, dass durch die Arbeit dieser Teams ein optimaler Nutzen erzielt wird. Diese Versäumnisse führen zu Beschränkungen und Barrieren, die die Organisationen/Institutionen davon abhalten, einen Zustand von „Flow“ zu erreichen.

The Flow System™ stellt ein neuartiges System vor, das Organisationen dazu befähigt, Komplexität zu verstehen, und Teamarbeit und autonome teambasierte Führungsstrukturen im Alltag erfolgreich umzusetzen.

## The Flow System™ - Definition

The Flow System™ schafft die Voraussetzungen für Wachstum durch Eliminierung unnötiger Arbeitsschritte, durch Aufbau einer Umgebung, die Innovation und einer raschen Wertschöpfung förderlich ist, sowie durch Verkürzung der Markteinführungszeit.

The Flow System™ ist ein ganzheitlicher FLOW-basierter Ansatz der Wertschöpfung, bei dem der Kunde an erster Stelle steht. Er baut auf dem Fundament des Toyota-Produktionssystems auf, auch bekannt als TPS und LEAN. Dazu kommt jedoch eine neue Tripelhelix-Struktur, The DNA of Organizations™.

The Flow System™ schafft ein Bewusstsein für verschiedene Methoden, Muster, Praktiken und Techniken, die Organisationen und Institutionen in die Lage versetzen, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

## Die Geschichte von The Flow System™ in Kürze

The Flow System™ ist durch das Aufkommen der Produktion in nicht-linearen Umgebungen entstanden, auch bekannt als komplexe Umgebungen oder Komplexität. Es baut auf der Arbeit am Toyota-Produktionssystem (TPS oder auch Lean) zwischen 1948 und 1975 und dem Toyota Weg auf, der von Toyota erstmals 2001 bekannt gemacht wurde. The Flow System™ ist eine Weiterentwicklung des „schlanken (System-)Denkens“ (engl. *Lean Thinking*); diese nennen wir „Flussdenken“ (engl. *Flow Thinking*).

Das Toyota-Produktionssystem hat sich für Organisationen zu einem Modell entwickelt, auf dessen Grundlage eine Produktionsqualität der höchstmöglichen Stufe erreicht werden kann. Das

Toyota-Produktionssystem richtet seinen Hauptfokus auf den Kunden. Es baut auf den Säulen von *Jidoka* und *Just in Time* auf. *Jidoka* umfasst die Fähigkeit einer Maschine oder eines Prozesses, sich abzuschalten (oder abgeschaltet zu werden), wenn ein Problem auftritt. *Just in Time* beinhaltet die Eliminierung von Verschwendung durch Verzicht auf Arbeitsschritte ohne Mehrwert.

Grundlage des Toyota-Produktionssystems sind *Standardisierung*, die Einführung wiederhol- und vorhersagbarer Prozesse und *Kaizen*, die Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung. Das Toyota-Produktionssystem hat sich zum Referenzsystem für die lineare und reproduzierbare Fertigung entwickelt. Es ist jedoch nur begrenzt geeignet für den Umgang mit mehrdeutigen Problemen, hochvariablen Prozessen, Nichtlinearität und Unvorhersehbarkeit – alles Merkmale der Komplexität.

Der Toyota Weg 2001 legt die Werte und Geschäftsmethoden fest, an die sich alle Mitarbeiter zu halten haben. Er stellt die *Grundprinzipien* von Toyota dar und wird von den Säulen *Kontinuierliche Verbesserung* und *Respekt vor den Menschen* getragen.

Toyota ist niemals ganz mit dem Erreichten zufrieden und arbeitet kontinuierlich an der Verbesserung seiner Praktiken durch Förderung neuer Ideen und Teilhabe seiner Arbeitskräfte. Toyota respektiert seine Mitarbeiter, Aktionäre und Stakeholder und ist davon überzeugt, dass sein Erfolg auf talentierten Arbeitnehmern und guter Teamarbeit beruht. Um ihre Rolle als Rückgrat einer Organisation zu erfüllen, muss sich die Unternehmenskultur in einem im ständigen Wandel begriffenen Geschäftsumfeld kontinuierlich weiterentwickeln.

Die Begründer von The Flow System™ erkannten, dass bestehende Instrumente und Rahmenwerke komplexe Problemstellungen nicht ganzheitlich angehen konnten, da Organisationen nicht darauf ausgerichtet sind, in instabilen und uneindeutigen Umgebungen zu funktionieren. Sie erkannten außerdem, dass sich Komplexitätsdenken von „schlankem Denken“ (engl. *Lean Thinking*) unterscheiden und dass daher neue Ansätze und ein neues Verständnis gefragt sind.

Sie erkennen die Leistung all der klugen Köpfe an (es sind zu viele, um sie hier alle zu nennen), die die Ansätze, denen wir heute folgen, erarbeitet haben, und haben das Toyota-Produktionssystem und den Toyota Weg als Inspiration und Fundament für The Flow System™ verwendet.

## Grundprinzipien von The Flow System™

The Flow System™ besteht aus drei Grundprinzipien:

1. Dem Kunden zuerst verpflichtet (engl. *Customer First*)
2. Wertfluss (engl. *FLOW of Value*)
3. Die Flow-Tripelhelix (*The Triple Helix of Flow™*)
  - a. Komplexitätsdenken
  - b. Verteilte Führung
  - c. Teamwissenschaft

## 1. Dem Kunden zuerst verpflichtet

Seit 1946 stellt die Toyota Motor Corporation den Kunden immer an erste Stelle. Es war Shotaro Kamiya, der erste Präsident der Toyota Motor Sales Co., Ltd. Japan, der im Mai 1946 als erster Toyota-Manager öffentlich erklärte: „Der Hauptfokus muss *immer* der Kunde sein.“

Seitdem ist das Versprechen „Customer First“ im Toyota-Produktionssystem und dem Toyota Weg verankert. Die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse ist grundlegend bei der Bestimmung der Ausrichtung und Strategie des Unternehmens. Das Versprechen, dem Kunden zuerst verpflichtet zu sein, führt zu drei Ergebnissen:

1. Höchste Qualität
2. Geringste Kosten
3. Kürzeste Lieferzeit

The Flow System™ erkennt an, dass dies auch heute noch gilt und dass keine Organisation oder Institution langfristig Erfolg haben kann, wenn sie ihren Kundenfokus verliert. The Flow System™ sieht auch die Komponenten *Respekt vor der Menschheit* und *Respekt vor den Menschen* als wesentliche Elemente einer ethischen Umsetzung des Versprechens, dem Kunden zuerst verpflichtet zu sein.

Der Respekt vor der Menschheit ist eine grundlegende Komponente des TPS, und der Respekt vor den Menschen ist neben der Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung eine tragende Säule des Toyota Wegs. Bei Toyota bedeutet Respekt vor der Menschheit, menschliche Energie auf bedeutungsvolle, effektive Arbeitsschritte zu konzentrieren, indem unnötige Aufgaben eliminiert werden [Prof. Yasuhiro Monden, 1983]. Ein Kernansatz ist „*Monozukuri wa hitozukuri*“, was übersetzt<sup>1</sup> so viel bedeutet wie „Dinge zu machen (= Produkte zu entwickeln) beginnt damit, Menschen zu machen (= zu entwickeln).“

Wir haben verstanden, dass es ohne den Kunden keine Mitarbeiter, keine Investoren, keine Aktionäre und keine Investitionen für die gesellschaftliche Entwicklung gibt. Alles beginnt mit dem Versprechen, dem Kunden zuerst verpflichtet zu sein.

## 2. Wertfluss

Sobald man einen Kunden gewonnen hat, gilt es den Fokus darauf zu richten, diesen Kunden zu halten. Kundenbindung erfordert eine Organisation, die sich selbst immer wieder darauf ausrichten kann, diesem Kunden den gewünschten Wertfluss zu liefern.

„Flow“ ist ein Konzept, das sich auf der Grundlage von Erkenntnissen aus unterschiedlichen Forschungsgebieten (z. B. Anthropologie, Biologie, Ökologie, Physik, Psychologie, Teamwissenschaft) ständig weiterentwickelt. Als entwicklungsfähiger Zustand muss sich die Konfiguration eines Systems entwickeln, anpassen und in neue Strukturen verwandeln, die nahtlose Prozesse frei von hemmenden Beschränkungen ermöglichen, die in der Lage sind in disruptiven und komplexen Umgebungen zu funktionieren.

<sup>1</sup> Oder wie es Mari Furukawa-Casparly in Band 1 von *Lean auf gut Deutsch* sehr trefflich frei übersetzt hat: „Um gescheite Dinge zu machen braucht es gescheite Menschen.“

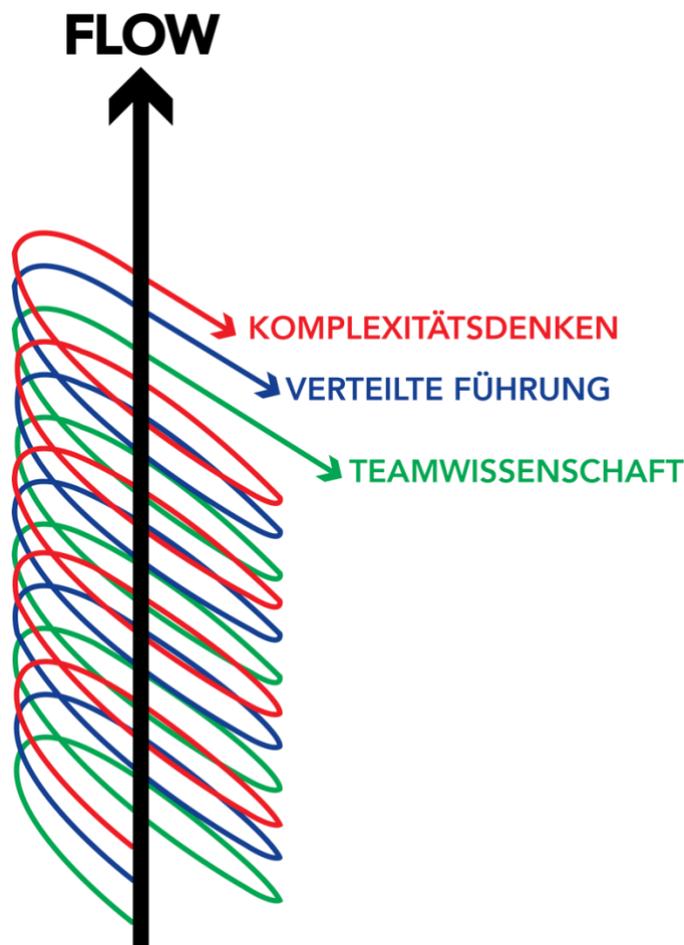
„Flow“ ist ein kollektiver sozialer Zustand, in dem Individuen oder Handelnde lernen, auf ihr Umfeld so zu reagieren, dass das Ziel, dem Kunden einen Mehrwert zu bieten, erreicht werden kann.

Im Flow System™ wird der „Flow“ mit der Zeit immer durchgängiger und natürlicher, da die Komponenten Komplexitätsdenken, verteilte Führung und Teamwissenschaft immer mehr ineinandergreifen. An diesem Punkt gilt der Zustand von „Flow“ (wertschöpfende Arbeit durchfließt die Organisation ungehindert) als erreicht.

Um einen Wertfluss zu erreichen, müssen Organisationen sich selbst so einstellen, dass Ergebnisse immer auf den Kunden ausgerichtet sind.

### 3. The Triple Helix of Flow™

The Triple Helix of Flow™, die Flow-Tripelhelix, besteht aus drei einzelnen DNA-Strängen einer Organisation: Komplexitätsdenken, verteilte Führung und Teamwissenschaft: die DNS bzw. DNA von Organisationen (The DNA of Organizations™).



The Triple Helix of Flow™ bezieht sich auf die Verflechtung der drei DNA-Stränge (Komplexitätsdenken, verteilte Führung, Teamwissenschaft). Die Tripelhelix steht dabei für die Interaktionen zwischen Handelnden (z. B. Menschen, Maschinen, Ereignisse), die zu neuen

Mustern, Netzwerken und Erkenntnissen führen, die Organisationen in die Lage versetzen, in komplexen Umgebungen innovativer, anpassungsfähiger und agiler zu werden.

Die Umsetzung dieser Tripelhelix erfordert ein gewisses Maß an organisatorischer Transformation. Veränderungen sind nötig, um sicherzustellen, dass alle drei DNA-Stränge wirklich miteinander verflochten, synchronisiert und in eine Unternehmensstruktur eingebunden sind, die eine nahtlose Entwicklung von der Ideenfindung bis zur Wertschöpfung für den Kunden möglich macht.

„Flow“ wird durch die Interaktion von Handelnden in einer beschränkungsfreien Umgebung erreicht, wenn die Methoden, Techniken und Werkzeuge angewendet werden, die mit jedem der drei DNA-Stränge assoziiert werden – und wenn anerkannt wird, dass jede Organisation/Institution andere Bedürfnisse hat. Diese Unterschiede führen dazu, dass jede Organisation/Institution unterschiedliche Methoden, Techniken und Tools anwenden muss, um für ihre Zwecke einen Flow-Zustand zu erreichen.

Es ist nicht das Ziel von The Flow System™, jede aufgelistete Methode oder Technik und jedes genannte Werkzeug zu verwenden, zu praktizieren und zu beherrschen. Entscheidend ist aber, dass jede Organisation oder Institution für sich die besten Methoden, Techniken und Tools für jeden der drei DNA-Stränge findet, um ihre jeweiligen Ziele zu erreichen. Die Einführung neuer Praktiken durch Verknüpfung der drei DNA-Stränge zu einem geschlossenen System führt zu einem unterbrechungsfreien „Flow.“

Das Konzept des „FLOW“ ist ein Entwicklungsprozess, da die Komponenten Komplexitätsdenken, verteilte Führung und Teamwissenschaft mit der Zeit immer mehr ineinandergreifen. So wird der „Flow“ immer durchgängiger, natürlicher und zum Normalzustand.

### 3a. Komplexitätsdenken

Der erste Strang der Flow-Tripelhelix ist das Komplexitätsdenken.

Komplexitätsdenken ist eine neue Form des Denkens, die uns dabei hilft, Unsicherheit und komplexe, adaptive Systeme zu verstehen. Zunächst einmal ist es wesentlich zu verstehen, dass aufgrund der unbekannt Unbekannten in komplexen Umgebungen nicht alles vorhersagbar ist. Komplexe Umgebungen umfassen verschiedene mögliche Zustände, die von Ort zu Ort variieren, und Bedingungen können sich rasch verändern. Es ist das Verständnis für die vorhandene Vielfalt in der eigenen Umgebung, die wesentlich für das Komplexitätsdenken ist. Nachdem die Vielfalt in der eigenen Umgebung erkannt wurde, kann das Komplexitätsdenken beginnen.

Dazu gehören zwei Hauptschritte:

Schritt 1: Verständnis der Eigenschaften komplexer Systeme.

Schritt 2: Die Weltanschauung oder Sichtweise, dass Systeme, Einheiten und Ereignisse komplexe adaptive Systeme sind.

Das Handeln in komplexen Umgebungen ist ein explorativer Prozess, bei dem die Zusammenhänge in ihrer Gesamtheit nicht vollständig erfasst werden können. Das

Komplexitätsdenken hilft jedoch teilweise, indem es den Handelnden in die Lage versetzt, sich auf das zu konzentrieren, was nicht erklärt werden kann, und nicht auf das, was erklärbar ist. Aufgrund der Mehrdeutigkeit, Unsicherheit und aller Unbekannten, die die Komplexität ausmachen, braucht es spezielle Methoden, Techniken und Tools, die Ihnen helfen, in diesen Wassern sicher zu navigieren.

Zu den Methoden, Techniken und Tools der Helix des Komplexitätsdenkens gehören:

- Komplexe adaptive Systeme
- Das Cynefin®-Rahmenwerk
- Sinngebung (engl. *Sensemaking*)
- Erkennen schwacher Signale
- Netzwerkanalyse
- Geschichten (engl. *Storytelling*) und Erzählungen
- Empirische Prozesssteuerung
- Beschränkungen managen
- Prototypen
- Der OODA-Kreis
- Scrum The Toyota Way, also Scrum auf die Toyota-Art-und-Weise

Komplexe adaptive Systeme

#### *Definition*

Komplexe adaptive Systeme (KAS) sind dynamische, offene und selbstorganisierende Systeme mit durchlässigen Beschränkungen oder Grenzen, die mit Feedback-Mechanismen interagieren und so lernen, sich anzupassen. Komplexe adaptive Systeme sind dynamisch, lernen kontinuierlich, sich an externe Kräfte anzupassen, und gehen in neue Zustände über, wenn dies nötig wird, um einzigartigen Umgebungsbedingungen gerecht zu werden.

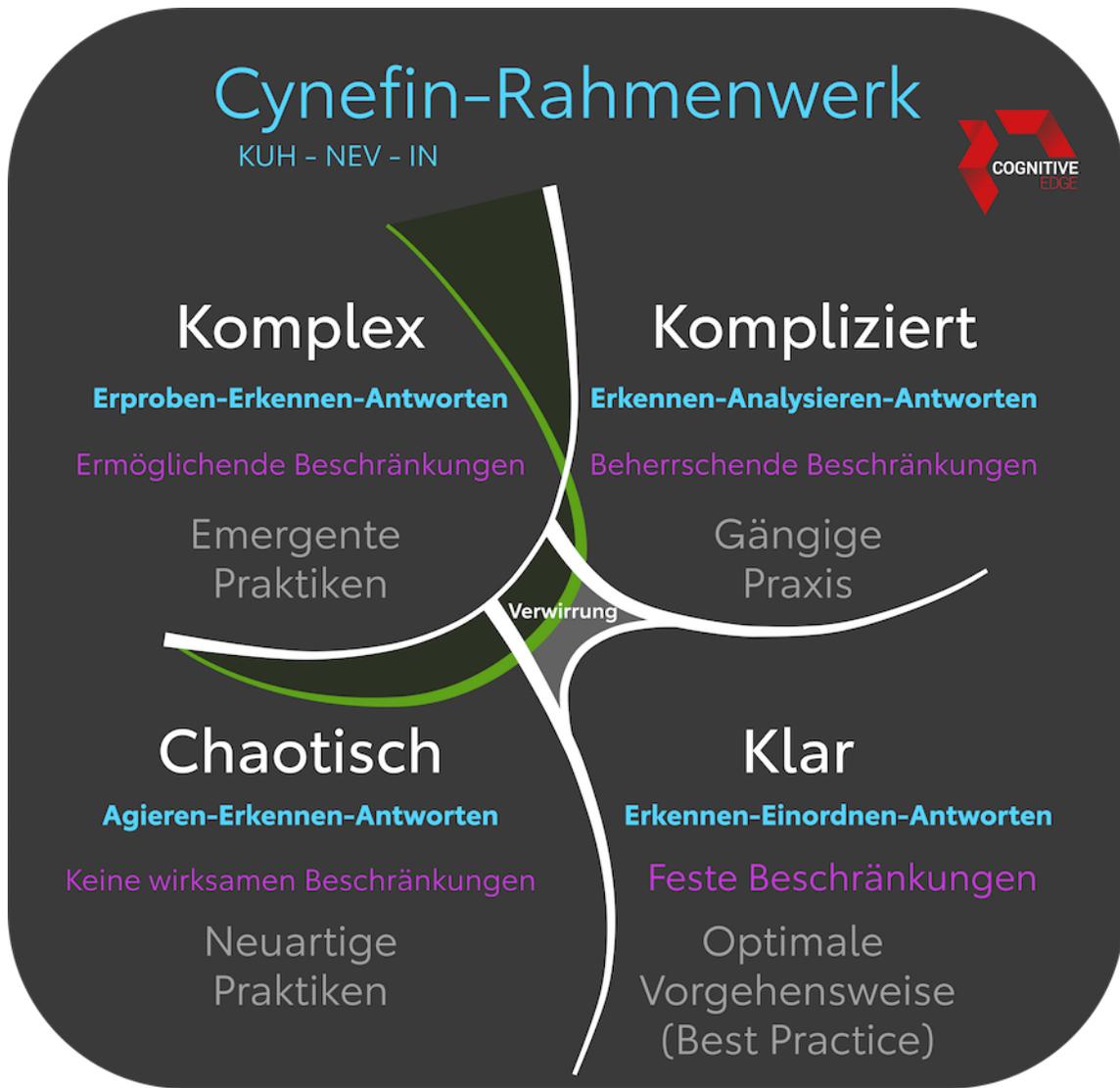
#### *Erklärung*

Verschiedene Sozialsysteme wurden als komplexe adaptive Systeme beschrieben. Komplexe adaptive Systeme können zum Beispiel Unternehmertum, Regierungen, Organisationen, Teams oder sogar Gesellschaften einschließen.

#### *Eigenschaften*

Komplexe adaptive Systeme haben folgende Eigenschaften:

- Sie sind pfadabhängig,
- die Systeme haben eine Geschichte,
- sie sind nicht-linear,
- sie umfassen emergente Ergebnisse,
- ihre Prozesse sind nicht zurückführbar,
- sie sind adaptiv,
- sie bewegen sich zwischen Ordnung und Chaos und
- sie sind selbstorganisierend[1].



### Definition

Das Cynefin®-Rahmenwerk von David Snowden [2] [3] umfasst fünf verschiedene Bereiche. Es dient hauptsächlich dazu, die Dynamik von Situationen, Entscheidungen, Perspektiven, Konflikten und Veränderungen einzuschätzen, um einen Konsens für eine Entscheidungsfindung unter Unsicherheit zu finden.

Für jeden einzelnen Bereich wird geklärt, welche Art von Methoden, Tools oder Techniken jeweils erforderlich sein könnten.

Dieses Rahmenwerk ermöglicht es Führungskräften, die Dinge aus einer anderen Perspektive zu betrachten, komplexe Konzepte zu verstehen und reale Probleme und Chancen anzugehen. Das Cynefin®-Rahmenwerk kann ihnen auch dabei helfen, zu erkennen, in welchem Kontext sie sich befinden, sodass sie bessere Entscheidungen treffen und Probleme vermeiden können, die auftreten können, wenn ihr aktueller Managementstil zu Fehlern führt.

Cynefin®, ausgesprochen „kuh-nev-in“, ist Walisisch und bezeichnet die unterschiedlichen Faktoren in unserer Umgebung und unsere Erfahrungen, die uns auf eine Art und Weise beeinflussen, die wir nie ganz verstehen werden.

### Erklärung

Beim Umgang mit komplexen Problemen wie beispielsweise dem Klimawandel ist das Problem an sich nur unzureichend definiert und die Lösung unbekannt. Auch die Komponenten, die zu den Problemen führen, die der Klimawandel mit sich bringt, sind unbekannt. Die Methoden, Techniken und Tools, die bei komplexen Problemen zum Einsatz kommen müssen, unterscheiden sich grundlegend von denen, die für einfache Probleme Verwendung finden.

Das Cynefin®-Rahmenwerk bietet uns die Möglichkeit, Probleme in Bereiche einzuteilen, die es uns erlauben, die geeigneten Tools zur Lösung dieser Probleme auszuwählen. So können wir uns beispielsweise bei einfachen und komplizierten Problemen für Werkzeuge aus dem Lean entscheiden, während es im komplexen Bereich vielleicht eher des *Sensemaking* (dt. Sinnggebung) bedarf.

### Eigenschaften

Die Wissensbereiche des Cynefin®-Rahmenwerks umfassen den einfachen/offensichtlichen, den komplizierten, komplexen, chaotischen und ungeordneten Bereich. Es ist ein Rahmenwerk zur Entscheidungsfindung. Ende 2019 schlug David Snowden vor, den Bereich einfach/offensichtlich in klar (engl. clear) umzubenennen.

### Sinnggebung

#### Definition

Sinnggebung (engl. *Sensemaking*) ist eine Technik, die darauf ausgelegt ist, uns zu helfen, komplexe Probleme und Bedingungen oder Umgebungen zu verstehen. Sinnggebung hilft dabei, Storys (dt. Geschichten) rund um die eigene Umgebung zu entwickeln, sodass Individuen und Gruppen beginnen können, [gemeinsame Denkmodelle](#) zu entwickeln, um die komplexe Umgebung oder das komplexe Problem zu verstehen.

#### Erklärung

In komplexen Umgebungen helfen [Geschichten und Erzählungen](#) dabei, die Verhältnisse in der Umgebung bzw. der Situation zu verstehen. Bei Feuerwehreinsätzen übermitteln die Feuerwehrleute kontinuierlich ihre Sicht der Umgebung an andere Teammitglieder, damit jeder von ihnen die aktuelle Gesamtsituation verstehen kann. Diese Geschichten der verschiedenen Teammitglieder versetzen das Team insgesamt in die Lage, sich in seiner Umgebung zurechtzufinden.

#### Eigenschaften

Sinnggebung umfasst folgende Merkmale: „Interaktion und Konversation (sozial), klarere Referenzrahmen (Identität), relevante Erfahrungen in der Vergangenheit (Rückblick), vernachlässigte Details in der aktuellen Umgebung (Hinweise), Revision von Eindrücken, die sich verändert haben (laufend), plausible Stories, was geschehen könnte (Plausibilität) und Aktionen, die zu einer klaren Einschätzung führen (Ausführung)[4].“ Sinnggebung ist am effektivsten, wenn sie in Echtzeit stattfindet.

## Erkennen schwacher Signale

### *Definition*

Das Erkennen schwacher Signale ist eine Methode, mit der Anzeichen für zukünftige Veränderungen schon in einem frühen Stadium erkannt werden können. Es umfasst die Erkennung von Möglichkeiten und Bedrohungen in einer Umgebung. Das Erkennen schwacher Signale ist wesentlich für die Bestimmung erster Anzeichen für Probleme, bevor diese unlösbar werden. Es ist eine Methode zur Erkennung zukünftiger Veränderungen in einem frühen Stadium.

Schwache Signale sind fortgeschrittene (in die Zukunft gerichtete) Indikatoren für Wandel und müssen erkannt werden. Plötzliche und ungewöhnliche Veränderungen in einem Unternehmen können jede Abteilung dieses Unternehmens bedrohen. Unerkannte Veränderungen können zu einem erheblichen Rückgang der Gewinne oder dem Verlust neuer Geschäftschancen führen[5]. Indem man die eigene Umgebung kontinuierlich beobachtet, kann man Bedrohungen rechtzeitig erkennen, die andernfalls unbemerkt bleiben könnten.

### *Erklärung*

Eine Form des Erkennens schwacher Signale besteht darin, geschäftliche Bedrohungen wahrnehmen zu können, bevor Gegenmaßnahmen nicht mehr wirken. Das Erkennen schwacher Signale ist vor allem bei sicherheitskritischen Umgebungen entscheidend. Es müssen Tools und Techniken zum Einsatz kommen, um diese schwachen Signale zu erkennen und die Nachhaltigkeit der Organisation oder Institution zu gewährleisten. Ist das Management empfänglich für schwache Signale, kann viel erreicht werden, noch bevor die Bedrohung greifbar und konkret wird.

### *Eigenschaften*

Um schwache Signale erkennen zu können, muss die Umgebung aus unterschiedlichen (interdisziplinären) Perspektiven kontinuierlich beobachtet werden, um intern und extern ungewöhnliche Verhaltensweisen, Signale oder Ereignisse im Hintergrund zu entdecken.

## Netzwerkanalyse

### *Definition*

Offene Systeme wie komplexe adaptive Systeme können als Netzwerk angesehen und analysiert werden. Die Netzwerkanalyse bietet Ihnen die Chance, Interaktionen oder Verbindungen zwischen einzelnen Komponenten zu untersuchen, beispielsweise die Interaktionen zwischen Teams oder Organisationen. Die Netzwerkanalyse kann dazu dienen, praktische Wege zu finden, um einen adäquaten Informationsfluss zwischen Systemen und Handelnden zu gewährleisten.

### *Erklärung*

Die Netzwerkanalyse wurde schon eingesetzt, um viele verschiedene Arten von Netzwerken zu untersuchen, z. B. Kultur, Natur, Gehirn, Organismen, Ökonomien und Ökologien[6]. Sie wurde auch genutzt, um Mitglieder organisatorischer Einheiten zu bestimmen, die über entscheidende Informationen für den Erfolg der Organisation verfügen. Zu verstehen, wie diese verschiedenen Netzwerke kommunizieren, Informationen austauschen und speichern und zusammenarbeiten, ist die Voraussetzung für einen effektiven Organisationsentwurf.

### *Eigenschaften*

Die Netzwerkanalyse ist insofern flexibel, als sie zur Analyse von Dyaden (z. B. Beziehung zwischen zwei Personen), Knoten (z. B. Führungskraft, Team, Organisation) und Netzwerken (z. B. Beziehung zwischen Führungskraft und Einzelpersonen oder zwischen Teams) dienen kann. Die Netzwerkanalyse betrachtet die Beziehungen, Verknüpfungen oder Interaktionen zwischen jedem Satz von Dyaden, Knoten und Netzwerken.

### Geschichten und Erzählungen

#### *Definition*

Wissensbildung durch Offenlegung des eigenen Verständnisses, d. h. was bedeutet etwas oder ein bestimmtes Ereignis für mich? Über Erzählungen, also die mündliche oder schriftliche Darlegung verknüpfter Ereignisse oder Geschichten (im Sinne von *Storytelling*) können wir uns besser vor Augen führen, was in komplexen Umgebungen vor sich geht.

#### *Erklärung*

Im US-Gerichtssystem trifft die Jury ihre Entscheidung häufig auf der Grundlage der Geschichten und Erzählungen, die ihr während des Verfahrens präsentiert werden. Die Jurymitglieder versuchen, in ihren Beratungen aus diesen Geschichten „schlau zu werden.“ Die Entscheidung einer Jury könnte daher als Synthese der im Verfahren präsentierten Geschichten und Erzählungen betrachtet werden. Im Geschäftsleben kann das Zusammentragen von Erzählungen und Geschichten der Mitarbeiter einem Unternehmen oder einer Organisation einen Eindruck vom aktuellen Klima vermitteln.

Wenn wir Mitarbeiter bitten, eine Schlagzeile und einen Zeitungsbericht zu einem relevanten Thema oder Problem zu schreiben, können wir häufige Themen und Muster herausfiltern, die bei der Entscheidungsfindung, bei der Entwicklung von Strategien und der Planung helfen können.

### *Eigenschaften*

Erzählungen werden häufig über Artefakte, in Schrift, Aufzeichnungen, Sprache, Metaphern und Geschichten ausgedrückt.

### Empirische Prozesssteuerung

#### *Definition*

Wissenschaft ist ein Prozess, der Theorien überprüft, die ein Phänomen oder Problem erklären oder vorhersagen. Dieser empirische Prozess umfasst viele verschiedene Methoden und Verfahren, die valide, verlässlich und stringent sind – sie wurden im Laufe der Zeit immer wieder überprüft und validiert. Empirische Prozesse sind objektiv und darum bemüht, Subjektivität und menschliche Vorurteile bei der Entscheidungsfindung auszuklammern. Experimente gelten als grundlegend für unser Verständnis unserer Umgebung und führen zu einer weiteren Präzisierung des Unbekannten oder Nicht-Beobachtbaren.

#### *Erklärung*

Die Wissenschaft liefert eine Fülle an Beispielen, die nicht nur zeigen, wie empirische Prozesse den Weg für neue Erkenntnisse bereiten, sondern auch, inwiefern Erkenntnisse aus empirischen Studien aktuelle Überzeugungen, Praktiken und Dogmen infrage stellen können. Ein solches Beispiel ist der *Demingkreis* (der *PDCA-Zyklus* aus Plan, Do, Check, Act), ein iterativer

vierphasiger Prozess zur Steuerung und kontinuierlichen Verbesserung von Verfahren und Produkten.

### *Eigenschaften*

Empirische Prozesse variieren von einer Disziplin zur nächsten und erfordern den aktiven Einsatz[7] folgender Komponenten: Problembestimmung, Problemdefinition (falls möglich), Entwicklung von Theorien, Messung, Beobachtung, Analyse, Auslegung und Berichterstellung.

### Beschränkungen managen

#### *Definition*

Beschränkungen (engl. constraints) sind Begrenzungen oder Einschränkungen, die sich auf das Verhalten von Handelnden auswirken. Beschränkungen sind selbst abgeleitet und kognitiv konstruiert. Die Erkenntnis, welche Beschränkungen vorhanden sind, ist für jedes Team und jede Organisation in komplexen Umgebungen von wesentlicher Bedeutung. Die Fähigkeit, unnötige Beschränkungen zu eliminieren, ist nötig, damit eine Organisation effektiv funktionieren kann. Beschränkungen können befähigen oder hemmen.

Befähigende Beschränkungen ermöglichen es Handelnden, etwas zu tun, was sonst nicht möglich wäre. Hemmende Beschränkungen hindern Handelnde daran, etwas zu tun, oder ermöglichen ihnen nur, etwas auf eine bestimmte Weise zu tun.

#### *Erklärung*

Um den „Flow“ in einer Organisation zu ermöglichen und zu optimieren, müssen wir die hemmenden Beschränkungen minimieren und gleichzeitig die befähigenden Beschränkungen optimieren. Eine befähigende Beschränkung ermöglicht es einem Handelnden, selbstständig zu entscheiden, allerdings innerhalb definierter Grenzen, um unerwünschte Ergebnisse zu verhindern. Eine befähigende Beschränkung schafft Mehrwert. Jene Beschränkungen, die angewiesen, angeordnet oder von Regulierungsbehörden gefordert werden, erlegen oftmals hemmende Beschränkungen auf (oder führen dazu). Eine hemmende Beschränkung hat in der Regel keinen Mehrwert.

### *Eigenschaften*

Geschichten zu erzählen (engl. *Storytelling*), die Entwicklung gemeinsamer Denkmodelle, das Teilen von Erzählungen und das Erkennen schwacher Signale sind erfolgreiche Techniken, Beschränkungen zu managen (engl. *Constraint Management*).

### Prototypen

#### *Definition*

Ein Prototyp ist eine Darstellung, ein physisches Modell oder eine Formel eines komplexen Problems. Durch kontinuierliche Überprüfung und Verfeinerung machen Prototypen Teile eines komplexen Problems konkret und tragen so zu einem besseren Verständnis von Komplexität bei.

#### *Erklärung*

Anstatt ein komplettes Modell (Auto) für eine neue Kundenzielgruppe (autonomes Fahren) zu entwickeln, ist es günstiger und effektiver, zunächst die einzelnen Komponenten

herauszuarbeiten, um herauszufinden, was für die Kunden attraktiv/annehmbar ist. Man baut also nicht gleich das ganze Auto.

### *Eigenschaften*

Prototypen können Experimente, ein Modell (Computermodell oder physisches Modell) oder eine Formel (Computersimulation) sein. Ein Prototyp muss eine Ähnlichkeit oder Beziehung zum Ganzen haben. Ein Prototyp kann helfen, das Ganze zu verstehen, indem er die bekannten Teile darstellt, um die unbekannt Teile verständlicher zu machen[8].

### Der OODA-Kreis

#### *Definition*

Der OODA-Kreis (Observe-Orient-Decide-Act) ist ein nicht-linearer Entscheidungsprozess, eine Anleitung zum Handeln. Der OODA-Kreis ist das Ergebnis der 40-jährigen Arbeit des Militärstrategen und Oberst der US-Luftwaffe John Boyd, der Erkenntnisse aus Luftkampftechnik, Strategie, Wissenschaft, eine frühe Version des Komplexitätsdenkens und das Toyota-Produktionssystem kombinierte.

#### *Erklärung*

Der OODA-Kreis ist ein Prozess zur Entscheidungsfindung. Er sorgt dafür, dass alle verfügbaren relevanten Informationen beobachtbar werden, und schult den Beobachter darin, wie er sich für eine effektive Entscheidungsfindung orientieren kann. Sobald die richtigen Entscheidungen getroffen wurden, ermöglicht der OODA-Kreis die rasche Umsetzung dieser Entscheidungen. Es ist aber auch möglich, erst zu handeln, dann zu beobachten und sich an den Ergebnissen seines Handelns zu orientieren, um dann zukünftige Entscheidungen daran auszurichten.

Beim OODA-Kreis werden implizite Entscheidungsprozesse den expliziten vorgezogen. Er enthält Sinngebungsschleifen (beobachten und orientieren), um bei der Bewertung von individuellen oder Unternehmensleistungen eine Trennung von Entscheidung und Ergebnissen zu erreichen. Der OODA-Kreis wird beschrieben als „ein entwicklungsfähiger, ergebnisoffener, alles andere als ausgewogener Prozess der Selbstorganisation, Emergenz und natürlichen Auswahl“[9].

### *Eigenschaften*

Der OODA-Kreis kann in jeder Phase der Schleife einsetzen. Das hängt vom jeweiligen Problem oder der Situation ab. Die Komponenten des OODA-Kreis sind beobachten (engl. observe), orientieren (engl. orient), entscheiden (engl. decide) und handeln (engl. act). Der Zyklus ist iterativ. Im Fokus steht dabei die Orientierung, also die Heuristik, die kognitiven Neigungen und die bestehenden Überzeugungen, die bestimmen, wie Individuen und Organisationen beobachten, entscheiden und handeln.

### Scrum The Toyota Way

#### *Definition*

Ein Schulungsprogramm, das darauf ausgelegt ist, Organisationen und ihren Mitarbeitern dabei zu helfen, über die richtige Bestimmung und Definition von Problemen, über Kundenprofile, Teamfähigkeit, Planung und Schätzfähigkeiten Agilität entstehen zu lassen und Visualisierungstechniken zu erlernen. Es ermöglicht Organisationen, die Grenzen zwischen

Systemdenken und Komplexitätsdenken durch die Anwendung des Scrum-Rahmenwerks als Verhaltensmodell sowie einer Reihe von Tools und kognitiven Skills zu verstehen.

#### Erklärung

Abteilungen/Geschäftsbereiche von Organisationen lernen, durch ihrer Ausbildung in der Anwendung der Techniken der Toyota-Art-und-Weise von Scrum als funktionale Hochleistungsteams effektiver zu handeln.

#### Eigenschaften

Die Toyota-Art-und-Weise von Scrum zeichnet sich durch die Einführung und Verfeinerung verschiedener Tools, Techniken und Konzepte aus.

### 3b. Verteilte Führung

Das Konzept der verteilten Führung ist gekennzeichnet von einer Führungsstruktur, die sich in einer Organisation horizontal, vertikal und überall dazwischen erstreckt. Führung beginnt dabei bei jedem Einzelnen, und das Führungsmodell wird zu einem kollektiven Konstrukt.

Führung wird auf der Ebene des Einzelnen mit Hilfe von Techniken zur Selbstführung und zur Entfaltung von Selbstwirksamkeit entwickelt und praktiziert. Die verteilte Führung wird zum Führungsmodell auf Teamebene, mit einem funktionalen Führungsmodell, das den Überblick über die Teams gewährleistet.

Die funktionale Führung konzentriert sich auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Team im Gegensatz zu den meisten Führungsmodellen, die eher die Führungskraft-Mitarbeiter-Dyade im Blick haben. Die funktionale Führung, engl. auch *Boundary Spanning* genannt, operiert in den Grenzen zwischen Teams und zwischen Teams und Multi-Team-Systemen. Zu ihren Aufgaben und Verantwortlichkeiten gehört es unter anderem, Ressourcen bereitzustellen, Interaktionen zu fördern, Aktivitäten zu koordinieren und Ziele abzustimmen. Auf Geschäftsleitungsebene kann die Führung, falls gewünscht, ihre traditionelle hierarchische Struktur behalten.

Die Forschung hat gezeigt, dass viele teambasierte Strukturen und Multiteam-Systeme mit einem hybriden Führungsstil gut funktioniert haben. In The Flow System™ ist ein hybrides oder gemischtes Führungsmodell verankert. Dieses enthält Komponenten der folgenden Führungstheorien, die nachweislich gut mit teambasierten Organisationsstrukturen und für komplexe Umgebungen funktionieren: strategische Führung, instrumentelle Führung und globale Führung.

Sinn und Zweck ist nicht, dass jede Organisation alle drei Führungsmodelle auf Geschäftsführungsebene umsetzt, sondern dass die Komponenten jeder Führungstheorie so eingesetzt werden, dass die Bedürfnisse der Organisation erfüllt und die oben genannten teambasierten Strukturen optimal unterstützt werden. Die Bedürfnisse einer Organisation unterscheiden sich von denen anderer Organisationen, und jede Organisation muss für sich herausfinden, welche Führungseigenschaften und -Komponenten für ihre organisatorischen Bedürfnisse am besten geeignet sind.

Die Helix der verteilten Führung in The Flow System™ bildet einen Prozess ab, der in der ganzen Organisation immer neue Führungskräfte herausbildet. Auf diese Weise entsteht

innerhalb der Organisation eine kollektive Führung, die eine Branche durch mutige und disruptive Entscheidungen prägen kann.

Zu den Methoden, Techniken und Werkzeugen der verteilten Führung gehören:

- Psychologische Sicherheit
- Aktives Zuhören
- Führen mit Auftrag
- Gemeinsame Denkmodelle
- Wardley Maps
- Entscheidungsfindung
- Vorliebe zum Handeln
- Zusammenarbeit
- Coaching/Mentoring
- Komplexe Moderation
- Organisationsentwurf

Psychologische Sicherheit

#### Definition

Umgebungen sind psychologisch sicher, wenn Teammitglieder oder Mitarbeiter ihre Meinung frei äußern und Fragen stellen können, ohne lächerlich gemacht oder zurechtgewiesen zu werden. Das beste Kennzeichen dafür ist, wenn Teammitglieder jederzeit ehrlich sein können,[10] solange ihre Ansichten und kritischen Äußerungen professionell bleiben. Psychologische Sicherheit wirkt der Angstkultur entgegen.

#### Erklärung

Im Toyota-Produktionssystem können Mitarbeiter jederzeit die „Reißleine ziehen“ (engl. *Andon2* Cord). Die sog. Andon-Reißleine ist eine Zugleine, die entlang der Fertigungslinie verläuft, oder auch ein Knopf, den die Arbeiter drücken können, um die Produktion anzuhalten und das Management darüber zu informieren, wenn ein Problem auftritt oder auftreten könnte.

Die Mitarbeiter ziehen die Andon-Reißleine, wenn sie ein Problem erkennen, ohne Angst haben zu müssen, dass sie für den Produktionsstopp zurechtgewiesen oder bestraft werden. Die Andon-Reißleine dient als Metapher für eine psychologisch sichere Arbeitsumgebung, in der Mitarbeiter jederzeit Fragen stellen und nachhaken können, um sicherzugehen, dass die richtigen Entscheidungen getroffen oder die richtigen Maßnahmen ergriffen werden. Sie sorgt auch dafür, dass die richtigen Personen über diese Maßnahmen entscheiden.

#### Eigenschaften

Psychologische Sicherheit ist gekennzeichnet durch die folgenden Merkmale: eine gemeinsame Erwartung, ein gemeinsames Ziel, Vertrauen darauf, dass zugehört wird, die Akzeptanz von Fehlern, kontinuierliches Lernen[10].

<sup>2</sup> Der japanische Begriff *Andon* bedeutet übersetzt (Papier-)Lampe. Es war zunächst ein einfaches visuelles Signal im Toyota-Produktionssystem (TPS), bei dem eine Signallampe an einer Maschine auf Unregelmäßigkeiten und Unterbrechungen im Produktionsprozess aufmerksam macht. *Andon* ist ein zentrales Element von *Jidoka*, der dem Menschen zugewandten Automation und des Prinzips, die Arbeit bei Auftreten eines Problems sofort zu unterbrechen.

## Aktives Zuhören

### Definition

Führung besteht im gleichen Umfang aus Zuhören, wie aus Reden. Aktives Zuhören ist ein wesentliches Führungsmerkmal, das trainiert werden kann. Damit ist eine Art des Zuhörens gemeint, bei der man sich auf positive Weise am Gespräch beteiligt. Es geht darum, aufmerksam zuzuhören, während ein anderer spricht, das Gesagte mit eigenen Worten wiederzugeben und über das Gesagte nachzudenken, ohne zu urteilen oder einen Ratschlag zu erteilen.

### Erklärung

Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern zuhören, um zu erfahren, mit welchen Problemen diese zu kämpfen haben. Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sollten nicht nur von der Führungskraft ausgehen. Stattdessen muss eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern interagieren, um ihre Probleme zu verstehen, und mit ihnen sprechen, um ihrer Arbeit Sinn und Bedeutung zu verleihen.

Auch hier ist die Andon-Reißleine ein sehr gutes Beispiel. Das Ziehen der Andon-Reißleine setzt eine Reihe von Interaktionen zwischen der Führungskraft/dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter in Gang. Bei diesen Interaktionen ist es erforderlich, dass beide Parteien sowohl zuhören als auch sprechen, damit beide das Problem verstehen und lösen können.

### Merkmale

Aktives Zuhören hilft Führungskräften bei der Sinngebung. Dazu gehört aktiv zuzuhören, Vertrauen und eine Beziehung aufzubauen, Anteilnahme zu demonstrieren, bestimmte Fragen zu stellen und Bestätigung zu signalisieren. Aktives Zuhören begünstigt die kognitiven Prozesse, um die Bedürfnisse anderer besser zu verstehen, statt sich auf die eigenen Ideen und vorgefassten Meinungen zu konzentrieren.

## Führen mit Auftrag

### Definition

Bei der Führung mit Auftrag (engl. *Leader's Intent*) konzentriert sich die Führungskraft auf das gewünschte Endergebnis und nicht auf ein bestimmtes Zwischenergebnis. Wenn Mitarbeiter und Teams die Absicht der Führungskraft und das gewünschte Ergebnis verstehen, können sie frei und nach Bedarf agieren, solange sie das gewünschte Ergebnis im Blick behalten. Es gibt nicht den einen richtigen Weg, ein Ergebnis zu erzielen, und das Modell der Führung mit Auftrag schenkt Mitarbeitern und Teams die Freiheit, ihren eigenen Weg zu finden.

### Erklärung

Beim US-Militär entspricht dem das Konzept des „Commander's Intent.“<sup>3</sup> Dabei erläutert der Kommandant seinen Soldaten die allgemeine Zielsetzung des Einsatzes. Im Einsatz selbst gibt es zu viele Unwägbarkeiten, um einem detaillierten Plan zu folgen. Es steht den Soldaten daher frei, ihre Vorgehensweise nach Bedarf zu ändern, um ihr Endziel zu erreichen.

<sup>3</sup> Mit Commander's Intent wird beim US-Militär die Anwendung der Führungsmethode der von Generalfeldmarschall Helmuth von Moltke (1800-1891) geprägten „Auftragstaktik“ bezeichnet. Ursprünglich wurde der Begriff mit „Mission Command“ in Englische übersetzt.

### *Merkmale*

Zu den Merkmalen der Führung mit Auftrag Konzept gehören Planung, Auftragsanalyse, Entwicklung/Analyse/Vergleich/Freigabe der Vorgehensweise, gefolgt von einer finalen Überprüfung. Der Auftrag ist der durch die Führungskraft persönlich formulierte Zweck der erwünschten Ergebnisse. Er muss klar, präzise und leicht verständlich sein. Er kann auch Erläuterungen dazu enthalten, wie die Führung zu einer Entscheidung kommen will, sowie eine abschließende Erklärung dazu, was die Erfüllung des Auftrags ausmacht oder was die Bedingungen hierfür sind.

### Gemeinsame Denkmodelle

#### *Definition*

Ein gemeinsames Denkmodell besteht in der Entwicklung eines/einer unter Teammitgliedern gemeinsam geteilten Verständnisses, Wahrnehmung oder Wissens über eine Situation oder einen Prozess.

#### *Erklärung*

Wenn Teammitglieder mit einer geplanten Arbeit beginnen und jedes Mitglied ein anderes Verständnis von der Zielsetzung des Teams hat, ist das ein Zeichen dafür, dass das Team kein gemeinsames Denkmodell entwickelt hat. Teammitglieder müssen in der Lage sein, alle Aufgaben und Ziele so zu besprechen, dass jedes Mitglied ein ähnliches und genaues Verständnis hat. Um gemeinsame Denkmodelle zu entwickeln, sind wirksame Planungs- und Briefing-Techniken erforderlich.

### *Merkmale*

Dieses kollektive Verständnis setzt voraus, dass die (Team-)Mitglieder das Problem, Definitionen, Prozesse, Ziele und Ressourcen auf dieselbe Weise verstehen.

### Wardley Maps

#### *Definition*

Visualisierungstechniken sind entscheidend für das Verständnis von Komplexität. Wardley Maps sind Darstellungen der Organisationslandschaft und der Struktur eines Unternehmens oder Services, in denen die Bestandteile zur Bedienung der Kundenbedürfnisse aufgeführt werden. Sie können dazu dienen, Muster herauszuarbeiten, die ansonsten nicht deutlich werden, und so das Bewusstsein für eine Situation zu schärfen.

Die Wardley Maps sind nach Simon Wardley benannt, der für sich in Anspruch nimmt, sie 2005 erfunden zu haben.

#### *Erklärung*

Eine Wardley Map kann erstellt werden, um die Prozesse zur Entwicklung eines Produkts zu beleuchten. Die Karte (engl. map) bildet auf der x-Achse den zeitlichen Ablauf jedes Prozesses ab, der an der Entwicklung des Produkts beteiligt ist. Die Prozesse, die für den Kunden sichtbar sind, sind auf der y-Achse oben angesiedelt. Die Prozesse, die im Wesentlichen für den Kunden unsichtbar sind, werden im unteren Bereich der y-Achse abgebildet.

Mit Hilfe dieser Kartierung kann die Organisation sehen, welche Prozesse nicht wertschöpfende Aktivitäten für den Kunden beinhalten und welche den Wert für den Kunden maximieren. Diese Erkenntnis bietet der Organisation die Möglichkeit, sich auf die Prozesse zu konzentrieren, die die Bedürfnisse der Kunden besser erfüllen.

### *Merkmale*

Wardley Maps umfassen folgende Elemente: Visualisierung, kontextspezifische Informationen, die Position der Bestandteile und vier Arten von Bewegungen entlang der y-Achse: Aktivitäten (hohe Sichtbarkeit), Praktiken, Daten und Wissen (geringe Sichtbarkeit)[11].

### Entscheidungsfindung

#### *Definition*

Funktionsübergreifende und vielfältig aufgestellte Teams sind in der Lage, komplexere Probleme anzugehen als eine Person allein. Die Entwicklung der Entscheidungskompetenz im Team ist von maßgeblicher Bedeutung, wenn Teams autonom funktionieren und so die Anpassungsfähigkeit der Organisation erhöhen sollen.

#### *Erklärung*

Ein Team ist eher in der Lage, schwache Signale aus den unterschiedlichsten Quellen in Echtzeit zu erkennen, sodass die Teammitglieder bei ihrer Entscheidungsfindung zwischen verschiedenen Alternativen auswählen können. Die Entscheidungen sind nicht länger die eines einzelnen Individuums, sondern kollektive Entscheidungen des Teams. Bei Entscheidungsprozessen im Team steht eine größere Bandbreite an Optionen zur Auswahl, basierend auf mehr Vielfalt und Einbeziehung, als bei Entscheidungen durch Einzelpersonen.

### *Merkmale*

Mehrere Einzelpersonen arbeiten zusammen, analysieren Probleme oder Situationen, betrachten und bewerten alternative Vorgehensweisen und wählen aus den Alternativen eine oder mehrere Lösungen aus. Teamentscheidungen erfordern eine Einigung über das Problem, die Ressourcen (Informationen, Wissen, Technologie) und das entsprechende Know-how, Kompetenzen und Fähigkeiten innerhalb des Teams, um das Problem anzugehen.

### Vorliebe zum Handeln

#### *Definition*

Eine Führungstechnik, die sowohl Führungskräfte als auch Teams in die Lage versetzt, in Zeiten der Unsicherheit ihre eigenen Entscheidungen zu treffen.

#### *Erklärung*

Die Vorliebe zum Handeln (nicht zu verwechseln mit Action Bias; deutsch etwa: „Handlungsneigung“) veranlasst Handelnde dazu, eher zu handeln und Dinge in Bewegung zu setzen, statt sich darauf zu konzentrieren, potenzielle Ideen und Veränderungen immer erst zu besprechen. Führungskraft (Coach) und Team treffen gemeinsam Entscheidungen über ihre Vorgehensweise zur Ausschaltung der Konkurrenz (externe Kräfte). Unternehmen müssen sich darauf konzentrieren, Fortschritte zu machen, statt ewig nach Perfektion zu streben.

### *Merkmale*

Führungskraft und Teams handeln autonom und sind frei, sich selbst zu organisieren und anzupassen. Weniger Ablenkungen. Kleinere Schritte und Entscheidungen. Kein endloses Nachdenken mehr. Konzentration auf sinnvolle Maßnahmen.

### Zusammenarbeit

#### *Definition*

Die Zusammenarbeit mit anderen, vor allem auf intellektueller Ebene. Zusammenarbeit ist der Prozess von zwei oder mehr Personen oder Organisationen, die gemeinsam daran arbeiten, eine Aufgabe zu erfüllen oder ein Ziel oder ein Ergebnis zu erreichen.

#### *Erklärung*

Zusammenarbeit kann in Teams erfolgen, aber auch in kleinen Gruppen und Abteilungen, Klassen, Schulungsveranstaltungen, sozialen Zusammenkünften und in der Lokalpolitik. Strukturierte Methoden der Zusammenarbeit fördern die Auseinandersetzung mit Verhalten und Kommunikation. Solche Techniken zielen darauf ab, den Erfolg der Zusammenarbeit bei der Lösung komplexer Probleme zu steigern. Zusammenarbeit wird (inzwischen) in Organisationen erwartet und erfordert Mitarbeiter, die sich an der Bildung und Verbreitung von Wissen beteiligen.

### *Merkmale*

Zusammenarbeit erfordert effektive Kommunikation, aktives Zuhören, Teamplanung, Innovationsfähigkeit, Wissensaustausch, vielseitige Begabungen, Zugang zu Ressourcen, klare Erwartungen und ein gemeinsames Ziel.

### Coaching

#### *Definition*

Coaching zielt darauf ab, Mitarbeiter und Teammitglieder dabei zu unterstützen, die Kompetenzen auszubauen, die es ihnen ermöglichen, ihre Prozesse zu managen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und selbstständig zu arbeiten.

#### *Erklärung*

Ein Coach hilft dabei, Teammitgliedern das Wissen zu vermitteln, das sie benötigen, um als Einheit erfolgreich zusammenzuarbeiten. Er ist dafür verantwortlich, die Leistung der Teammitglieder zu analysieren, ihnen relevante Fähigkeiten beizubringen und ihnen als Unterstützer, Mentor und Führungskraft zur Seite zu stehen. Ein Coach ist dazu da, andere beim Lernen zu unterstützen.

### *Merkmale*

Ein Coach kann eine externe Person sein, aber auch ein anderes Teammitglied. Beim Coaching geht es darum, Fertigkeiten und Techniken zu entwickeln, Teammitglieder zu motivieren, ihrer Arbeit Bedeutung und Klarheit zu verleihen, ihnen Feedback zu geben und Verbesserungsvorschläge zu machen, dabei zu helfen, Aktivitäten und Ressourcen zu koordinieren und darauf hinzuarbeiten, dass die Teammitglieder selbstständig und unabhängig werden.

## Komplexe Moderation

### Definition

Die komplexe Moderation (engl. *Complex Facilitation*) ist eine Technik, die angewendet wird, um Unbekannte zu bestimmen. Dafür werden kognitiv vielfältige Gruppen eingesetzt, die von dem komplexen Problem betroffen sind. Diese Moderationstechnik nimmt den Moderator aus dem Prozess heraus und basiert auf dem Konzept der Selbstorganisation. Diese Form der Moderation ist kontraintuitiv und erfordert einige Methoden des Verlernens.

### Erklärung

Ein Beispiel für die komplexe Moderation wäre eine Unkonferenz. Bei einer Unkonferenz treffen sich Personen nach Belieben in einem Konferenzraum und sprechen über Probleme und Anliegen, die ihnen am Herzen liegen. Mit der Zeit bildet sich so eine Gruppe von Clustern heraus, die die Anliegen der Teilnehmer widerspiegeln.

### Merkmale

Bei der traditionellen Moderation muss die Gruppe immer wieder auf ein festgelegtes Ziel ausgerichtet werden, und alles, was dem Prozess und dem Inhalt im Wege steht, muss nach Möglichkeit aus dem Weg geräumt werden. Bei der komplexen Moderation werden der offizielle Moderator und alle Einflüsse hierarchischer Titel eliminiert. Dies erfordert ein radikales Umdenken und kann sich gelegentlich chaotisch anfühlen.

## Organisationsentwurf

### Definition

Der Organisationsentwurf ist eine Schritt-für-Schritt-Methode, die dysfunktionale Aspekte von Arbeitsabläufen, Verfahrensweisen, Strukturen und Systemen identifiziert, sie wieder auf die aktuellen Geschäftsrealitäten/Ziele ausrichtet, und bei der Entwicklung weiterer Pläne zur Umsetzung neuer Veränderungen hilft. Dieser Prozess zielt darauf ab, die Art und Weise zu verändern, wie Organisationen strukturiert sind und funktionieren.

### Erklärung

Da eine Organisation auf hierarchischen Strukturen aufbaut, gilt: je komplizierter die Struktur einer Organisation, desto mehr hemmende Beschränkungen gibt es, die die Organisation davon abhalten, dem Kunden einen Mehrwert zu bieten. Gemäß Conway's Law [12] folgt die Struktur einer Organisation ihren Kommunikationswegen. In Zeiten von Uneindeutigkeit, Komplexität und Disruption brauchen Organisationen flachere Strukturen. Sie müssen anpassungsfähiger werden und in der Lage sein, die teambasierten Strukturen zu unterstützen, die sie gerade aufgebaut haben.

### Merkmale

Ein Entwurf für eine Organisation sollte charakteristisch sein für die einzelnen Arbeiter, die Teams und Multi-Team-Systeme mit Führungsrollen, die jeden dieser Organisationsbestandteile unterstützen. Zudem muss ein Organisationsentwurf die Optimierung von Mehrwertaktivitäten ermöglichen, um den Wertfluss zu den Kunden zu erleichtern. Er muss dem Wertstrom dienen, nicht der Organisation.

### 3c. Teamwissenschaft

Die Teamwissenschaft ist eine Disziplin, die sich mit allem befasst, was mit Teams und kleinen Gruppen am Arbeitsplatz zu tun hat (z. B. zwischenmenschliche Konflikte, Dynamiken innerhalb- und außerhalb der Gruppe, psychologische Sicherheit, und Teameffektivität).

Die Teamwissenschaft geht davon aus, dass Teams dynamische, interdisziplinäre, multidimensionale und komplexe adaptive Systeme sind. Die Helix der Teamwissenschaft in The Flow System™ nutzt die Teamwissenschaft, um die Vorteile teambasierter Strukturen im Umgang mit komplexen und disruptiven Umgebungen zu maximieren.

Zu den Methoden, Techniken und Tools für die Helix der Teamwissenschaft gehören:

- Teamarbeitstraining
- Am Menschen orientiertes Design (engl. *Human Centered Design*)
- Teamarchitektur
- Zielidentifikation
- Lageerfassung (engl. *Situational Awareness*)
- Erkenntnisse entwickeln
- Bedingungen beeinflussen
- Teamlernen
- Teameffektivität
- Red-Teaming-Ansatz
- Multi-Team-Systeme

#### Teamarbeitstraining

##### *Definition*

Das Teamarbeitstraining ist ein Training, bei dem Teams eingesetzt werden, um sowohl individuelles Verfahrenswissen und Fertigkeiten zu steigern. - dabei geht es darum, eine Aufgabe auszuführen (Aufgabenbezug) – als auch gleichzeitig Sozialkompetenz zu entwickeln (Teambezug), um als geschlossene Einheit oder Team zu funktionieren (Leistung). Das Teamarbeitstraining konzentriert sich auf das Team als Einheit, statt auf einzelne Teammitglieder.

##### *Erklärung*

Untersuchungen haben gezeigt, dass Teams mit Teamarbeitstraining bessere Leistungen bringen als Teams ohne Training. Teams müssen in ihrer Teamfähigkeit trainiert werden, bevor sie effektiv werden können. Die Entwicklung der Teamfähigkeit ist der wichtigste Aspekt, der mittelmäßige Teams (ohne Teamarbeitstraining) von erfolgreichen Teams (mit Teamfähigkeitstraining) unterscheidet. Ein Team kann keine hervorragende Leistung bringen, ohne zuvor eine gewisse Teamfähigkeit entwickelt zu haben.

##### *Merkmale*

Das Teamarbeitstraining muss folgende Aspekte beinhalten:

- Bestimmung der nötigen Fähigkeiten für die jeweilige Situation,
- Konzentration auf den Erwerb der nötigen Teamfähigkeit,
- Training aller Teammitglieder in der Gruppe,

- Briefing- und Debriefing-Aktivitäten,
- Ergebnisverfolgung in Echtzeit und
- Bewertung der Effektivität.

## Am Menschen orientiertes Design

### Definition

Am Menschen orientiertes Design (engl. *Human Centered Design*) ist ein Prozess, bei dem es um die Beteiligung aller Stakeholder (z. B. Community-Mitglieder, Kunden, Designer, Mitarbeiter, Hersteller, Lieferanten) während der Entwicklungsphasen geht. Es nimmt den menschlichen Faktor in die Entwicklung eines neuen Produkts und die Problemlösung auf.

### Erklärung

Die Menschen, die von einem Problem betroffen sind, werden gebeten, am Entwicklungsprozess teilzunehmen, um das Problem zu lösen. Die Stakeholder können auch Teil des Designteams werden. Am Menschen orientiertes Design nutzt die partizipative Beteiligung, um den Entwicklungsprozess lösungsorientiert voranzutreiben, anstatt sich nur auf die Dokumentation des Problems zu konzentrieren.

### Merkmale

Eine Schlüsselkomponente des am Menschen orientierten Designs liegt darin, dass der Fokus mehr auf Inhalt als auf der Funktion liegt. Man konzentriert sich also mehr darauf, wie ein Produkt in eine bestimmte Umgebung passt, als darauf, wie es funktionieren kann. Weitere Merkmale sind Empathie, Beobachtung, Zusammenarbeit, kontextuelles „Framing“, Lernen, Visualisierung und schnelles Prototyping.

## Teamarchitektur

### Definition

Teamarchitektur ist die Art und Weise, wie ein Team zusammengesetzt ist, sodass sichergestellt wird, dass es über das nötige Know-how, die Kompetenzen und Fähigkeiten verfügt, um seine Aufgaben zu erfüllen.

### Erklärung

Eine effektive Teamarchitektur ist von wesentlicher Bedeutung für die effiziente Erfüllung einer Aufgabe. Sie ist außerdem für wirksame Teamarbeit von wesentlicher Bedeutung. Ist ein Team zu groß oder zu klein oder mangelt es ihm an den nötigen Fertigkeiten oder Kompetenzen, kann es nicht effektiv arbeiten. Fehlt die entsprechende Teamfähigkeit (z. B. im Hinblick auf zwischenmenschliche Interaktion, Konfliktmanagement und Motivation), wird es auch keine effektive Leistung bringen können. Die Teamarchitektur oder die Teamzusammensetzung sind entscheidend für den Teamerfolg.

### Merkmale

Die Merkmale, die bei der Zusammensetzung des Teams eine Rolle spielen, sind unter anderem das Wissen, die Fähigkeiten, Einstellungen und Kompetenzen des Teams, die Bandbreite an Wissen und Erfahrungen innerhalb des Teams, die demografischen Aspekte der Teammitglieder sowie der kulturelle Mix. Ein Team sollte groß genug sein, um seine Ziele erreichen zu können, aber auch klein genug, um schnell Entscheidungen treffen und umsetzen zu können.

## Zielidentifikation

### *Definition*

Die Zielidentifikation dient zur Bestimmung des Ergebnisses, das nach Ablauf eines bestimmten Zeitraums erwartet wird. Ziele bestehen auf unterschiedlichen Analyseebenen. Dabei werden einzelnen Teams proximale Ziele gesetzt, während distale Ziele die proximalen Ziele mit den allgemeineren Ergebnissen der Organisation verknüpfen.

### *Erklärung*

Teams, die sich allein auf ihre eigenen Ziele konzentrieren, lassen dabei den allgemeinen Zweck der Aktivität des Unternehmens/der Organisation außer Acht und lösen sich damit von den anderen Teams, auf die Gefahr hin, dass sich dies nachteilig auf die Ergebnisse der Organisation auswirkt.

Einzelne Teams haben ihre spezifischen Ziele (proximale Ziele), die sie in die richtige Richtung lenken, müssen aber immer auch an die übergeordneten Ziele der Organisation (distale Ziele) anknüpfen. Die Teamziele müssen an den Zielen der Organisation ausgerichtet werden, und alle Teammitglieder müssen sich beider Ziele und des entsprechenden Zusammenhangs bewusst sein. Bei der Zusammenarbeit mehrerer Teams müssen sowohl die proximalen als auch die distalen Ziele definiert werden.

### *Merkmale*

Teamziele müssen sorgsam definiert werden, ihre Ergebnisse müssen messbar und mit einem übergeordneten Ziel der Organisation verknüpft sein. Alle Teammitglieder müssen wissen, in welcher Beziehung sie zueinander stehen.

## Lageerfassung

### *Definition*

Die Wahrnehmung und das Verständnis einer Person von den Elementen ihrer Umgebung. Dabei kommt auch das individuelle Wissen ins Spiel, das darüber bestimmt, wie die Person auf ein potenzielles Ereignis reagiert.

### *Erklärung*

Die Fähigkeit, die Bedrohungen, Risiken und Möglichkeiten in Echtzeit zu erkennen und rasch zu entscheiden, wie zu reagieren ist.

### *Merkmale*

Das Bewusstsein für die Situation zeichnet sich durch die individuelle Fähigkeit aus, schwache Signale zu erkennen, Informationen zu verarbeiten und sich neues Wissen anzueignen.

## Erkenntnisse entwickeln

### *Definition*

Auf Ebene des Individuums gehören zur Entwicklung von Erkenntnis die Entwicklung von Wissen, Fertigkeiten, Problemlösungsfähigkeit und Veranlagungen, die den Menschen in die Lage versetzen, über die Welt um ihn herum nachzudenken und sie zu verstehen.

Die gemeinsame Erkenntnis kommt auf Teamebene zum Tragen, wenn Teammitglieder eine gewisse Gemeinsamkeit entwickeln. Jedes Teammitglied muss wissen, wer über welches Wissen, welche Fähigkeiten und Erfahrungen verfügt, bevor die Teamaufgaben ausgeführt werden.

#### *Erklärung*

Teammitglieder müssen ein gemeinsames Verständnis ihrer Ziele entwickeln und sich der Kompetenzen und Fähigkeiten ihres Teams bewusst sein. Sie müssen außerdem Informationen austauschen, um den Grad ihrer Gemeinsamkeit (engl. shared-ness) zu stärken, und in der Lage sein, als Einheit zu lernen und sich mit der kognitiven Weiterentwicklung des Teams an entsprechende Veränderungen anzupassen.

#### *Merkmale*

Erkenntnis umfasst alle bewussten und unbewussten Prozesse, durch die Wissen erworben wird, z. B. Wahrnehmung, Erkennen, Vorstellung und Argumentation.

#### Beeinflussende Bedingungen

#### *Definition*

Bedingungen, auf die Teammitglieder wenig oder keinen Einfluss haben, nennt man beeinflussende Bedingungen.

#### *Erklärung*

Neue Teammitglieder haben wenig bis gar keine Kontrolle über die Zusammensetzung des Teams, dem sie zugewiesen werden. Sie müssen sich an das Team und seine bestehende Zusammensetzung anpassen. Die beeinflussenden Bedingungen wirken sich auf die Kernprozesse eines Teams aus (Kooperation, Konflikt, Koordination, Kommunikation, Coaching, Kognition (Erkenntnis), Kohäsion (Zusammenhalt), kollektive Effektivität und kollektive Identität)[13].

#### *Merkmale*

Zu den beeinflussenden Bedingungen gehören Kontext, Zusammensetzung, Kultur und Vielfalt eines Teams.

#### Teamlernen

#### *Definition*

Teamlernen ist ein gemeinsames Ergebnis der Interaktionen zwischen den Teammitgliedern.

#### *Erklärung*

Wenn Teammitglieder miteinander interagieren, tauschen sie neue Informationen aus, die dazu führen, dass das gesamte Team dazulernt. Teams, die nicht bereit sind, untereinander Informationen auszutauschen, z. B. weil es an der nötigen psychologischen Sicherheit mangelt, sind nicht in der Lage zu lernen und sich als geschlossene Einheit anzupassen.

### *Merkmale*

Zum Teamlernen gehören unter anderem Dialog und Diskussion, die Förderung konstruktiver Auseinandersetzung, das Eindämmen destruktiver Konflikte sowie Wissensaustausch, kontinuierliche Reflexion und die Kommunikation von Maßnahmen.

### Teameffektivität

#### *Definition*

Teameffektivität ist der Punkt, an dem Teamprozesse ganz auf die Anforderungen der gemeinsamen Aufgabe ausgerichtet sind und dahingehend betrachtet werden, dass alles im Hinblick auf das gewünschte Ergebnis hin optimiert wird.

#### *Erklärung*

Effektive Teams haben die Fähigkeit entwickelt, sowohl nach innen als auch nach außen zu schauen. Wenn man sich effektive Teams (Hochleistungsteams) ansieht, stellt man fest, dass sie die Erfahrungen jedes Teammitglieds kontinuierlich bewerten und bestimmen, inwieweit jeder seine Ziele erreicht. Ohne die Bewertung von Problemen zwischen den Teammitgliedern bleiben Konflikte unbearbeitet und beginnen irgendwann, sich auf die Effektivität des Teams auszuwirken.

### *Merkmale*

Teameffektivität bezieht sich auf das Ergebnis (Leistung) eines Teams sowie auf die Interaktionen (Teamarbeit) und Prozesse (Teamarbeit und Aufgabenbewältigung), die zum gewünschten Ergebnis führen sollen. Die Teamleistung konzentriert sich auf das Ergebnis (z. B. Quantität, Qualität), unabhängig von der Teamarbeit oder den Prozessen, die zur Erreichung dieser Leistung nötig sind. Bei der Teameffektivität liegt der Fokus auf dem Training im Bereich Teamarbeit.

### Red Teaming

#### *Definition*

Red Teaming ist ein kognitiver Ansatz, der darauf abzielt, neue Wege zu finden, um innerhalb eines Teams bessere Entscheidungen zu treffen.

#### *Erklärung*

Dabei werden Pläne, Richtlinien, Systeme oder Annahmen rigoros infrage gestellt und ein gegensätzlicher Ansatz verfolgt. Der Red-Teaming-Ansatz bedient sich einer Reihe von Tools und Techniken, die dazu dienen sollen, kognitive Neigungen abzuschwächen, kritisches Denken zu stärken, Eigenbewusstsein zu schaffen und die Empathiefähigkeit zu verbessern.

Der Einsatz eines „Roten Teams“, ein Beispiel für eines der Tools innerhalb des Red-Teaming-Ansatzes, besteht in der Regel darin, unabhängige Beobachter damit zu beauftragen, einen Plan zu hinterfragen und Lücken und Bedrohungen zu identifizieren, um noch vor der Umsetzung entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

### *Merkmale*

Zu den Techniken des Red Teaming gehören unter anderem das Infragestellen expliziter und impliziter Annahmen, das Freilegen versteckter Informationen und das Entwickeln von

Alternativen, um unbemerkte Vorurteile aufzudecken. Zu den Methoden des Red Teaming gehört auch die kritische Analyse der Teamprozesse; hierfür müssen die Teams bereits ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit und Teamfähigkeit entwickelt haben.

## Multi-Team-Systeme

### *Definition*

Multi-Team-Systeme (MTS) sind definiert als zwei oder mehr Teams, die für ein übergeordnetes Ziel (distales Ziel oder MTS-Ziel) zusammenarbeiten. Multi-Team-Systeme sind so strukturiert, dass jedes Team seine eigenen (proximalen) Ziele hat und es mindestens ein gemeinsames Ziel des MTS (distales Ziel) gibt.

### *Erklärung*

Eine MTS-Struktur bietet die Möglichkeit, Aktivitäten zwischen verschiedenen Teams zu koordinieren, die kollektiv auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Ein MTS besteht aus mehreren Teams, die zusammenarbeiten und ihre Aktivitäten so koordinieren, dass ein distales Ziel des MTS und der Organisation erreicht wird.

Die einzelnen Teams operieren autonom und legen ihre proximalen Ziele fest, die aber gleichzeitig mit den MTS-Zielen verknüpft sind. Die Führungsstrukturen müssen es zulassen, die Grenzen zwischen den Teams innerhalb des MTS entsprechend zu verändern. Hier wird eine verteilte Führung notwendig.

Der Schlüssel zum Erfolg jeder größeren Organisation liegt in einem effektiven MTS-Entwurf, der innerhalb des kontextuellen Rahmens über die entsprechenden Führungsrollen verfügt, die anleiten und Wege ebnen.

### *Merkmale*

Bei Multi-Team-Systemen sind Input (Austausch zwischen den Teams), Prozess (Interaktionen zwischen den Teams) und Ergebnis (im Hinblick auf die MTS-Ziele) miteinander verknüpft. Multi-Team-Systeme sind durch folgende drei Attribute gekennzeichnet: Zusammensetzung, Zusammenspiel und Entwicklung.

## TFS-Theorie

Eine Theorie liefert eine Erklärung oder Vorhersage für ein Phänomen oder Problem. Einige der stichhaltigsten Theorien sind diejenigen, die Erkenntnisse sowohl aus der Forschung als auch der Praxis heranziehen. Theorien, die die Grenze zwischen Theorie und Praxis überwinden, erweisen sich am Ende häufiger als praxisorientierter und pragmatischer. The Flow System™ ist eine solche Theorie. Sie basiert auf empirischem Wissen und den Erfahrungen von Personen, die Jahre als Experten/Berater in diesem Bereich gearbeitet haben. The Flow System™ greift außerdem auf den Erfahrungsschatz des US-Militärs zurück, da einer der Mitgründer ein ehemaliges Mitglied der US Navy ist.

Das Phänomen, mit dem sich The Flow System™ befasst, betrifft viele Organisationen. Wie kann man in Zeiten der Komplexität den Mehrwert für den Kunden maximieren? Aus unserer Erfahrung und nach allem, was die Forschung sagt, haben Organisationen Schwierigkeiten, von ihrem traditionellen Betriebsmodus umzuschalten und sich auf mehrdeutige, disruptive (ein Gleichgewicht, ein System o. Ä. zerstörende), globale und komplexe Umgebungen einzustellen.

In vielen Fällen schaffen Organisationen es nicht, diese Herausforderungen zu meistern, weil sie

- a) nicht in der Lage sind, Komplexität zu identifizieren und nicht wissen, wie sie in komplexen Umgebungen funktionieren müssen (Komplexitätsdenken),
- b) inadäquate Organisations- und Führungsstrukturen haben (verteilte Führung) und
- c) nicht in der Lage sind, Teamfähigkeit und klar definierte Teamstrukturen (Teamwissenschaft) aufzubauen.

The Flow System™ ist ein theoretisches Modell zur praktischen Anwendung. Die Zusammenführung der drei DNA-Stränge von The Flow System™ stellt eine neue Art und Weise dar, das beschriebene Phänomen abzubilden. Diese Zusammenführung der drei DNA-Stränge (Komplexitätsdenken, verteilte Führung, Teamwissenschaft) führt zum Konzept der Triple Helix of Flow™. Die DNA-Stränge und die Tatsache, dass sie nur im Zusammenspiel optimal funktionieren, ergeben sich aus den Erkenntnissen, die Forschung und Praxis gemeinsam zusammengetragen haben. Ziel der Erfinder von The Flow System™ war es, ein praktisches Modell zu entwickeln, das das Konzept des „Flow“ erläutert, also der Fähigkeit, sich in einer komplexen Welt besser anzupassen, um seinen Kunden den gewünschten Mehrwert zu bieten.

Wie bei allen Theorien sind auch hier Phasen der Überprüfung und Modifikation im Rahmen verschiedener Branchen und organisatorischer Umgebungen erforderlich. Dieser Test- und Modifikationsprozess trägt dazu bei, festzustellen, wie gut die Theorie das Phänomen, das sie abbilden will, tatsächlich darstellt. Die Tests werden außerdem weiteren Aufschluss darüber geben, welche Methoden, Techniken und Tools für unterschiedliche Organisationen und Branchen funktionieren. Nachdem The Flow System™ verschiedene Tests durchlaufen hat, werden wir genauer angeben können, welche Methoden, Tools und Techniken sich für die verschiedenen Kontexte und Organisationen am besten eignen.

Wie jede andere wissenschaftliche Arbeit ist auch die Überprüfung einer Theorie im Wesentlichen ein iterativer Prozess zur Entwicklung einer pragmatischeren Theorie, die allen Branchen und Organisationen einen Nutzen bieten kann. Die Einführung von The Flow System™ ist erst der Beginn dieser langen Reise, die sich in einer kontinuierlichen Entwicklung manifestiert.

## Anwendung des TFS

The Flow System™ sollte nicht als allgemeingültiges Modell oder Rahmenwerk angesehen werden. Die wesentliche Erkenntnis aus The Flow System™ besteht darin, dass die drei DNA-Stränge auf jeder Ebene einer Organisation als Einheit zusammenspielen müssen, damit ein Zustand von „Flow“ erreicht werden kann. Wie dieser Zustand erreicht wird, ist jedoch von Organisation zu Organisation unterschiedlich.

Die durch jeden der drei DNA-Stränge präsentierten Methoden, Techniken und Werkzeuge stellen nur Optionen dar, die Organisationen/Institutionen umsetzen können. Während einige dieser Methoden für eine Art oder Größe von Organisationen/Institutionen gut funktionieren können, eignen sich andere vielleicht besser für andere Organisationen/Institutionen. Die durch jeden der drei DNA-Stränge präsentierten Methoden, Techniken und Werkzeuge sind kontextuell und zielen hauptsächlich auf komplexe Probleme und Umgebungen ab. Sie unterscheiden sich von den heute verwendeten Methoden, Techniken und Werkzeugen, die sich vor allem mit einfachen und komplizierten Problemen befassen.

Jede Organisation/Institution hat mit unterschiedlichen Arten von Problemen mit verschiedenen Komplexitätsgraden zu tun. Die Mechanismen, die sie nutzt, um in komplexen Umgebungen erfolgreich zu funktionieren, werden sich in den meisten Fällen von den Mechanismen anderer Organisationen unterscheiden. The Flow System™ präsentiert verschiedene Tools, mit denen Organisationen/Institutionen experimentieren können, um herauszufinden, welche in ihrem Kontext am besten funktionieren. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, die verschiedenen Mechanismen der drei DNA-Stränge auszuprobieren und zu eruieren, welche Methoden, Techniken oder Tools am besten zur jeweiligen Organisation passen. Jede Organisation/Institution kann auf diese Weise die Methoden/Techniken oder Tools finden, mit denen sie in ihrem Kontext den gewünschten Flow-Zustand erreichen kann.

Diese Experimentierphase ist für Organisationen/Institutionen von entscheidender Bedeutung, um in komplexen Umgebungen zu überleben. The Flow System™ dient den Organisationen/Institutionen als Anleitung für ihre entsprechenden Experimente.

## Referenzen

1. Turner, J.R. und R. Baker, *Complexity theory: An overview with potential applications for the social sciences*. Systems, 2019. **7**(4): S. 23.
2. Kurtz, C.F. und D.J. Snowden, *The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world*. IBM Systems Journal, 2003. **42**: S. 462-483.
3. Snowden, D.J. und M.E. Boone, *A leader's framework for decision making*. Harvard Business Review, 2007. **85**(11): S. 68-76.
4. Weick, K.E., *Making sense of the organization: The impermanent organization*. Vol. 2. 2009, West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
5. Ansoff, I.H., *Managing strategic surprise by response to weak signals*. California Management Review, 1975. **18**(2): S. 21-33.
6. Borgatti, S.G., M.G. Everett, und J.C. Johnson, *Analyzing social networks*. 2. Auflage 2018, Thousand Oaks, CA: SAGE.
7. Parsons, K., *It started with Copernicus: Vital questions about science*. 2014, Amherst, NY: Prometheus Books. 429.
8. Godfrey-Smith, P., *Theory and reality: An introduction to the philosophy of science*. 2003, Chicago, IL: University of Chicago Press.
9. Boyd, J. *The essence of winning and losing*. 28. Juni 1995; Quelle: [https://fasttransients.files.wordpress.com/2010/03/essence\\_of\\_winning\\_losing.pdf](https://fasttransients.files.wordpress.com/2010/03/essence_of_winning_losing.pdf).
10. Edmondson, A.C., *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. 2019, Hoboken, NJ: Wiley.
11. Wardley, S., *Finding a path*, in *Medium*. 10. August 2016, Quelle: <https://medium.com/wardleymaps/finding-a-path-cdb1249078c0>
12. Conway, M.E., *How do committees invent?* Datamation, 1968. **14**(5): S. 28-31.
13. Dihn, J.V. und E. Salas, *Factors that influence teamwork*, in *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes*, E. Salas, R. Rico, und J. Passmore, Editors. 2017, John Wiley & Sons: Malsen, MA. S. 15-41.