

WARUM ZUGVÖGEL KEINEN CEO HABEN

Zu oft «spielen» wir Arbeit, als ob sie eine Performance wäre. Zu selten fragen wir uns, warum wir eigentlich tun, was wir tun. Die Folge: Arbeit stockt, ist ineffizient und macht keinen Spass. Nadja Schnetzler und Laurent Burst laden ein zu einem radikal anderen Blick auf Kollaboration.

Text: Robin Adrien Schwarz

«Unser Lieblings-KPI ist: Macht es Spass?», sagt Laurent Burst. Hinter ihm: ein Bücherregal mit Aufbewahrungsboxen, Tüten mit Stiften, Post-its überall. Eines davon mit einem gezeichneten Herz, das strahlt. Nadja Schnetzler, hinter ihr ein abstraktes Kunstwerk, findet: «Die Frage, wie man Arbeit so einrichten kann, dass sie bisschen besser fließt und mehr Spass macht, ist zentral.»

Nadja Schnetzler und Laurent Burst arbeiten seit Jahrzehnten zusammen. Zunächst bei der Ideenfabrik «BrainStore», später gründeten sie das Schweizer Online-Magazin «Republik» mit. Heute beraten sie gemeinsam Unternehmen. Ihre Leitfrage: Wie kriegen wir es hin, dass alle im gleichen Boot sitzen und alles fließt? Aus all ihren Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen haben die beiden kontinuierlich einen «Werkzeugkasten» entwickelt – und mit «Zusammenarbeit im Flow» ein Buch geschrieben (siehe Seite 53).

Warum tun Sie eigentlich, was Sie tun?

Am besten funktioniert das, erklären Schnetzler und Burst, wenn man stets zwei Dinge im Auge behält: Purpose und Flow. Purpose: «Antrieb oder Motor, der tiefere Grund, warum wir etwas tun». Purpose sei nicht der Ist-Zustand, sondern eine Art «gespanntes Gummiband in die Zukunft». Ein «Leuchstern und Kompass für die Zusammenarbeit», der kontinuierlich gepflegt werden will «wie ein Sauerteig, sonst geht er ein», sagt Schnetzler. «Wenn du den Purpose kennst und weisst, weshalb du da bist, ist die Wahrscheinlichkeit gigantisch, dass du die Dinge tust und die Entscheidungen triffst, die diesen Purpose nähren. Ohne wird es schwierig», sagt Burst.

Zusammenarbeit funktioniert am besten, wenn alles fließt – eben, Flow. Um zu verstehen, was die beiden mit Flow meinen, braucht es keine Theorielektion: «Die Idee ist: «Hey, achte doch einfach darauf, wie sich die Arbeit anfühlt. Fühlt sie sich gut an? Geht es vorwärts? Werden die Dinge fertig? Oder ist es ein riesiger Krampf? Wie kannst du es einrichten, dass es ein bisschen besser fließt?»»

«Das verstehen alle», sagt Schnetzler. «Das ist etwas, was du jeder Person erzählen kannst – und sie begreifen sofort, dass sie damit beginnen können, genau darauf zu achten.» Statt



Zu den Personen

Laurent Burst und **Nadja Schnetzler** gehen seit 30 Jahren der Frage nach, wie Menschen am besten zusammenarbeiten können. Gemeinsam haben sie schon vielen Firmen, Organisationen, Projekten und Start-ups auf der ganzen Welt zum Erfolg verholfen. In Hunderten Projekten mit Tausenden Menschen aus allen Branchen haben sie das Flow-Zusammenarbeitsmodell entwickelt und in unzähligen Organisationen als transformierendes Element eingesetzt.

bei Problemen und Konflikten Feuerwehrrübungen zu starten und Schuldige zu suchen, solle man «die Flow-Brille aufsetzen» und sich fragen: «Wie können wir da wieder Flow reinbringen?» Mit dieser Frage als Ausgangspunkt finde man andere, hilfreichere Antworten als mit althergebrachten Methoden.

Spass muss man Ernst nehmen

Vielleicht denken Sie sich jetzt: «Aber Moment, Arbeit muss nicht Spass machen – Arbeit ist schliesslich Arbeit – und Gefühle haben im Betrieb nichts verloren!»

Obacht, denn: «Emotionen enthalten wichtige Informationen darüber, ob unsere Bedürfnisse erfüllt sind und ob es bei der

Arbeit vorangeht – und warum nicht», sagt Burst. «Unser Körper ist unendlich intelligent. Wenn sich etwas nicht gut anfühlt, bedeutet das etwas. Womöglich begreifen wir das im Kopf noch nicht, aber wenn wir das Gefühl haben, dass es stockt, nicht vorwärts geht, man keine Lust und keinen Spass hat – dann empfehlen wir, das Ernst zu nehmen.» Ernst nehmen heisst hier auch: kommunizieren.

«Das Problem ist oft, dass wir nicht wissen, was die Bedürfnisse der anderen im Team sind. Weiss man das nicht, projiziert man die Art, wie man selbst tickt, oft auf die andere Person. Teilen wir uns mit, erfahren wir, wie wir in Zukunft aufeinander Rücksicht nehmen können. Es ist nur eine Information und eine Einladung», sagt Burst. Für viele, die diese offene Bedürfniskommunikation nicht kennen, sei das «wie ein Wunder, weil sie sich das nicht gewohnt sind».

Vogel im Schwarm statt Zahnrädchen in der Maschine

Und Spass? Am Ende des Tages zu denken: «Wow, das hat Spass gemacht, heute haben wir etwas kreierte, es ist gelaufen, es war motivierend!», sagt Schnetzler, sei ein wichtiger Indikator für Flow – und Spass bringe gleichzeitig Flow. Sowieso würden Menschen heute ihre Arbeit als sinnhaft erleben wollen und «nicht einfach ein Zahnrädchen in der Maschine sein».

Zu sagen, das sei halt der Job, so habe man das immer schon gemacht (Sie kennen bestimmt andere, ähnliche Floskeln), sei ein Flow-Bremser. «Firma spielen» nennen die beiden es – das Festhalten an alten Strukturen, die im Grunde gar nicht mehr funktionieren und nur noch simulieren, wie Firmen früher funktioniert haben, ohne tatsächlich noch produktiv und effizient zu sein. Die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen

“

VIELE HALTEN NOCH AN ALTEN MECHANISMEN FEST UND WERDEN DAS AUCH NOCH EINE WEILE TUN. <BUT WE'RE ON OUR WAY OUT.>

Nadja Schnetzler

Anzeige



Bringen Sie Ihre Mitarbeitenden auf die Palme.

Mit der Reka-Card als Fringe Benefit vergrössern Sie das Ferien- und Freizeitbudget Ihrer Mitarbeitenden und investieren in ihre Work-Life-Balance. reka.ch



MIT REKA LIEGT MEHR DRIN.





Foto: iStock / Alexey Protasov

Ein Vogelschwarm funktioniert dank gemeinsamem Ziel, so Schnetzler und Burst in ihrem Buch.

Jahrzehnten fortlaufend gewandelt – gerade im Zeitalter von Internet und KI mit rasender Geschwindigkeit. Alte Kategorien und Systeme kommen an ihre Grenzen und werden obsolet. Seit der Industrialisierung verstehe man die Arbeitswelt als Maschine, als fixes Konstrukt, das Fließband im Zentrum, erklärt Schnetzler. Eine Maschinerie, die so schwerfällig ist, dass sie «gar nicht reagieren kann, wenn eine Krise kommt». Zu lange habe man sich gar nicht mehr gefragt: Stimmt das so für uns?

«Die meisten Firmen sind dermassen ineffizient organisiert», sagt Laurent Burst. Viele erfolgreiche Unternehmen seien heute nicht erfolgreich, weil sie die Zusammenarbeit richtig gestalten, sondern weil sie Marktmacht besässen, ein herausragendes Produkt oder die kritische Masse hinter sich hätten. Das sagt aber nichts über die Arbeit an sich aus, finden die beiden.

«Das Firma-Spiel, das Performen von Arbeit, das ist einfach arm. Arm an Fantasie, an Kreativität, an Vorstellungsvermögen», sagt Nadja Schnetzler. Schnetzler und Burst schla-

gen darum eine andere Metapher für Zusammenarbeit vor: den Vogelschwarm. «Zugvögel haben keine CEOs, aber sie haben ein gemeinsames Ziel: unbeschadet in den Süden kommen! Wenn sich ein Angreifer nähert, kann der ganze Schwarm in Sekundenschnelle reagieren und sich sofort in eine neue Formation verwandeln. Die Intelligenz in einem solchen Organismus ist verteilt bis in den hintersten Flügel», schreiben Schnetzler und Burst in ihrem Buch.

Auf die Arbeitswelt übersetzt: «Wir organisieren uns gerne in kleineren Gemeinschaften und schauen, wie die anderen um uns herum arbeiten und wie sie zum Purpose beitragen. Wenn sich alle an den Nächsten orientieren, dann gehen wir alle in die gleiche Richtung», erklärt Schnetzler. Diese Arbeitsweise würde sogar weniger Energie kosten. «Ich glaube, das ist ein bisschen das Revolutionäre an unserem Ansatz», sagt Laurent Burst. «Oft haben die Menschen den Gedanken, dass es einfach so sein müsse, wie es ist, und komplett vergessen: Um was geht es eigentlich? Was ist unser Purpose?»

Erprobte Werkzeuge, ob Montessori-Schule oder Amt

Eine solche Kultur der Kollaboration zu etablieren, wie sie sich Schnetzler und Burst vorstellen, mag – gerade in traditionsreichen und starren Unternehmen – wie eine Herkulesaufgabe erscheinen. Doch das Umdenken, das dafür nötig ist, wollen die beiden direkt bei der Arbeit unmittelbar erfahrbar machen. «Wir versuchen immer, von der Praxis her zu kommen und Dinge einzurichten, die funktionieren», sagt Nadja Schnetzler. Darum setzen sie bei einfachen Konzepten an – zum Beispiel bei Meetings. Statt ewige Diskussionen zu führen, die oft durch Einzelne monopolisiert werden, möchten sie, dass alle gleichermassen gehört werden.

Eines ihrer Tools: Zu einer Frage schreiben alle still zwei Minuten lang ihre Antwort auf und lesen sie reihum kurz vor, ohne Kommentare von der Seitenlinie, alle hören zu. So finde man nicht nur mehr und bessere Antworten, sondern sei wesentlich effizienter – auch wenn das auf viele Menschen zunächst kontraintuitiv wirke.

“
**EMOTIONEN ENTHALTEN
 WICHTIGE INFORMATIONEN DARÜBER,
 OB UNSERE BEDÜRFNISSE ERFÜLLT
 SIND UND OB ES BEI DER ARBEIT
 VORANGEHT – UND WARUM NICHT.**

Laurent Burst

“
**DAS FIRMA-SPIEL,
DAS PERFORMEN VON
ARBEIT – DAS IST EINFACH
SEHR ARM. SEHR ARM AN
FANTASIE, AN KREATIVITÄT, AN
VORSTELLUNGSVERMÖGEN.**

Nadja Schnetzler

Ein ähnliches Spiel, wenn es um Entscheidungen geht: Man solle sich, wieder mittels Post-its, zur eigenen Meinung bekennen – ja, nein oder anders. Danach werden zuerst jene gehört, die anders denken, dann die Minderheit, dann die Mehrheit. Auch so möchten die beiden sicherstellen, dass alle – nicht nur die Lautesten und Meinungsstärksten – gehört werden und Minderheitenmeinungen nicht etwa untergehen, obwohl sie vielleicht sinnvoll wären.

Und wenn wir schon bei den Meetings sind: Statt an Sitzungen nur über die Arbeit zu sprechen, solle man an Meetings direkt gemeinsam arbeiten. Beispielsweise, indem man klare Tasks sammelt, verteilt, priorisiert und schliesslich kollaboriert, statt dass man isoliert an womöglich unklaren Aufgaben herumknorzt, die dann wiederum der Klärung und weiterer Meetings bedürfen. Das nennen die beiden «Get-it-done-Session».

Schnetzler und Burst haben ihren «Werkzeugkasten» laufend entwickelt. Mit Erfolg – und extrem breiter Anwendung: von rund 70 Menschen an einer Montessori-Schule in Sarajewo über 500 Angestellte des Amtes für Arbeitslosenversicherung (AVA) des Kantons Bern bis zu 1700 Menschen in einer grossen Schweizer Versicherung sowie «zahllosen» kleineren Teams in NGOs, grossen Firmen und Familienbetrieben. Die Resonanz, so sagen es Schnetzler und Burst, sei jeweils sehr gut.

Trotzdem braucht Veränderung – auch in einer beschleunigten Welt – immer ihre Zeit. Gerade jene Veränderung, an der Laurent Burst und Nadja Schnetzler arbeiten. «Die Unternehmen und die Arbeitswelt sind wie ein sehr schnell fahrendes Schiff. Vielleicht wäre es besser, sich jetzt ans Steuer zu begeben und durch die aufkommenden Wellen zu navigieren, statt sich irgendwo krampfhaft festzuhalten», sagt Schnetzler. «Gerade die jüngeren Generationen bemerken die Mechanismen, die nicht mehr funktionieren. Ja, viele halten noch daran fest und werden das auch noch eine Weile tun. Es wird noch dauern. «But we're on our way out.» Davon bin ich überzeugt.» ●

Anzeige

Finden Sie die
richtigen Talente
für Ihre Aufgaben.

Andreas D.
Masterstudent
D-PHYS

www.eth-gethired.ch

ETH GET HIRED

The job platform for talent
made in Switzerland

