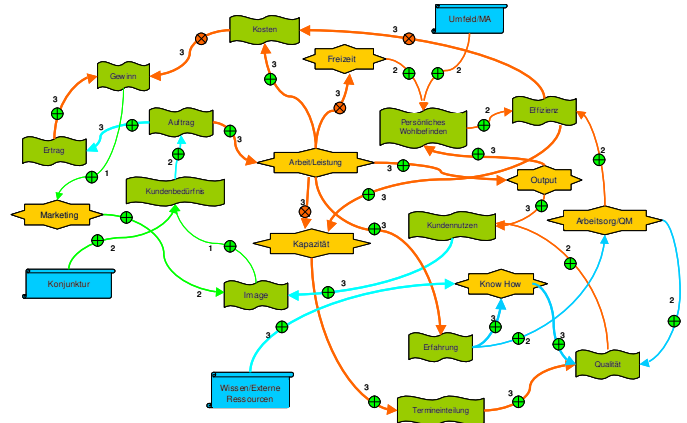


## Vernetzt Denken und Handeln

### Idee

Haben Sie sich schon einmal gefragt, wie der Geschäftserfolg Ihrer Abteilung bzw. Ihres Teams oder Ihrer ganzen Firma zustande kommt? Das ist wirklich eine komplexe Fragestellung. Da gibt es viele verschiedene Einflüsse und Wirkungen. Wie spielen die aber zusammen? Wo sind die Hebel, mit Hilfe derer sie selber lenkend eingreifen können? Welche Indikatoren geben Ihnen dabei wertvolle Hinweise? Wie verhalten sich die Rahmenbedingungen? Was sind Spätfolgen und Nebenwirkungen von Ihrem Tun? An diesen Fragen wird in einem Workshop gearbeitet, der sich methodisch an der Theorie von Peter Gomez und Gilbert Probst („Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens“) orientiert.



### Ergebnisse

Aus diesem Workshop gehen als **inhaltliche**

**Ergebnisse** konkrete Erkenntnisse und Vereinbarungen im Team hervor:

- Das Netzwerk der eigenen Erfolgslogik wird gemeinsam entwickelt und aufgezeichnet.
- Es gibt ein gemeinsames Verständnis der wichtigsten Zusammenhänge (Hebel, Rahmenbedingungen, Indikatoren, Wirkungsverläufe usw.).
- Es werden konkrete Massnahmen vereinbart.
- Mit verschiedenen Szenarien werden unterschiedliche Veränderungen der Rahmenbedingungen analysiert.

Bei der Auswertung der **Prozessebene** geht es um das „Wie“ bzw. um den Weg. Was können wir lernen bezüglich der Art und Weise unserer Zusammenarbeit.

- Unterschiedliche Perspektiven im Team erkennen und klären
- Gemeinsames Verständnis der eigenen Aufgaben, Ziele und Zusammenhänge erlangen
- Teamentwicklung generell: Als Team reifer und vertrauter werden

### Wie funktioniert ein Workshop „Vernetzt Denken und Handeln“?

1. Tag:

- Kurze Einführung in die Methode des vernetzten Denkens
- Erarbeiten des eigenen Netzes zu der Frage: „Was macht unseren nachhaltigen Erfolg aus?“ Dazu wird die Methode Schritt für Schritt instruiert und sofort am eigenen Beispiel umgesetzt.
- Reflexion der Gruppenarbeit und gegenseitiges Feedback mit Hilfe von konkreten Fragestellungen

2. Tag:

- Einstieg zum zweiten Teil
- Weiterarbeit am Netz unter entsprechender Instruktion zur Methode
- Reflexion der Gruppenarbeit und gegenseitiges Feedback mit Hilfe von konkreten Fragestellungen

## **Erarbeiten einer Netzdarstellung der Erfolgslogik**

Im wesentlichen führen die folgenden Schritte zum fertigen Netz:

1. Identifizieren der verschiedenen Sichtweisen auf die eigene Abteilung bzw. das Team
2. Schlüsselfaktoren festlegen
3. Schlüsselfaktoren in Beziehung zueinander setzen
4. Schlüsselfaktoren in Lenkbarkeiten, Rahmenbedingungen und Indikatoren einteilen
5. Intensität und Zeitverhalten der Beziehungen definieren
6. Stärken/Schwächen und Aktionsplanung zu den Lenkbarkeiten erstellen
7. Szenarien und Aktionsplanung zu den Rahmenbedingungen erstellen

Vorteil dieses Netzes ist es, dass Sie zu einer gesamtheitlichen Betrachtung und einem gemeinsamen Verständnis der „Erfogslogik“ im untersuchten Bereich kommen und daraus konkrete Massnahmen ableiten können. Mit Hilfe des Netzes können Sie darüber hinaus künftige Entscheide vorgängig überprüfen, bezüglich deren Folgen (inkl. Spät- und Nebenwirkungen).

Noch wichtiger ist aber das, was mit Ihrem Team auf dem Weg dahin abläuft. Unterschiedliche Sichtweisen kommen zum Vorschein und müssen besprochen werden. Die Kommunikation wird vereinheitlicht, weil die zentralen Begriffe erörtert und im Zusammenhang dargestellt werden. Viel vermeintlich Klares, wird tatsächlich geklärt. Gleichzeitig erhalten neue MitarbeiterInnen im Team einen Überblick und viele Möglichkeiten, Fragen zu stellen.

Im schlimmsten Fall, kann sich eine Gruppe innerhalb nützlicher Frist auf kein fertiges Netz festlegen. In diesem Fall werden die Differenzen und Unvereinbarkeiten innerhalb der Gruppe bewusst. Dies ist ein erster Schritt, um diese Differenzen festzuhalten und entsprechende Lösungen zu suchen. Gelingt es der Gruppe aber, Ihren Arbeitsbereich im Netz sinnvoll abzubilden, hat sie damit eine gemeinsame Errungenschaft erarbeitet, welche den Teamgeist fördert und gemeinsam Sinn stiftet.

Gleichzeitig lernen alle Teilnehmer eine interessante Methode des Komplexitätsmanagements kennen und anwenden.

## **Bearbeiten der Prozessebene**

Beim Bearbeiten der Prozessebene wird die manifeste Zusammenarbeit, wie sie sich am Workshop zeigt, von der Gruppe selber unter die Lupe genommen. Beobachtungen und Eindrücke werden ausgetauscht. Die Teilnehmer geben sich gegenseitig Feedback. Parallelen und Unterschiede zur Zusammenarbeit im Alltag werden aufgegriffen. Diese Aktivitäten fördern die Aufmerksamkeit füreinander. Die Wahrnehmung für sich und die anderen in der Gruppe wird sensibilisiert. Es kann gelernt werden, wie auch heikle Punkte angesprochen werden und die Teilnehmer können gleich erste Erfahrungen damit sammeln. Konstruktive und vorteilhafte Verhaltensmuster sollen von bremsenden, unproduktiven unterschieden werden. Die Gruppe lernt dabei, welche Auswirkungen das eigene Verhalten auf die Leistungsfähigkeit und den Output der ganzen Gruppe haben kann.

## **Wann ist ein Workshop „Vernetzt Denken und Handeln“ sinnvoll?**

In den vorherigen Abschnitten konnten sie sich von den positiven Wirkungen einer solchen Veranstaltung auf verschiedensten Ebenen überzeugen. Entsprechend breit sind die Einsatzmöglichkeiten dieser Methode. Denkbar ist sie, als Unterstützung

- bei neu zusammengestellten Teams, bzw. Teams mit personellen Veränderungen
- bei latenten Problemen in der Zusammenarbeit infolge unterschiedlichen Ansichten betreffend Prioritäten und Strategien
- in Form eines iterativen Prozesses, wo immer wieder am „Erfolgsnetz“ gearbeitet wird
- im Bereich des Wissensmanagements
- bei Kommunikationsschwierigkeiten im Team / der Abteilung
- bei der Strategieentwicklung, z.B. bei massiven Veränderungen des Marktes oder anderer wichtiger Rahmenbedingungen