

lebensdienlich



organisch



# Das Team ist der Boss

## Toolkarten



kooperativ



selbststeuernd





zum Buch

- Basiskarten
- Vorbereitungskarten
- Systemkarten
- Toolkarten
- Zusatzkarten



Diese Karten sind im Buch „Das Team ist der Boss“  
genauer beschrieben. ISBN: 978-3-384-03219-5



Webseite

Für den freien Gebrauch zur Verfügung gestellt von:  
Gabriel Fritsch, Mannheim  
Michaela Fritsch, Wien

Version 01-2026



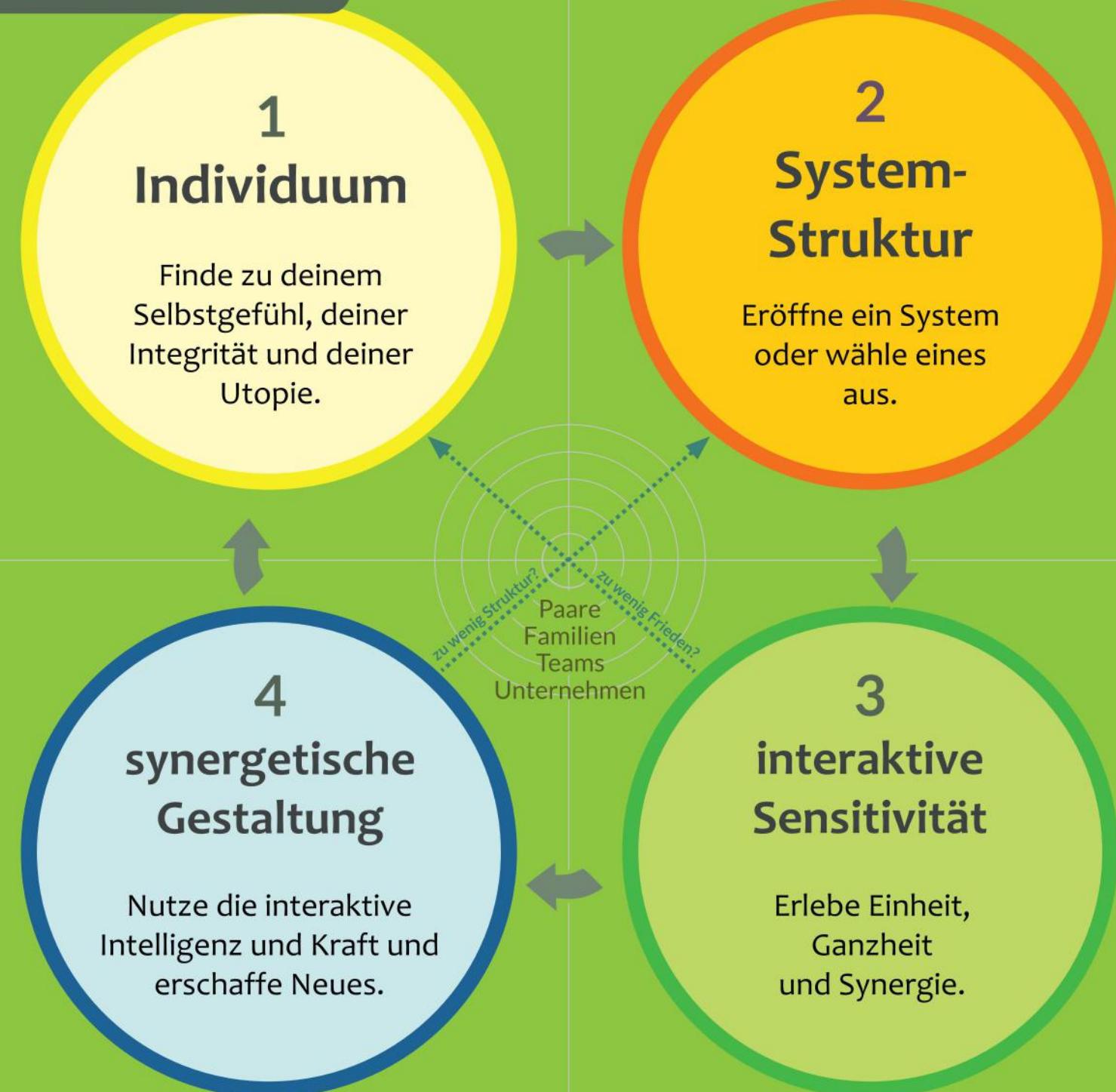
Toolkarten

# Die Basiskarten

**B1 Basiskarte** - Der Vier-Schritte-Kreis

**B2 Basiskarte** - Erklärung zu B1

**B3 Basiskarte** - das GFK-plus Kulturstufenmodell



**Basiskarte B1:** Diese Karte zeigt den Vier-Schritte-Kreis.

Die Basiskarte B1 zeigt den Vier-Schritte-Kreis.

Der Vier-Schritte-Kreis ist das zentrale Modell von "Das Team ist der Boss". Man kann mit ihm theoretisch und praktisch arbeiten. Ein Team kann Teamprozesse in Projekten damit einerseits analysieren, planen und organisieren. Andererseits ist so ein Teamprozess lebendig und nicht nur durch Überlegungen und Planungen zu erreichen. Deshalb ist die Praxis wichtig, um ein Gespür zu entwickeln und eine Integration zu erreichen. Dazu kann man die vier Felder beispielsweise auf den Boden zeichnen oder die Ecken eines Teppichs als die vier Felder definieren.

Auf dem ersten Feld starten alle bei sich selbst. Sinn, Ideale und erlebte Bedeutung sind individuelle Potenziale. Aus ihnen ergibt sich eine positive Zukunftsidee, die wir als Utopie bezeichnen. Mit einem möglichst aktivierten inspirativen Potenzial gehen wir auf das zweite Feld und organisieren eine für die nächsten Schritte günstige Systemstruktur (Büro, Werkstatt, virtueller Raum, Tools, Programme, Meetings). Auf dem dritten Feld fokussiert sich das Team auf eine gemeinsame Vision und Strategie. Aus einzelnen Fähigkeiten und Potenzialen entsteht ein verschränktes Potenzialfeld. Auf dem vierten Feld wird diese Vision schließlich kraftvoll umgesetzt.

## 1 die Quelle von Leben und Kraft

Du bist völlig ok und richtig.

Dein Beitrag kann sich  
stets verbessern.

Was ist in dir lebendig:  
Welche Utopie, welches Drama,  
welches Potenzial, welches Bedürfnis?

## 4 das Werk

Wirke im interaktiven Wissen und dem  
Feldpotenzial, das aus der friedlichen  
Gemeinsamkeit entsteht.

Achte auf den Moment zum Stoppen  
und beginne deinen nächsten Schritt.

## 2 Frameworking

Erschaffe ein System oder wähle eines aus.  
Frame es im Sinne deiner Lebendigkeit.

Nimm die dir geeignete  
Position ein.

Reagiere und funktioniere nicht nur.  
Agiere und beachte dabei die  
Funktionalität eines jeden Systems.

## Projektdiagnose oder Projektsteuerung?

## 3 die Hingabe

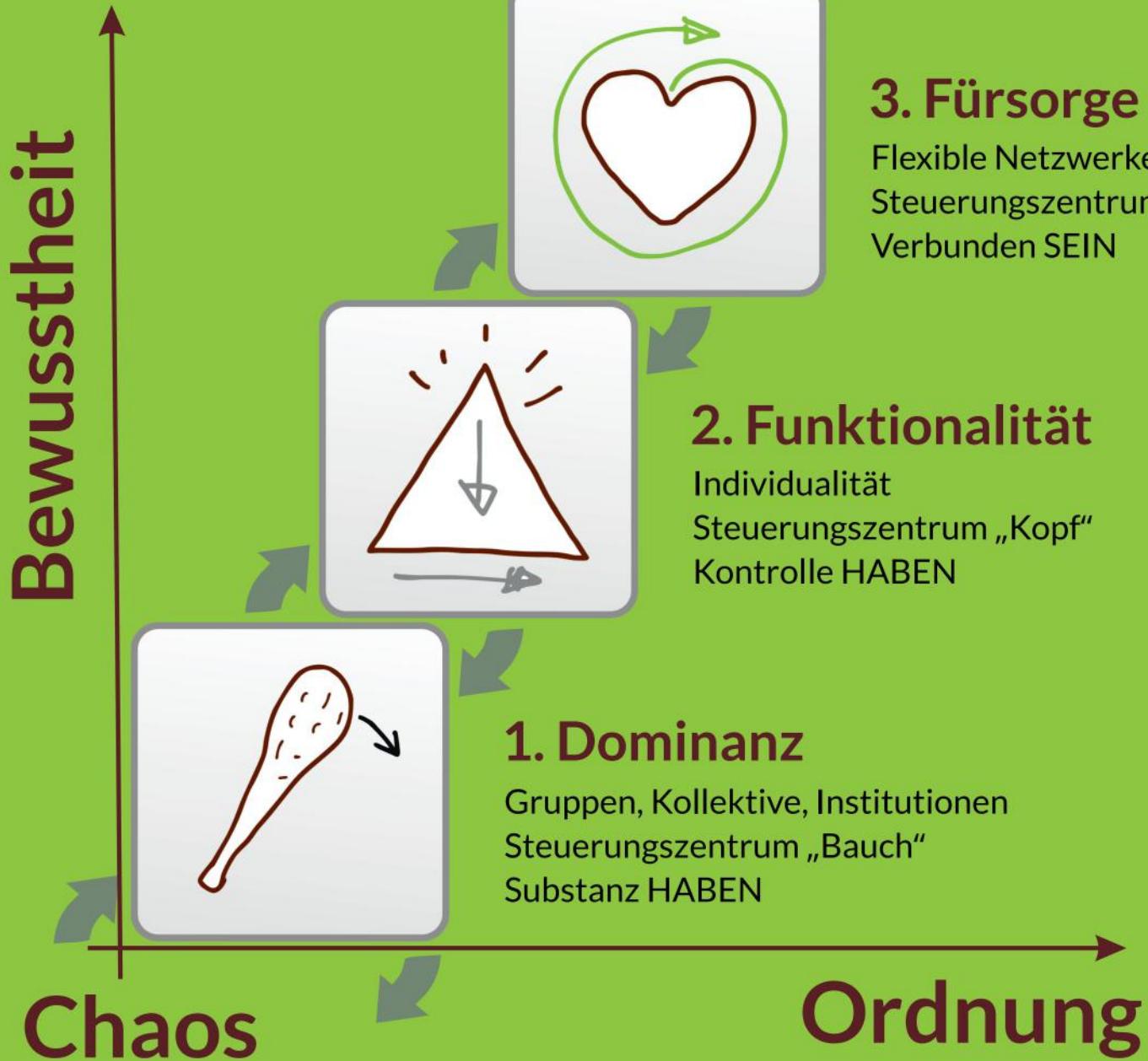
Erlebe die anderen  
in Bezug zu dir.

Erlebe dich in Bezug zum Ganzen  
und zum synergetischen Feld.

Jenseits von sympathisch und  
unsympathisch gibt es dieses Feld.  
Dort wollen wir uns treffen.

**Basiskarte B2:** Diese Karte erläutert die vier Felder der Basiskarte B1 noch einmal genauer. Sie ist insofern selbsterklärend. Mit ihr tauchen wir etwas tiefer in das Modell ein und können ein Leistungssystem auch aus der Perspektive der Selbstorganisation heraus diagnostizieren. Die Diagnose wäre dann der Ausgangspunkt für eine Prognose und einen Veränderungsvorschlag.

Mehr zum 4-Schritte-Kreis und zu allen anderen Karten findest du auf der Webseite und im Buch „Das Team ist der Boss“



**Basiskarte B3:** Diese Karte zeigt das GFK-plus-Kulturstufenmodell. Aus einem unorganisierten Zustand, bildet sich eine erste kulturelle Ordnung. Soziale Systeme entstehen und reifen aus. In diesen Systemen entwickelt sich das menschliche Bewusstsein über längere Zeiträume hinweg weiter. Es entstehen nacheinander drei Kulturstufen: die dominante, die funktionale und schließlich die fürsorgliche Kulturstufe. Auf jeder Kulturstufe strukturiert und organisiert sich das Miteinander auf völlig anderer Art und in steigender Qualität.

Je höher die Kulturstufe, desto leistungsfähiger wird ein System. Gleichzeitig reifen nacheinander drei Bewusstseinszentren in den Menschen aus und werden so stark, dass sie die Steuerung der gemeinschaftlichen Systeme übernehmen: In dominanten Kulturen ist es das impulsive Steuerungszentrum „Bauch“, in funktionalen Kulturen das logische Steuerungszentrum „Kopf“ und in fürsorglichen Kulturen das sensitive Steuerungszentrum „Herz“.

In dominanten Systemen entstehen Kollektive. Starke Personen und Gruppen können zu dominanten Institutionen heranwachsen. Auf der funktionalen Kulturstufe bestimmen dann nicht mehr Personen oder Gruppen, sondern abstrakte Elemente wie Zeit, Geld, Verträge und eine Rechtsordnung. Technik und Wissenschaften blühen auf, ebenso der Handel.

Am Ende ist die Welt von den unterschiedlichsten Systemstrukturen durchzogen. Zu nennen wären hier Nationalitäten, Wirtschaft, Finanzwesen, Technik und IT ebenso wie Religionen, Ideologien, Philosophien und soziale Strömungen.

Die wachsende Komplexität lässt sich in dem zunehmend paradox erscheinenden Umfeld irgendwann weder formal noch dominant managen. Die steigende Individualisierung ebnet jedoch den Weg für den nächsten Schritt: den Sprung auf die fürsorgliche Kulturstufe. Auf dieser Stufe organisiert primär das Steuerungszentrum „Herz“. Das Prinzip der Fürsorge führt Individuen zusammen, jedoch nicht zu stumpfen Kollektiven, sondern zu agilen, sich selbst organisierenden Netzwerken.

# Die Vorbereitungs- Karten



## Bereite dich auf das Team als Boss vor

**V1** Vorbereitung Individuum - Widerstand und Traumata

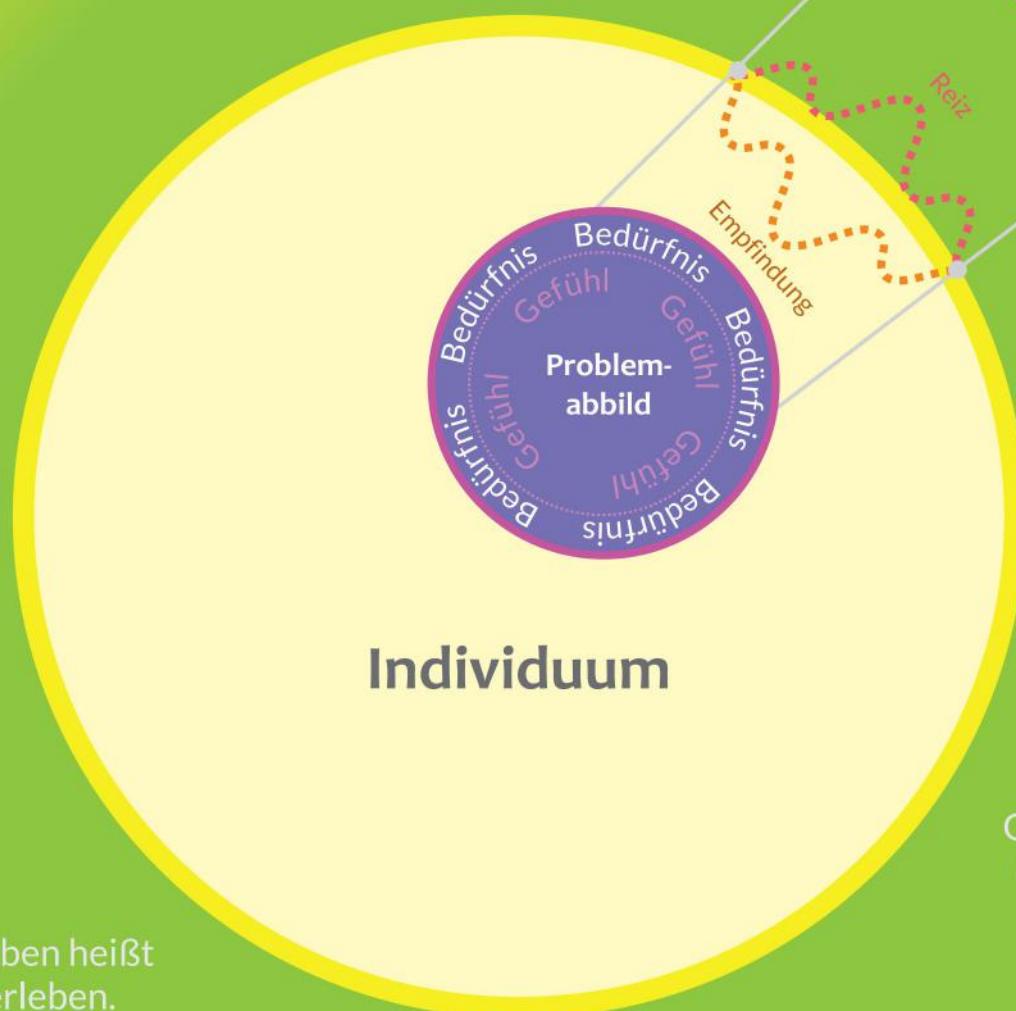
**V2** Vorbereitung Individuum - Wo ist das Problem?

**V3** Vorbereitung Individuum - Bewusstseinsausdehnung und -ausrichtung

Probleme sind immer außen, und werden im Inneren durch Gefühle und Bedürfnisse abgebildet.

Probleme sind nur dort lösbar, wo sie sind (außen).

**Problem**



Leben heißt erleben.

Innen sind Gefühle und Bedürfnisse, (innere Dynamik) aber keine Probleme.

Glaubt ein Mensch, dass das Problem in ihm ist, werden seine Gefühle diesen Irrtum scheinbar bestätigen.

**Vorbereitungskarte V1:** Wir sind sensitive Wesen, solange wir leben, egal ob wir ein eher dickes Fell haben oder dünnhäutig sind. Die Welt wirkt eindrücklich auf uns ein. Für Menschen, die als Boss zusammenarbeiten wollen, ist es essenziell zu verstehen, dass alle Probleme im Äußenen sind und nicht in uns. Die Probleme außen erzeugen in uns, die wir erkennende und fühlende Wesen sind, ein emotionales Abbild. Dieses Problembild ist aus Gefühlen und Bedürfnissen zusammengesetzt. Es vermittelt uns ein Verständnis über die Bedeutung, die eine z.B. problematische Situation für uns hat.

Leicht lässt sich das innere Problemabbild mit dem eigentlichen Problem verwechseln, da es sich ja wie dieses anfühlt. Dann wenden wir vielleicht unsere Aufmerksamkeit von dem äußenen Problem weg nach innen und versuchen, vor allem für unsere „problematischen Gefühle und Bedürfnisse“ eine Lösung zu finden. Wir haben sie also problematisiert. Dabei wäre nur das Problem zu lösen, dann verschwinden sie wie eine Fata Morgana oder lösen sich in Wohlbefinden auf.

Gefühle und Bedürfnisse sind nie das Problem. Im Gegenteil, denn sie sind unsere Werkzeuge, um schwierige Situationen als Probleme identifizieren zu können. Mit ihrer Hilfe erkennen wir auch, wann ein Problem für uns gelöst ist. Nur weil wir manchmal emotional strapaziert oder überfordert sind, bedeutet das nicht, dass mit uns etwas nicht stimmt.

Mit uns stimmt alles. Unsere Beiträge, Handlungen und Projekte können wir dagegen stets verbessern, denn man lernt nie aus. Selbstzweifel werden uns also nicht helfen. Sie halten uns sinnlos mit unserem Besser-Sein und nicht mit unserem Besser-Tun beschäftigt.

Was ist dein Selbstverständnis, dein Selbstgefühl und deine Vision jenseits des Widerstands

Grenzen schotten ab.  
Intelligente Zuordnung  
und guter Schutz  
geht anderes.



Durch das Widerstands-Dreieck  
verbreiten und vererben sich  
die Dramen im System.  
Menschen docken an einer  
der drei äußeren Stellen an.

**Vorbereitungskarte V2:** Gefühle lassen uns am Leben teilhaben und geben ihm eine individuelle emotionale Bedeutungstiefe. Gleichzeitig fordern sie uns auf, dynamisch nach adäquaten Antworten zu suchen.

Es gibt jedoch auch Gefühle, die aus Widerstand und Verweigerung entstehen, aus einem inneren „Nein“. Sie wirken blockierend und geben keine Orientierung. In der Verweigerung spaltet sich ein unangenehmes Grundgefühl – meist eine Form von Schmerz oder Angst – nämlich in drei zusammenhängende Widerstandsemotionen auf.

In der "WUT" staut sich die zurückgehaltene Tatkraft, wobei die "OHNMACHT" als Staumauer fungiert. Die passive "SEHNSUCHT" ersetzt den Sinn und die Bedeutung, die das Geschehen eigentlich bereithält. Man sucht passive Ruhe statt aktiven Frieden, seichten Spaß statt echter Freude, Ablenkung statt Erfüllung. Man weicht aus, statt sich zu verpflichten. So gerät man nicht nur selbst auf Abwege, sondern sorgt auch für viel Konfusion in Projekten.

Die Fähigkeit zum verweigernden NEIN wurde in der ersten Lebenszeit gebildet, in der wir noch nicht fähig waren, unangenehme Dinge in unserem Sinn zu regeln. So kam es zu den verletzenden Einflüssen, die wie Einbrüche einer „feindlichen“ Welt in unsere Integrität erlebt wurden. Die Fähigkeit zur Verweigerung bleibt uns erhalten. Aber sie macht keinen Sinn mehr.

Eine Abwehr ist nur bei echten Gefahren sinnvoll. Es gilt, das Unangenehme vom Gefährlichen zu unterscheiden, sonst wehren wir noch den Zahnarzt, den Chef oder den Partner ab. Die Herausforderung besteht darin, sich sehr achtsam und aktiv zuzuordnen, statt sich abzuwenden oder hektisch abzuwehren. Abschottung bringt ohnehin nur selten Schutz, sondern macht uns vielmehr blind, und Blindheit ist an sich schon ein gefährlicher Zustand. Deshalb ist es gut, in Kontakt mit Dingen und Menschen zu bleiben und sich ihnen gegenüber klug zu positionieren. Am besten ist man den Leuten nahe, die einem gut tun, und wahrt zu anderen etwas mehr Distanz. Dann lösen sich viele Probleme von selbst.

Für ein Team als Boss wird es wichtig, wenig im Widerstand und in Verweigerung zu sein. Gefahren sind von Unangenehmem zu unterscheiden und Schmerzen als Steuerungsimpulse zu interpretieren. So entsteht eine kluge Lebens- und Projektsteuerung.

HABEN oder Sein?

HABEN ist linear ausgerichtet -  
ICH will ETWAS haben -  
SEIN dagegen ist ein schwingendes Feld.

Wie viel Gemeinschaft  
und wie viele Menschen  
können in Dir lebendig sein?

DEIN Spiel oder  
UNSER Spiel?

Objekt der  
Begierde

linearer HABEN-Fokus

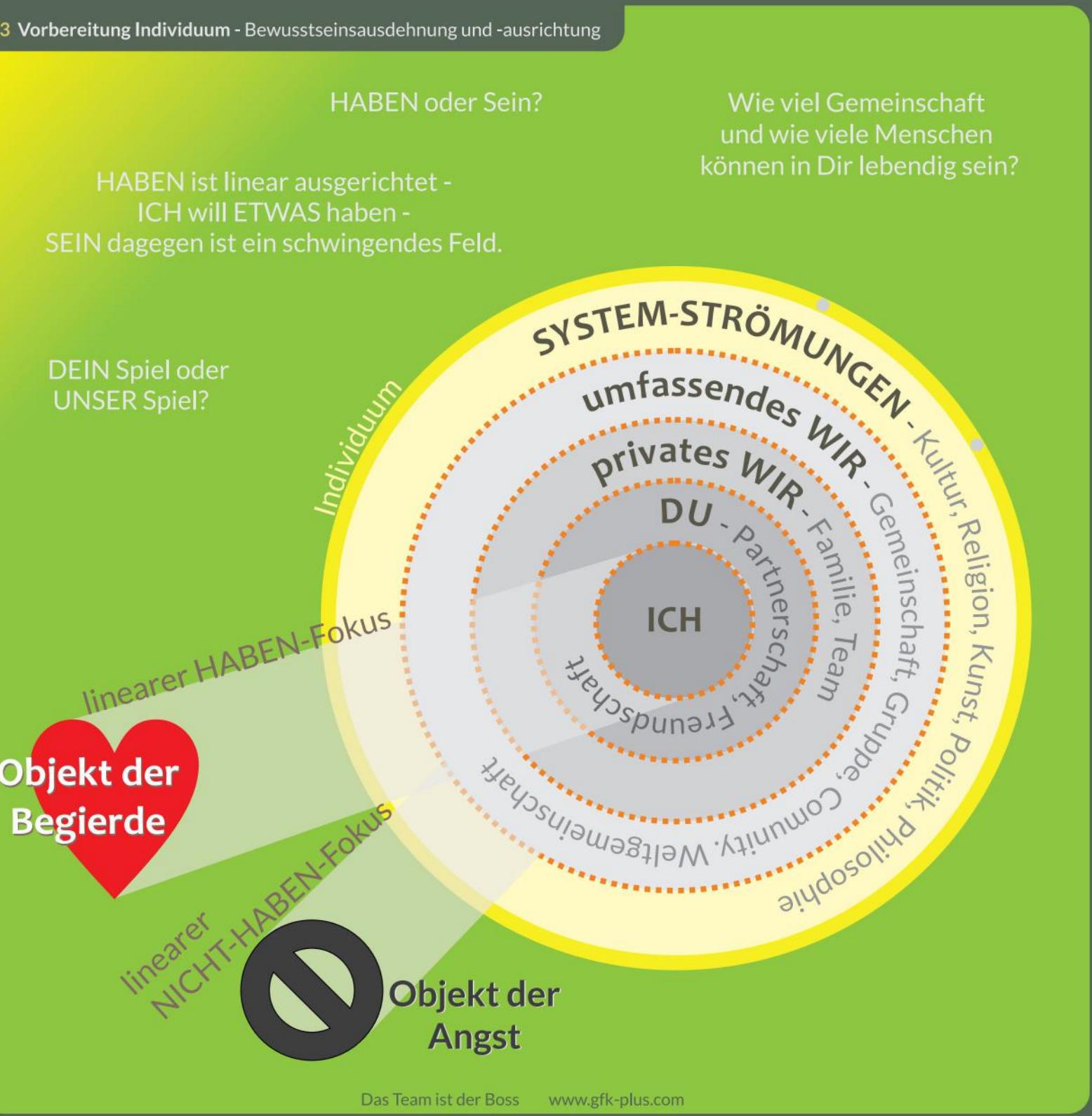


Objekt der  
Angst

SYSTEM-STRÖMUNGEN -

Kultur, Religion, Kunst, Politik  
umfassendes WIR - Gemeinschaft, Gruppe  
privates WIR - Familie, Team  
DU - Partnerschaft  
Freundschaft  
Community. Weltgemeinschaft

Philosophie



**Vorbereitungskarte V3:** Das Bewusstsein kann sich linear auf ein Objekt oder Subjekt ausrichten. Doch diese Linearität der Aufmerksamkeit schränkt das Bewusstsein auch stark ein. Es verbindet das Ich wie mit einer Linie entweder mit einem Objekt der Begierde, das man haben möchte, oder mit einem Objekt der Ablehnung, das man vermeiden möchte. Für ein komplexes Du ist in diesem Aufmerksamkeitsfokus kein Platz. Die Wahrnehmung der Welt reduziert sich auf die Objekte der Begierde oder Ablehnung. Das Gegenüber ist nützlich oder wird ertragen, aber es wird nie wirklich in seinem Sein erkannt. Wir ahnen dahinter die einfachsten Grundmuster der Appetenz (Lust) und Aversion (Unlust) aus dem Reich der biologischen Kreaturen. Wären unsere geistigen Fähigkeiten damit bereits ausreichend beschrieben, bräuchten wir uns nicht weiter mit „Das Team ist der Boss“ zu beschäftigen.

Dafür ist im Team nämlich ein Schwenk vom Haben-Modus zum Sein-Modus nötig. Der Sein-Modus befreit das Bewusstsein aus der Limitierung der linearen Aufmerksamkeit. Es bildet sich ein Feld von Präsenz und Achtsamkeit. Wir verbinden uns mit allem, was sich innerhalb dieses Feldes befindet. Dehnt sich dieses Bewusstseinsfeld im Laufe des Lebens immer weiter aus, wird uns ein umfangreicheres und detaillierteres „Wir“ bewusst. Schließlich entwickeln wir auch ein Gefühl für die abstrakten Zusammenhänge des Miteinanders, für Kulturen und gesellschaftliche Strömungen. Diese interaktive Sensitivität ist äußerst wichtig, wenn wir organisch zusammenwirken wollen. Wir müssen in der Lage sein, andere Menschen in uns zu tragen und ein ganzes Miteinander in uns abzubilden. Das geschieht nicht durch den unterscheidenden Verstand, sondern nur durch ein empathisches Verständnis, das trainiert werden kann. Es braucht eine Mischung aus Herz- und Kopfqualitäten. Mithilfe dieser Vorbereitungskarte können wir den Unterschied zwischen linearer Aufmerksamkeit und sich ausdehnender Achtsamkeit erkennen.

# Systemkarten

# für ein agiles und fließendes Systemverständnis

**S1 Systemmodus** - herkömmliches funktionales System

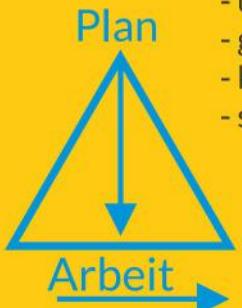
**S2 Systemmodus** - das Team als Boss mit dem Vier-Schritte-Modell

**S3 Systemmodus** - Die Schritte für das Team als Boss

1

## funktionales System z.B. ein Unternehmen

- herrschend
- übermächtig
- gesetzgebend
- kontrollierend
- strafend



- bedürftig
- mangelhaft
- ungenügend
- problembehaftet
- abhängig
- schuldig
- hat sich anzupassen

2

## Individuum

Rucksack

- bitten
- betteln
- locken
- täuschen
- inszenieren
- versprechen

Es geht um  
Funktion, Profit  
und Institution

4

## Funktions- erfüllung

- Qual
- Druck
- Zwang
- Erpressung
- Lob
- Bezahlung
- Motivierung

= Ausbrennen

3

## individuelle Entlastung

- Spaß, Entlastung
- Konsum
- Sucht
- Entgrenzung
- Kollektiverlebnis
- Verschmelzung
- Auflösung

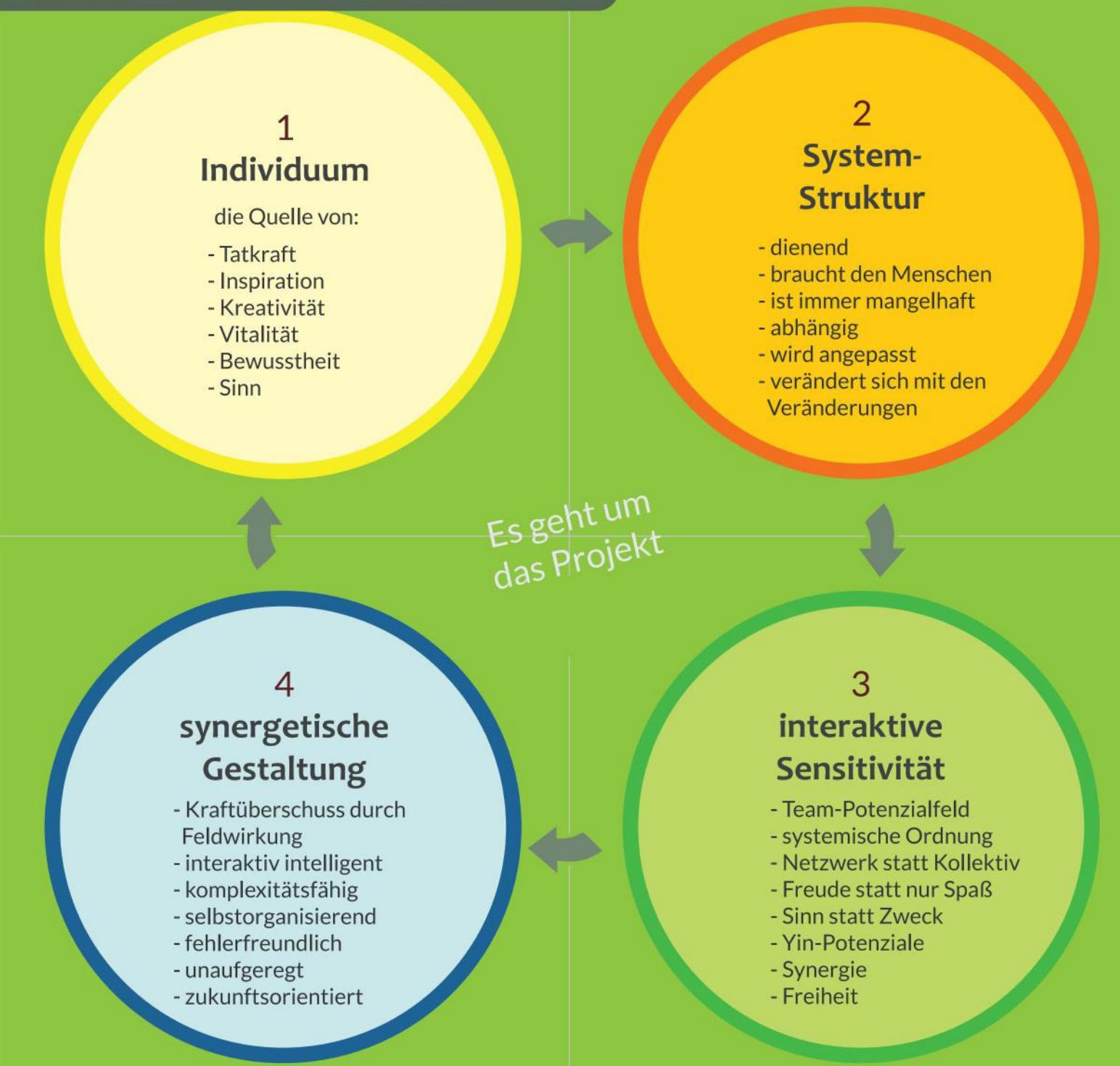
= Selbstverlust

**Systemkarte S1:** Sie zeigt analog zum Vier-Schritte-Kreis ebenso 4 Felder. Das herkömmliche funktionale System besetzt das erste Feld. Es erscheint mächtiger und wichtiger als die Personen, denen das zweite Feld obliegt. In seiner Größe überragt das System das Individuum. Es ist die Quelle von allem und als Übermacht anzusehen. Wie Vater oder Mutter lässt es uns wie kleine Kinder aussehen, die bedürftig, mangelhaft und abhängig sind. Ein ganzer Rucksack voller Probleme belastet das Individuum. So sehr es sich auch anstrengen mag, der Rucksack wird ein Leben lang bleiben, allenfalls kann sich das Gewicht etwas verändern. Diese Last kennzeichnet die Mangelhaftigkeit der leidenden Kreatur, aus der sie sich ein Leben lang mühsam zu befreien versucht.

Wir versuchen alles, um eine funktionale Position in dem System zu bekommen, damit wir von dort aus mitmachen dürfen. Die Art des Mitwirkens ist dann bereits in großen Zügen vorgezeichnet. Es gibt bereits Abläufe und Pläne, die ausgeführt werden sollen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Es ist weder unser eigenes Ziel noch unser eigener Plan. Es mag nicht einmal eine gute, konstruktive und sinnvolle Tätigkeit sein. Aber wir werden dafür entlohnt. Wir verkaufen also unsere Arbeitskraft, um diese Pläne zu erfüllen. Eine Alternative wäre, die Systemposition (= den Arbeitsplatz) zu räumen. Doch wohin könnten wir dann gehen?

Unsere Gefühle und Bedürfnisse interessieren niemanden – es sei denn, wir fallen störend auf. Deshalb finden sie kaum Worte im Miteinander. Wir quälen uns Tag für Tag, um das geforderte Ergebnis zu erreichen. Dabei bleibt ein Überschuss an guten Geisteskräften und Anspannung in uns zurück, denn dieses Spiel erfüllt uns natürlich wenig. Wir können diesen Überschuss nicht in die Systeme einbringen, sondern leiten ihn wie mit einem Blitzableiter ab: Wir schauen fern, trinken, rauchen, gehen aus oder spielen Videospiele. Dabei ist es so, dass wir eigentlich nicht die Zeit, sondern nur unsere Energie totschlagen. Bewährt hat sich auch, die Last der fehlenden Lebensanbindung in einer Art kollektiver Entgrenzung und Selbstauflösung für einen Moment abzuschütteln. Lautstärke und Trubel dienen dabei als Ersatz für Tiefe und Lebendigkeit. In der Masse stehen und jubeln oder in einem Publikum sitzen und klatschen hilft ebenso wie der Konsum von Substanzen oder sportliche Exzesse. All das lässt das betrübte Ich zurücktreten. Sogar eine Depression ist eine solche Entgrenzung. Man löst sich einfach in Grau und Leer auf.

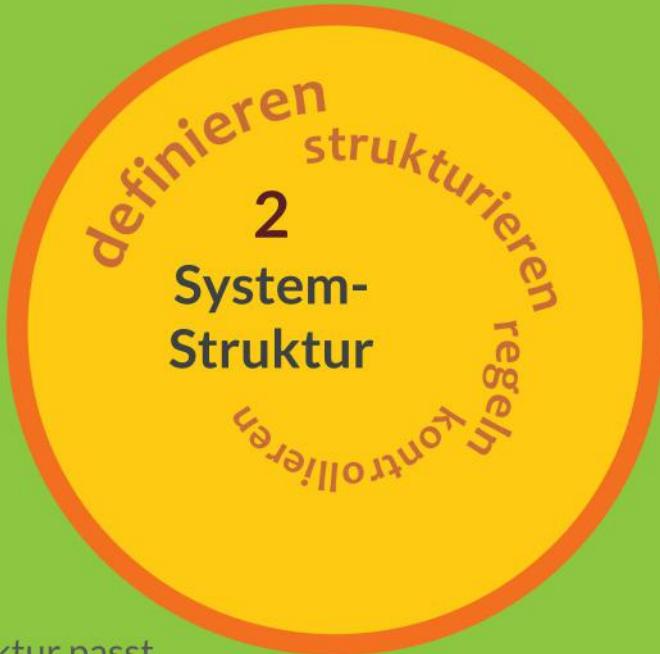
Einen Kreislauf kennt dieser Systemmodus nicht, sondern nur zwei Sackgassen: Eine individuelle zu dem dritten Feld und eine für das System hin zu dem vierten Feld. Und wenn das Individuum auch noch so sehr hoffen mag: Für eine Lösung gibt es mit Sicherheit keinen Plan im System, weder heute noch irgendwann und den anderen geht es ähnlich wie uns auch, nur dass sie vielleicht etwas weiter oben dahin treiben. Gelebtes Unglück kann mancherorts eben ein fröhliches Gesicht machen.



**Systemkarte S2:** Auf dieser Karte ist zu sehen, dass das Individuum bei einem Team als Boss auf dem ersten Feld des Vier-Schritte-Kreises steht. Beim Menschen nimmt alles seinen Anfang, denn er ist die Quelle von Tatkraft, Inspiration, Kreativität, Vitalität, Spiritualität, Bewusstheit und Sinn. Ob es sich dabei um eine kleine oder große Quelle handelt, spielt erst einmal keine Rolle. Aus den kleinen Quellen speisen sich die großen Flüsse.

Auf dem zweiten Feld findet sich nicht „das System“, sondern lediglich die stets anzupassende Systemstruktur. Sie dient den Individuen dazu, ihre Kräfte im Projekt gut bündeln zu können. Diese sollen zusammenfließen, sich nach den Utopien der Einzelnen ausrichten und sich zu gemeinsamen Visionen und Zielen auskristallisieren. Die richtigen Personen finden sich selbstorganisiert zusammen, damit nicht der eine im Team nach Osten, der andere nach Westen will.

Das geschieht ohne Perfektionsanspruch. Alles muss immer nur angemessen und gut genug für das aktuelle Projekt und dessen aktuellen Abschnitt sein. So entsteht nach und nach eine qualitative Anhebung der Projekte in Form einer Spirale – soweit die Beteiligten mitkommen und mitwollen. Eine zweite Wachstumsspirale ergibt sich daraus, dass wir diese Erkenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen auch in unsere Partnerschaften, Familien, Freundschaften usw. einbringen. Später kommen dann größere Arbeitsteams, ganze Unternehmen und am Ende vielleicht auch das größere Community-Umfeld hinzu. Auf diesem Weg findet das Wachstum organisch von innen nach außen statt.



Die Systemstruktur passt  
zur Utopie der Individuen. Das Potenzialfeld  
entsteht in der Systemstruktur. Das Werk  
ergibt sich aus dem Potenzialfeld.



**Systemkarte S3:** Diese Karte bietet einen einfachen Überblick über die Abläufe in einem Team als Boss. Das Spiel beginnt meist auf dem ersten Feld, bei der einen oder anderen Person vielleicht sogar mit einem Drama. Dieses entwickelt sich über die Bedürfnisse zu den Qualitäten, bis man schließlich bei der individuellen Utopie ankommt (siehe auch Toolkarte T1.1). So knüpft jedes Teammitglied an die positive, zukunftsgewandte Energie an, die in das gemeinsame Spiel einfließt.

Auf dem zweiten Feld des Vier-Schritte-Kreises (siehe auch Basiskarte B1 und B2) entwickelt das Team schrittweise die gerade benötigte Struktur für das gemeinsame Projekt. Diese Struktur bildet den adäquaten Rahmen für das Team.

Im dritten Schritt des Vier-Schritte-Kreises werden die individuellen Utopien zu einer realisierbaren Vision verknüpft, die das Team inspiriert. Außerdem entsteht ein Gespür für einander und für das aufkeimende Projekt. Auf die Vision folgt eine Strategie, die das Team dann taktisch klug umsetzen kann. Dies geschieht auf dem vierten Feld des Vier-Schritte-Kreises. (Siehe auch die GFK-plus-Strategie auf der Webseite.)

Hier geht es darum, synergetisch zusammenzuwirken. Auf der Karte sehen wir symbolisch eine einfache KANBAN-Board-Struktur. Es gibt jedoch einige Methoden, die sich hier gut anwenden lassen. Mehr dazu gerne auf Nachfrage.

Im letzten Schritt gilt es, rechtzeitig zu stoppen, das Wirken zu unterbrechen und zu sich selbst zurückzukehren - auf das erste Feld des Vier-Schritte-Kreises. Wir treten aus dem System aus und pausieren. Dadurch verlieren wir uns nicht zu sehr in einer Rolle oder einer Teamstruktur und bleiben uns selbst und unserer eigenen Utopie treu. Wir erholen uns und schauen, was der Durchgang mit uns gemacht hat.

Dann geht es weiter auf das zweite Feld. Dort justieren wir die Struktur neu und der Kreislauf nimmt in einem weiteren Zyklus seinen Lauf.

# Die Tool-Karten

# Tools für die vier Felder des Vier-Schritte-Kreises

**T1.1 Individuum** - der innere Antrieb

**T1.2 Individuum** - Antrieb und neuronale Prozesse

**T1.3 Individuum** - Eigenpotenziale nach der Modal-Matrix

**T1.4 Individuum** - Systemeröffnung mit der Modal-Matrix

**T2.1 Systemstruktur** - die Grenzen der Gemeinsamkeit

**T2.2 Systemstruktur** - Framen mit der Modalmatrix

**T2.3 Systemstruktur** - die Ebenen der Systemstruktur

**T2.4 Systemstruktur** - Transformationsebenen der Systeme

**T2.5 Systemstruktur** - Orbitalmodell

**T3.1 Interaktive Sensitivität** - synergetische Feldaktivierung

**T3.2 Interaktive Sensitivität**- Parameter

**T3.3 Interaktive Sensitivität** - Potenzialfeld

**T4.1 synergetische Gestaltung**- Parameter

**T4.2 synergetische Teamgestaltung** - Teamcluster

**T4.3** Verantwortungsverteilung RACI-Matrix

**T4.4** Kontinuierliche Verbesserung - der PDCA-Zyklus



**Toolkarte T1.1:** Diese Karte zeigt ein Tool für das erste Feld des Vier-Schritte-Kreises (siehe Basiskarten B1 und B2 sowie Systemkarte S3). Deshalb sehen wir den Kreis und das linke obere Eck der Karte in Gelb.

Mit diesem wichtigen Tool lässt sich ermitteln und verändern, aus welcher Quelle die Energie des Individuums kommt: aus einem Drama, einem Bedürfnis, einer Qualität (bzw. einem Ideal oder Wert) oder einer Utopie. Diese vier Bereiche hängen zusammen. Für „Das Team ist der Boss“ sucht man sich zum Start möglichst eine Projektutopie. Sie ist konstruktiv und inspirierend.

Der Weg vom Drama zur Utopie führt über die Sammlung der in dem Drama unerfüllten Bedürfnisse. (Siehe Bedürfnisliste zum Download auf der Webseite.) Bedürfnisse sind fehlende Qualitäten. Um diese Qualitäten zu erfüllen, braucht man eine zu ihnen passende Utopie oder Vision.

Die Utopie ist zentral für das weitere gemeinsame Vorgehen. Sie sollte nicht völlig aus der Luft gegriffen sein, aber auch nicht aus Vorsicht zu klein gehalten werden. Gedanken sind frei, und ein utopischer Gedanke muss inspirierend sein – sonst ist er nicht utopisch. Manche nennen das lieber einen Traum. Man kann die Utopie auch als individuelle Vision bezeichnen.

Was wir nicht machen wollen, ist, uns eine Utopie auszudenken, dann die Qualitäten dieser Utopie zu suchen, festzustellen, dass sie gar nicht erfüllt sind, sondern nur als Bedürfnisse vorliegen. Über die unerfüllten Bedürfnisse würden wir dann direkt ins Drama zu rutschen um dann mit dieser Energie ins Projekt zu starten. Der umgekehrte Weg ist besser.

**Anwendung:** In jedem Drama steckt eine Utopie verborgen. Frage dich, welche Qualitäten du in den Prozess einbringst und welche Utopie du verwirklichen möchtest. Wenn du dich durch ein Drama eingebremst fühlst, dann finde über die Bedürfnisse und Qualitäten zu der Utopie, die in dem Drama steckt.



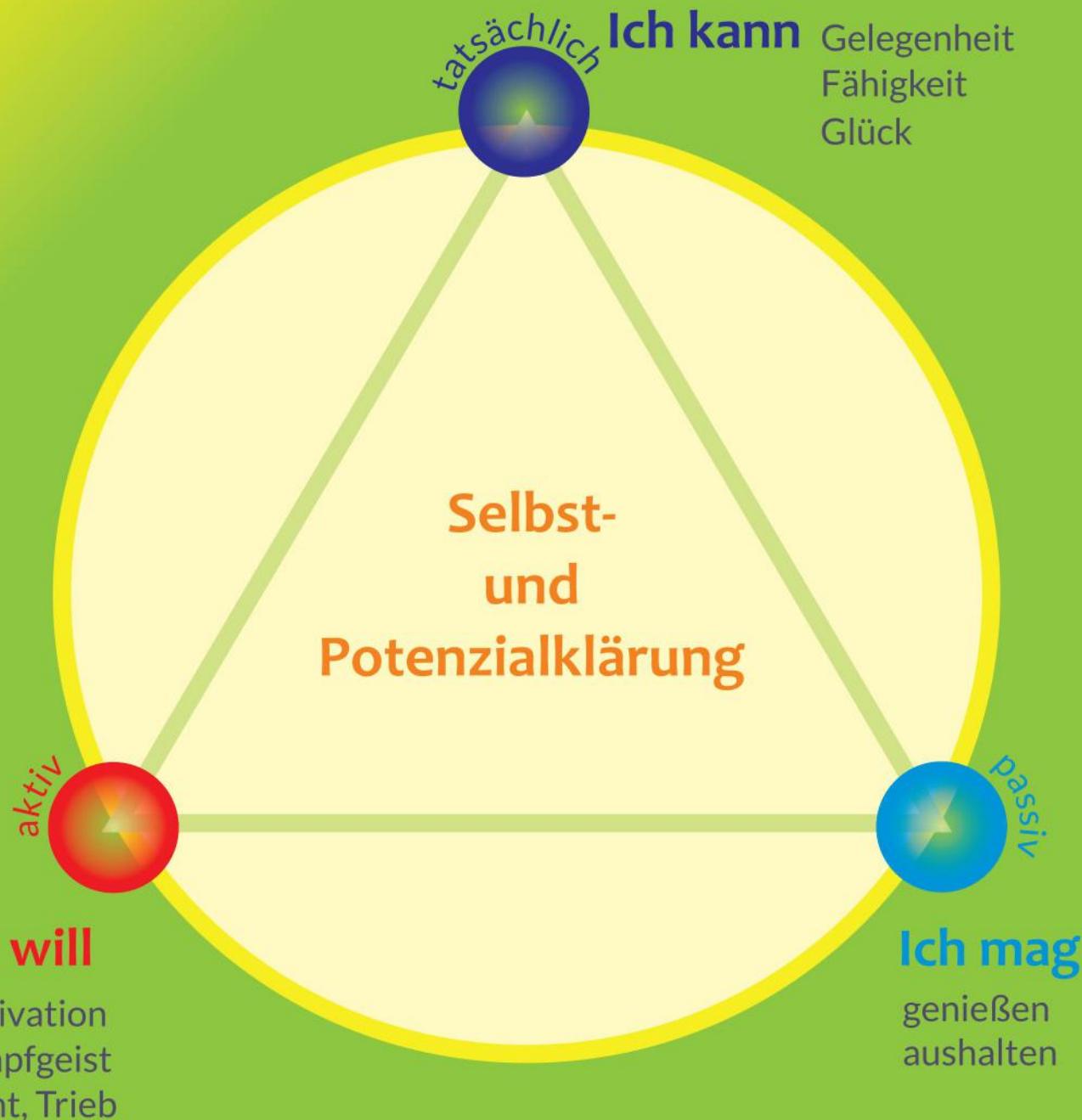
**Toolkarte T1.2:** Professor Julius Kuhl hat vier Gehirnprozesse unterschieden, die unser Verhalten steuern: das sofortige „JA“, das sofortige „NEIN“, das verzögerte „JA“ und das verzögerte „NEIN“. Dies sind die Prozesse, die ein Lebewesen zur unbewussten Verhaltenssteuerung benötigt. Ein Reh kommt an eine Lichtung. Es möchte das leckere Gras sofort äsen (JA), doch es wittert etwas und zögert (verzögertes JA): ein Jäger? Es ändert seinen Plan (NEIN) und rennt davon. Als es an einen Zaun kommt, sieht es, dass dieser sehr hoch ist. Es möchte nicht darüber springen, doch es springt trotzdem (verzögertes Nein). Es schafft den Sprung und entkommt (Friede).

Wenn wir Hemmungen oder Zwänge erleben, ist ein unbewusster Gehirnprozess aktiv, der unser Verhalten verzögert. Zwang und Hemmung sowie die dazugehörigen Gefühle sind ein sinnvoller Teil dieses Prozesses. Doch wir sind keine Rehe, sondern vernunftbegabte Wesen. Wie kommen wir also schnell von einer unbewussten Verzögerung zu einem bewussten Ja oder Nein?

**Anwendung:** Wir können vier Felder auf den Boden legen oder sie mit Kreide auf den Asphalt malen. Wenn wir in unserer Mitte sind, dann sind wir in unserem natürlichen Frieden. „Ich hoffe nichts, ich fürchte nichts – ich bin frei“, lautet eine buddhistische Weisheit. Von dort aus bewegen wir uns im Bereich der Appetenz (ja, ich will) oder der Aversion (nein, ich will nicht). Worum geht es uns gerade? Worum geht es uns dabei? Wenn wir uns dessen bewusst sind, ist unser Verhalten eindeutig. Wenn wir jedoch unklar sind, brauchen wir erst einen Plan.

Wir gehen auf das Feld „verzögertes NEIN“. Was muss erst geschehen? Weshalb machen wir es trotzdem? Wie können wir das in einen Plan fassen und woran merken wir den Erfolg? Wenn wir noch keinen Plan greifen können, können wir zumindest die Parameter des Erfolgs sammeln, z. B. mit der GFK-Plus-Bedarfsliste, die auf der Webseite zu finden ist. Diese Parameter können wir nach ihrer Bedeutung sortieren und dann langsam einen Plan daraus stricken.

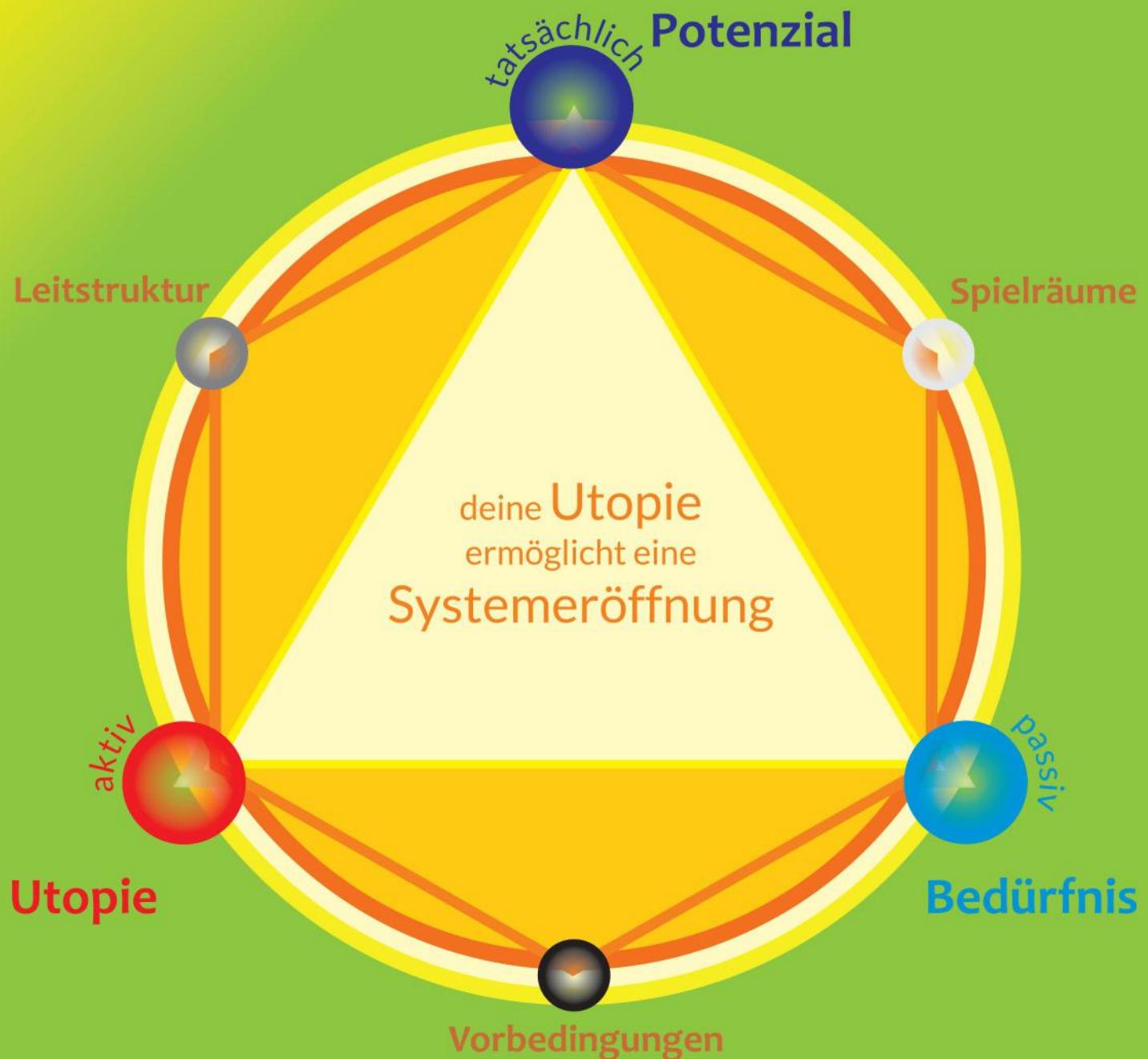
Dann wenden wir uns dem Feld „verzögertes JA“ zu. Was muss noch geschehen? Was ist der Grund, dass es doch nicht passt, und wie könnte es passen? Ab wann ist das Hindernis vorbei? Können wir das besser planen? Wenn wir einen Plan haben, gehen wir auf das Feld „JA“. Sind wir bereit, den Plan auszuführen, oder fehlt noch etwas? Wenn ja, wann sind wir fertig und bereit, die Aktion zu beenden (nein)? Durch das Hin- und Hergehen auf den Feldern klären sich unbewusste Widerstände und werden zu bewussten Strategien. Unsere Energien fließen von Hemmung und Zwang zur Lösung.



**Toolkarte T1.3:** Sie ist die erste Karte, die die Modal-Matrix als Modell nutzt. Ich habe dieses Modell entwickelt, um das Zusammenspiel von Menschen planbar zu machen. Die Modal-Matrix zeigt ein Dreieck, das die Punkte ‚ich MAG‘, ‚ich WILL‘ und ‚ich KANN‘ miteinander verbindet. Auf den nächsten Toolkarten kommen noch drei weitere Modalverben hinzu.

Wir mögen so manches, doch ‚MÖGEN‘ ist eher passiv. WOLLEN wir dagegen etwas, dann aktiviert das unser Handlungspotenzial. Das bedeutet jedoch noch nicht, dass wir es auch KÖNNEN. Zum Können braucht es Gelegenheit, Fähigkeit und auch etwas Glück. Mit Leuten, die nur mögen, aber nicht wollen, kann man kaum effektiv zusammenarbeiten. Wenn Leute aber nur wollen und nicht mögen, fehlt der Genussfaktor.

**Anwendung:** Was MÖGEN wir in Bezug auf unser Team bzw. unsere Unternehmung, was WOLLEN wir und was KÖNNEN wir? Dabei auf die Möglichkeitsform achten: „Ja, eigentlich würde ich manchmal schon etwas wollen, wenn ich könnte ...“ Klare Aussagen helfen. Klare Aussagen helfen uns, uns gegenseitig im Projekt zu finden und zu verstehen.



**Toolkarte T1.4:** Sie ist die zweite Karte für das Modell der Modal-Matrix. Sie zeigt die drei Modalverben, die nicht individueller Natur sind. Dabei handelt es sich um die Vorbedingungen (MÜSSEN), die Leitsstruktur (SOLLEN) und die Spielräume (DÜRFEN). Dies wird in der nächsten Toolkarte T2.1 noch einmal genauer erläutert. Hier denkt das Individuum in aller Ruhe über das zweite Feld des Vier-Schritte-Kreises nach und überlegt aus eigener Perspektive über das gemeinsame MÜSSEN, SOLLEN und DÜRFEN. Welche Vorbedingungen gibt es, welche Regeln erscheinen sinnvoll und welche Spielräume sind notwendig?

Außerdem werden wir erkennen, dass das „MÖGEN“ mit einem Bedürfnis, das „WOLLEN“ mit einer Utopie und das „KÖNNEN“ mit Potenzialen zu tun hat.

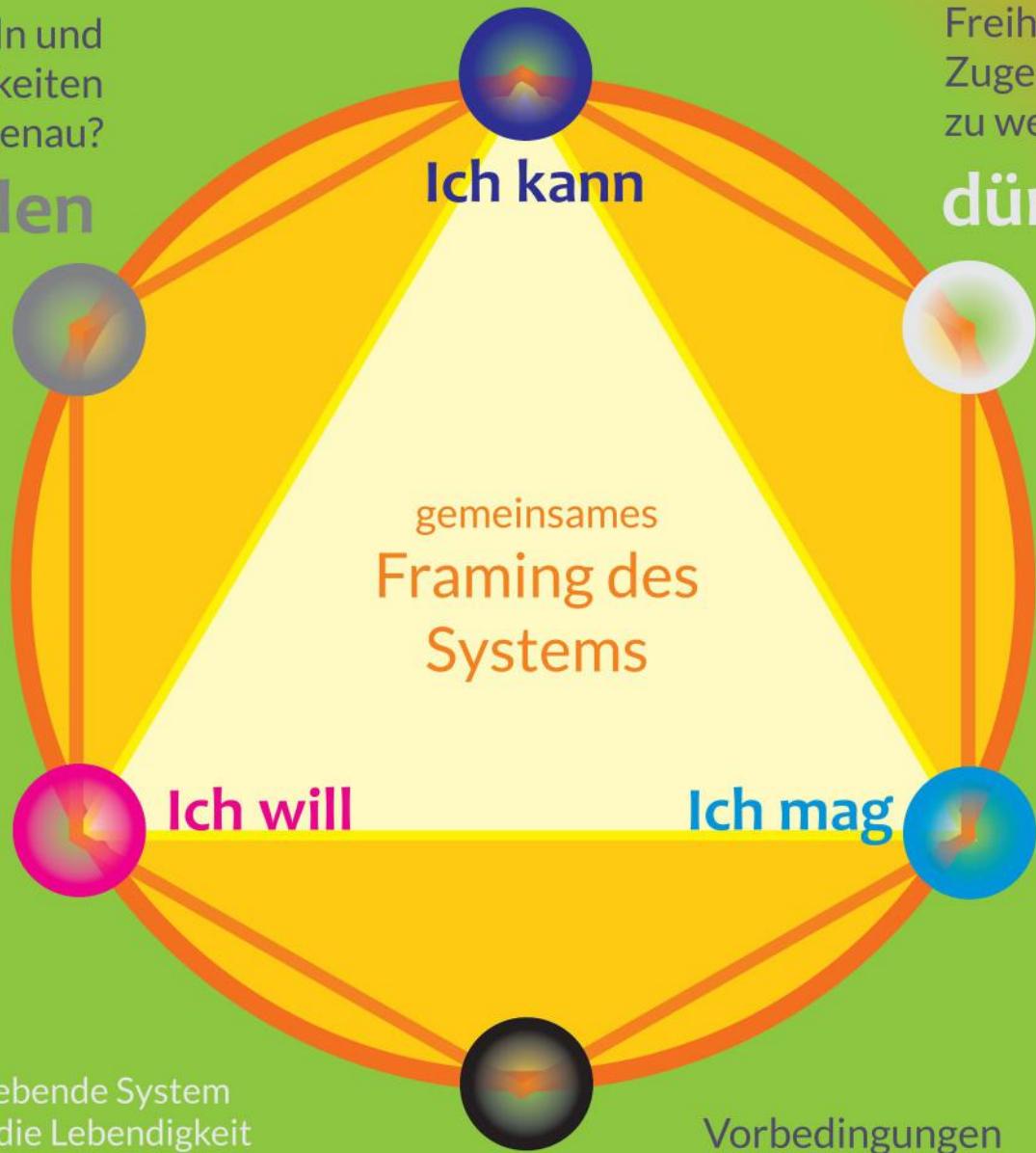
**Anwendung:** Bevor wir in eine gemeinsame Verhandlung gehen, können wir über unsere innere Situation in Bezug auf die Gemeinsamkeit reflektieren. Wir können dies zunächst alleine tun und später dann mit dem Team.

Regeln und  
Verbindlichkeiten  
wofür genau?

**sollen**

Freiheiten und  
Zugeständnisse  
zu welchem Preis?

**dürfen**



Jedes lebende System  
braucht die Lebendigkeit  
seiner Zellen  
(Ich mag, will und kann!)

Vorbedingungen  
Grenzen  
Gesetze  
Gesetzmäßigkeiten

**Toolkarte T2.1:** Diese Karte zeigt ein Tool für das zweite Feld des Vier-Schritte-Kreises (siehe Basiskarten B1 und B2 sowie Systemkarte S3). Daher sind der Kreis und das rechte obere Eck der Karte orange gefärbt.

Die Karte zeigt nun das vollständige Modell der Modalmatrix, das seinen Namen von den Modalverben ableitet. Hier sehen wir nun auch jene drei Positionen, die außerhalb des individuellen gelben Dreiecks liegen: MÜSSEN, SOLLEN, DÜRFEN: Das Team MUSS, weil es selbst, das Projekt oder das Umfeld etwas braucht. Wer z.B. abnehmen will, der muss ... (oder darf nicht ...)?

Müssen zeigt uns die Grenzen und Rahmenbedingungen auf. Was muss erfüllt sein, damit wir ein adäquates System bilden können? Wir brauchen Zeit, Energie und Gesundheit. Wir brauchen Kommunikation und Begegnung. Wir brauchen die Schwerkraft und Luft zum Atmen usw. Daneben gibt es noch gewisse Regeln und Verbindlichkeiten, die den Betrieb am Laufen halten. Sie sind durch das SOLLEN beschrieben. Der Bereich des DÜRFENS markiert die Freiräume. Doch auch diese haben immer mal einen Preis. Wer zahlt ihn und wie hoch ist er?

**Anwendung:** Wir überlegen uns eine möglichst schlanke und elegante Systemstruktur, die es uns ermöglicht, unser Projekt oder unseren aktuellen Projektabschnitt umzusetzen. Bedingungen, Verbindlichkeiten und Zugeständnisse werden benannt. Diese müssen zu uns und zum Projekterfolg passen.

Nichts muss  
perfekt sein, sondern  
nur angemessen  
und ausreichend.

Ich kann

Ich will

Ich mag

Vorbedingungen

Je weniger  
Vorbedingungen,  
desto einfacher der Start.

**Toolkarte 2.2:** Auf dieser Karte ist ein Tool für das zweite Feld des Vier-Schritte-Kreises dargestellt (siehe Basiskarten B1 und B2 sowie Systemkarte S3). Deshalb sind der Kreis und das rechte obere Eck der Karte orange gefärbt.

Mithilfe des Tools beschreibt das Team die persönlichen Voraussetzungen, die im System für jede Person erfüllt sein müssen. Diese lassen sich als No-Gos und Must-Haves formulieren. Was muss für jeden erfüllt sein und was darf nicht erfüllt sein, damit man an Bord bleibt? Die No-Gos und Must-Haves werden bereits zum Projektstart gesammelt. Wenn wir nämlich auf diese Weise erkennen, dass gar kein tragfähiger Rahmen für das Team zustande kommt, dann ist man zum frühestmöglichen Zeitpunkt gescheitert, was auch der günstigste ist. Auch zwischendurch können die No-Gos und Must-Haves aktualisiert werden, wenn sich Situationen oder Personen erkennbar geändert haben.

**Anwendung:** Wir teilen unsere Must-Haves und No-Gos miteinander. Sind wir so alle an Bord? Jede Person sollte möglichst wenige Vorbedingungen nennen, die dazu führen würden, dass sie nicht in das Projekt einsteigen bzw. aussteigen würde. Dabei spielt es keine Rolle, ob nicht erfüllte Vorbedingungen zu einem inneren oder einem äußeren Ausstieg führen würden.



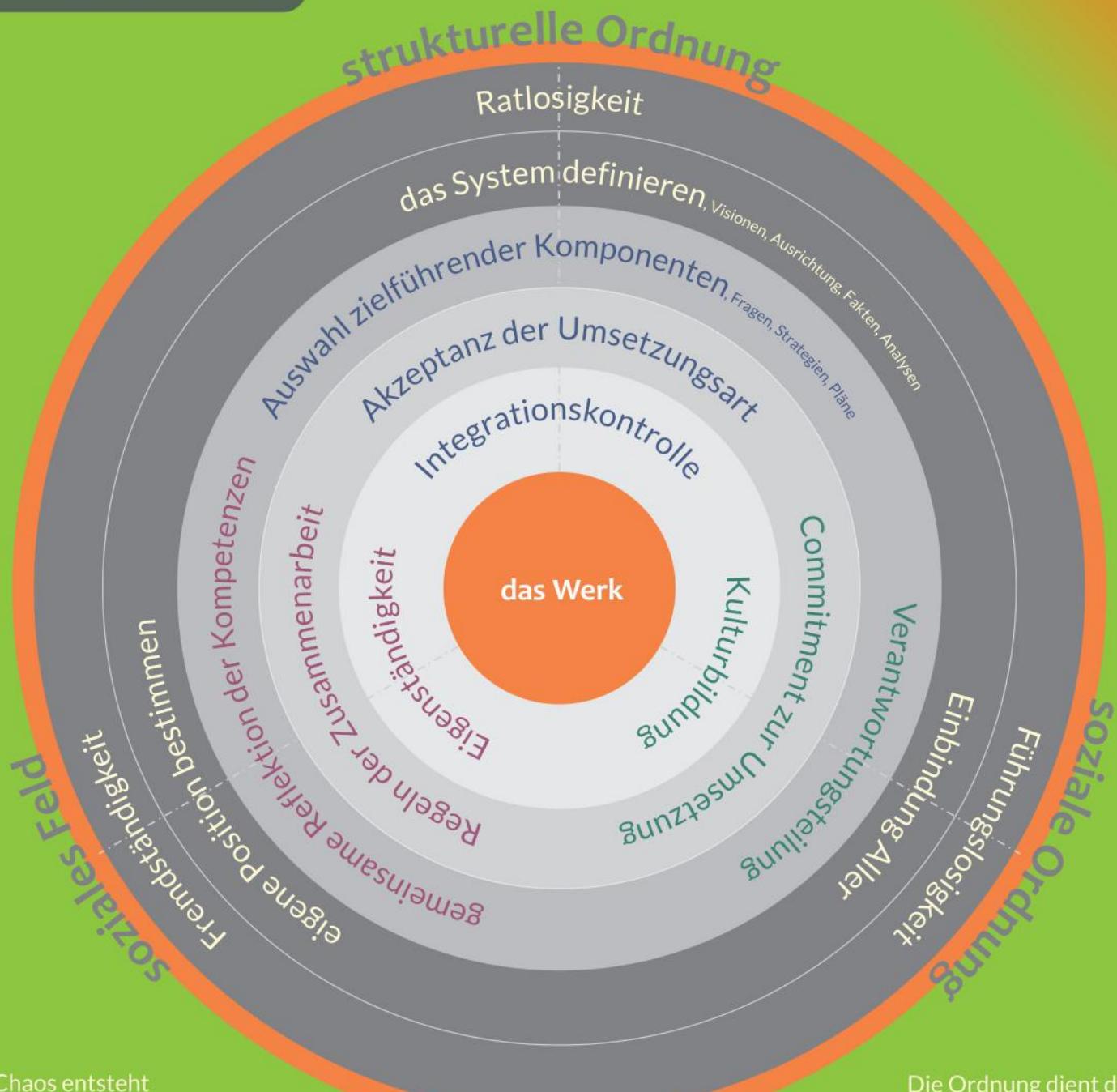
**Toolkarte T2.3:** Diese Karte weist uns darauf hin, dass eine Systemstruktur aus mehreren Bereichen besteht, die sich unterschiedlich schwer erfassen lassen. Bewusstsein ist recht abstrakt, Kultur ist schon etwas deutlicher, speziell die gewohnte, und die materielle Struktur kann man nach den physikalischen Gesetzen berechnen und messen. Wenn wir uns eine geeignete Systemstruktur zurechtleben, sollten wir alles im Blick haben. Denn unser Bewusstsein ist bereits durch unser kulturelles und strukturelles Verständnis geframt, und unser soziales Umfeld ist das ebenso. Auch unsere Umgebung ist strukturiert und gestaltet. All das eröffnet Möglichkeiten und Hindernisse. Was ist zu tun?

**Anwendung:** Wir sprechen über die bestehenden Strukturen, die uns als relevant erscheinen. Was fördert unser Projekt und die Utopien der Einzelnen und was scheint eher in eine entgegengesetzte Richtung zu führen? Wie können wir eine Struktur etablieren, die unsere Energien bestmöglich kanalisiert, indem sie das Gewünschte möglichst einfach und das Unerwünschte möglichst schwierig macht?



**Toolkarte T2.4:** Diese Karte weist uns darauf hin, dass sich eine Systemstruktur aus mehreren Komponenten zusammensetzt, die sich unterschiedlich schwer erfassen lassen: Die Natur der Dinge ist eher abstrakt, die Dinge selbst sind dagegen konkret greifbar. Der Gebrauch dieser Dinge – sei es Werkzeug, Material, Maschinen oder Formulare – ist vielleicht Übungssache, Erfahrungssache oder wird durch Abmachungen sinnvoll geregelt. (Siehe z. B. die S5-Methode.) Solche Überlegungen eröffnen die Möglichkeit, sich umfassende Gedanken zu einer günstigen Struktur zu machen und diese schrittweise zu optimieren.

**Anwendung:** Wir sprechen über die bestehenden Strukturen, die uns relevant erscheinen. Was fördert unser Projekt und die Utopien der Einzelnen und was scheint eher in eine entgegengesetzte Richtung zu führen? Wie können wir eine Struktur etablieren, die unsere Energien bestmöglich kanalisiert, indem sie das Gewünschte möglichst einfach und das Unerwünschte – wie etwa Fehler und Irrtümer – möglichst unwahrscheinlich macht?



Im Chaos entsteht ein System. Im System entsteht eine lebensdienliche Ordnung.

Die Ordnung dient dem gemeinsam zu gestaltenden Werk.

**Toolkarte T2.5:** Das Orbitalmodell ist das Schwesternmodell des Pentagon-Modells von Robert Kana. Wir nähern uns unserer Projektverwirklichung von außen nach innen. Am Anfang befinden wir uns als Team in der dunklen Zone, in der wir keine gemeinsame Leistung abrufen können. Doch von Abschnitt zu Abschnitt nähern wir uns dem innersten Kreis, in dem unsere Arbeitsprozesse reibungslos laufen werden. Das wird jedoch nicht so bleiben. Mithilfe dieses Modells können wir dann auch erkennen, auf welche Stufe wir zurückgefallen sind, und uns anschließend wieder gemeinsam nach innen tasten.

**Anwendung:** Das Modell dient der gemeinsamen Planung von passenden Systemstrukturen. Man setzt sich zusammen und reflektiert gemeinsam oder überlegt sich allein, wie es um die Gemeinsamkeit bestellt ist. Besonders zu Diagnosezwecken ist diese Karte sehr wertvoll. Mehr dazu findet man im Buch „The Pentagon Challenge“ von Robert Kana und Jeanny Gucher.

Schritt für Schritt finden alle von der Fremdständigkeit zu ihrer guten Position und von dort aus zu ihrer eingebundenen Eigenständigkeit. Aus der anfänglichen Führungslosigkeit entsteht durch die Einbindung aller eine Kultur, die die dominante Führungsperson ersetzt, solange wir uns verpflichten. Die anfängliche Planungslosigkeit wurde durch die Auswahl zielführender Komponenten umsetzbar gemacht und wird mittels einer Integrationskontrolle überprüft. Natürlich wirkt dieses Modell für Paare und Familien zunächst etwas technisch, doch Planlosigkeit, Fremdständigkeit und Führungslosigkeit sind Parameter, die von vielen wiedererkannt werden.

Individuelle Potenziale erzeugen zusammen das mächtige Potenzialfeld eines Systems

Der Metaorganismus entsteht durch das gemeinsame Spiel von selbst.



Die Persönlichkeit entwickelt sich im fürsorglichen Miteinander der Individuen.

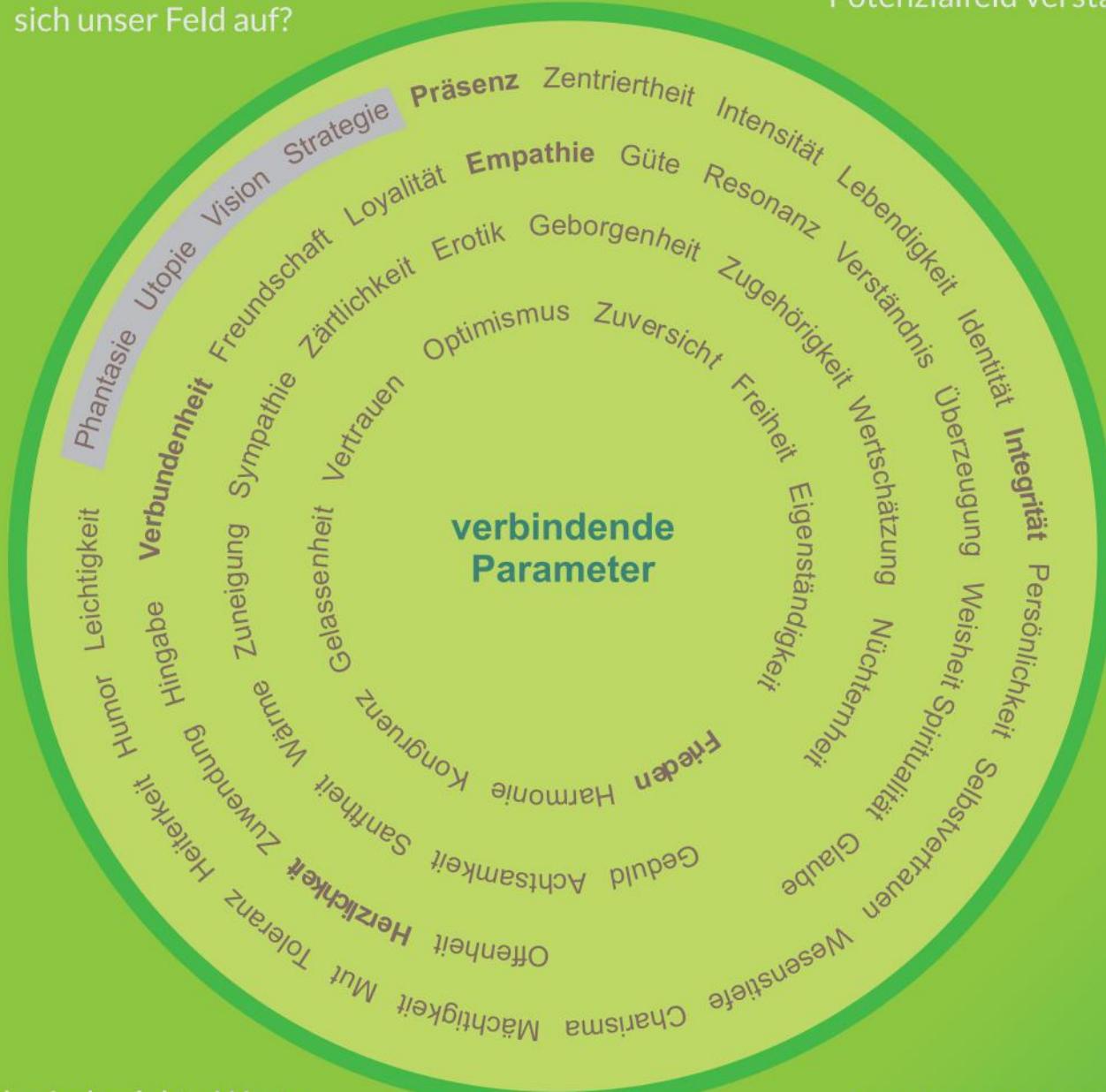
Im kreativen und produktiven Projekt entfaltet sich das Spiel der Persönlichkeiten.

**Toolkarte T3.1:** Innerhalb einer Systemstruktur kann ein spezielles Kraft- oder Potenzialfeld entstehen. Es bildet sich durch die Verschränkung der individuellen Potenziale und der umgebenden Kräfte, wie zum Beispiel der Kräfte der Natur, der Kapitalströme oder des Marktes. Diese Karte zeigt Yin- und Yang-Feldlinien, aus denen das Systemfeld besteht. Yin ist rezeptiv, Yang ist direktiv und gemeinsam bilden sie kommunikative und interaktive Elemente. Die Individuen sollen hier eine gemeinsame Vision entwickeln, welche sich auch an ihren individuellen Utopien orientiert. Das Systemfeld ist nicht physikalisch sondern metaphysisch bzw. phänomenal erklärbar. Es wird nicht erzeugt, sondern es entsteht, wenn man die Voraussetzungen für seine Entstehung gewährleistet sind. Inspiration, Präsenz und Achtsamkeit gehen in Resonanz.

**Anwendung:** Wir finden uns im Rahmen eines Projekts zusammen. Bevor wir sachlich/fachlich einsteigen, schenken wir uns einen Moment der Stille. Wir versuchen, unsere Sensitivität zu trainieren. Wenn wir mehr in den Raum hineinlauschen, anstatt hineinzusehen, aktiviert das unsere Präsenz. Wir könnten eine Teezeremonie abhalten oder auch nur einen Moment die Augen schließen. Wir können uns entweder gegenüberstehen oder im Kreis sitzen, um im Team anzukommen. Irgendwann spüren wir die Realität eines gemeinsamen Kraftfeldes, das wir für eine Inspiration oder Vision nutzen können. Es ist das Feld des Metaorganismus, den wir als lebendiges und sich bewusstes Team bilden.

## Auf welchen Parametern baut sich unser Feld auf?

## Wie können wir unser Potenzialfeld verstärken?



Ideale sind gelebte Werte.  
Andere gibt es nicht.

## Bedürfnis, Bedarf, Ideal oder Qualität?

**Toolkarte 3.2:** Dies ist die erste Karte für das dritte Feld des Vier-Schritte-Kreises. Kreis und linkes unteres Eck der Karte sind deshalb grün gefärbt.

Diese Bedarfsworte sind eine vereinfachte Form der Bedarfsliste aus dem Anhang des Buches „Das Team ist der Boss“. Man findet sie auch im Download-Tooldepot auf der Website. Um über das Relevante reden zu können, sind Worte notwendig. Ohne die geeigneten Begriffe bekommt der Verstand keinen expliziten Zugriff, und auch die Intuition findet keine Worte zur Mitteilung.

**Anwendung:** Wir lesen die Wörter und überprüfen, welcher Parameter in uns resonniert. Was fehlt noch? An welcher Stellschraube sollten wir drehen? Eventuell können wir die differenziertere Bedarfsliste aus dem Anhang heranziehen und fehlende Worte und auch Fachbegriffe ergänzen.



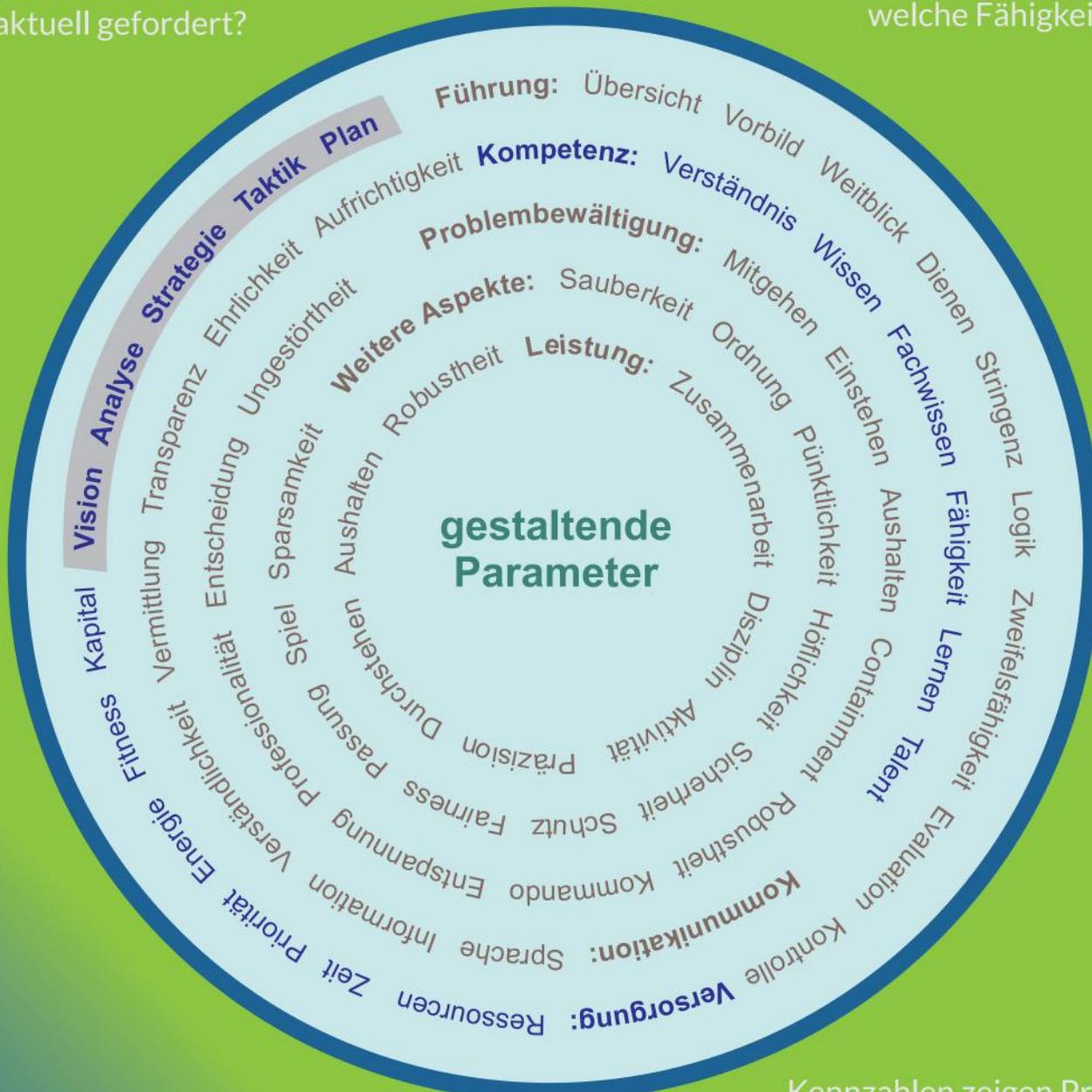
**Toolkarte T3.3:** Auf welcher Frequenz funken wir ins Feld und auf welcher Frequenz sind wir am besten erreichbar?

Diese Karte zeigt, dass sich das gemeinsame Feld aus verschiedenen Funkfrequenzen zusammensetzt. Wenn wir nicht auf allen Frequenzen lauschen und funken, fällt zwangsläufig einiges unter den Tisch.

**Anwendung:** Worauf spricht jeder an? Was berührt und was erschreckt? Was geht an uns vorbei? Wenn die Vertrautheit ausreichend ist, können wir darüber sprechen oder versuchen, zu erahnen, wie andere „ticken“. Wie erreicht der Kopfmensch den Bauch- oder Herztypen? Auch hierfür ist eine interaktive Sensitivität zu entwickeln.

## Welche Parameter sind aktuell gefordert?

Zu welchen Parametern  
brauchen wir aktuell  
welche Fähigkeiten?



## Bedarf oder Bedürfnis?

Kennzahlen zeigen Probleme und Erfolg - sie sind nicht Problem oder Erfolg.

**Toolkarte T4.1:** Diese Bedarfsworte stellen eine vereinfachte Form der Bedarfsliste aus dem Anhang des Buchs „Das Team ist der Boss“ dar. Die Liste ist auch im Download-Tooldepot auf der Website zu finden. Um über das Relevante reden zu können, sind Worte notwendig. Ohne Worte kann der Verstand nicht begreifen und erfassen.

**Anwendung:** Wir lesen die Wörter für das vierte Feld des Vier-Schritte-Kreises und überprüfen, welcher Parameter mit uns resoniert. Was fehlt noch? An welcher Stellschraube sollten wir drehen? Eventuell können wir die differenziertere Bedarfsliste aus dem Anhang heranziehen und eigene Begriffe hinzufügen.

Komplexe Aufgaben werden nicht mit zentraler Führung, sondern über sensitive Potenzialfelder gelöst.

Der Metaorganismus (lebendige Gemeinsamkeit) ist intelligent er als das Individuum.



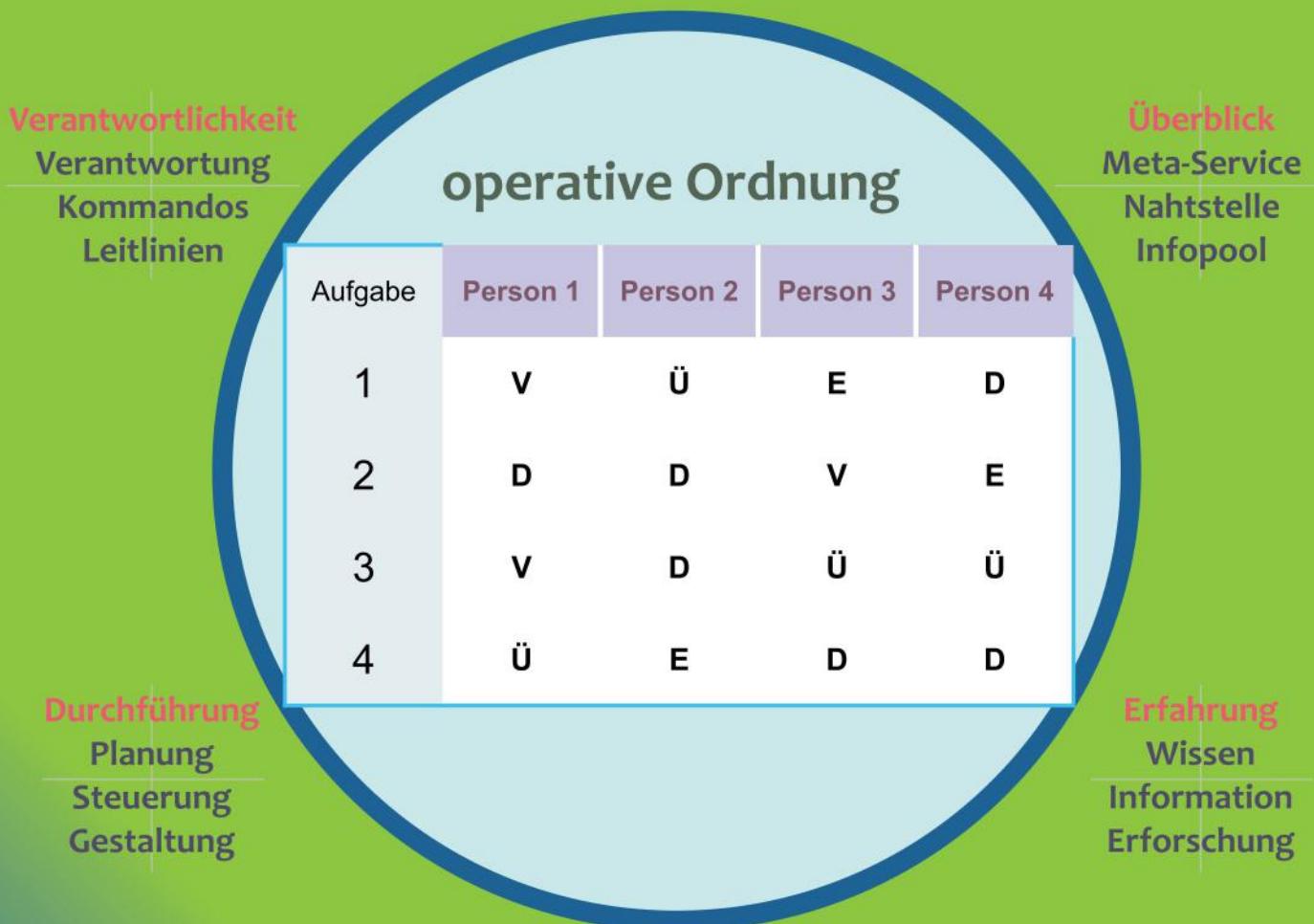
In Potenzialfeldern gibt es kausale und phänomenale Einflüsse.

**Toolkarte 4.2:** Auf dieser Karte sind mögliche Teamstrukturen zu sehen, die wir im Rahmen einer breiteren Zusammenarbeit bilden können. Die Hometeams sind beständig, sodass sich die Teammitglieder bald blind verstehen. Daneben gibt es auch aktionsbasierte Teamzusammenstellungen, die sich wieder auflösen, sobald das jeweilige Projekt abgeschlossen ist. Wenn man bei kleinen Waben von sechs bis maximal zehn Personen bleibt, ist die Kommunikation untereinander gut möglich. In der Grundstruktur jedes Teams gibt es drei Positionen: eine, die den Überblick und die Teampflege im Blick hat, eine, die auf die Ergebnisse schaut, und eine, welche die Verwaltung und das Kommunikationsmanagement nach innen und außen hin gewährleistet. Schließlich sollten die Ergebnisse auch für andere verfügbar sein, und die entsprechenden Informationen, die aktuell für ein vernetztes Miteinander benötigt werden, sollten ausgetauscht werden. Über die Position „Schlüsselloch“ können Außenstehende teilweise an Teamarbeiten teilnehmen. Diese Position garantiert, dass das Team keine wasserdichte Verschlossenheit kultiviert und dadurch innerlich stagniert, wie es bei einer Partnerschaft ohne Freunde der Fall ist.

**Anwendung:** Die Systemmitglieder organisieren sich selbst in einer Teamordnung, die zu den jeweiligen Projektaufgaben am besten passt. Bei komplexeren Projekten und größeren Kontexten können speziell erprobte kooperative Teameinteilungen verwendet werden, beispielsweise nach dem Konzept der „Living-Organisation“ (Guido Fiolka), dem „kollegialen Unternehmen“ (Bernd Oesterreich/Claudia Schröder) oder dem Viable-System-Model (Stafford Beer). Es ist aber auch möglich, es ganz anders zu machen. Weiteres gerne auf Anfrage.

Die **RACI-Matrix** verbindet Aufgaben mit Personen.

Wer ist: a) responsible, b) accountable, c) to be consulted, d) to be informed?



Gestaltet eure RACI-Matrix so, dass sie euch im Team, im Unternehmen und für das Projekt sinnvoll erscheint.

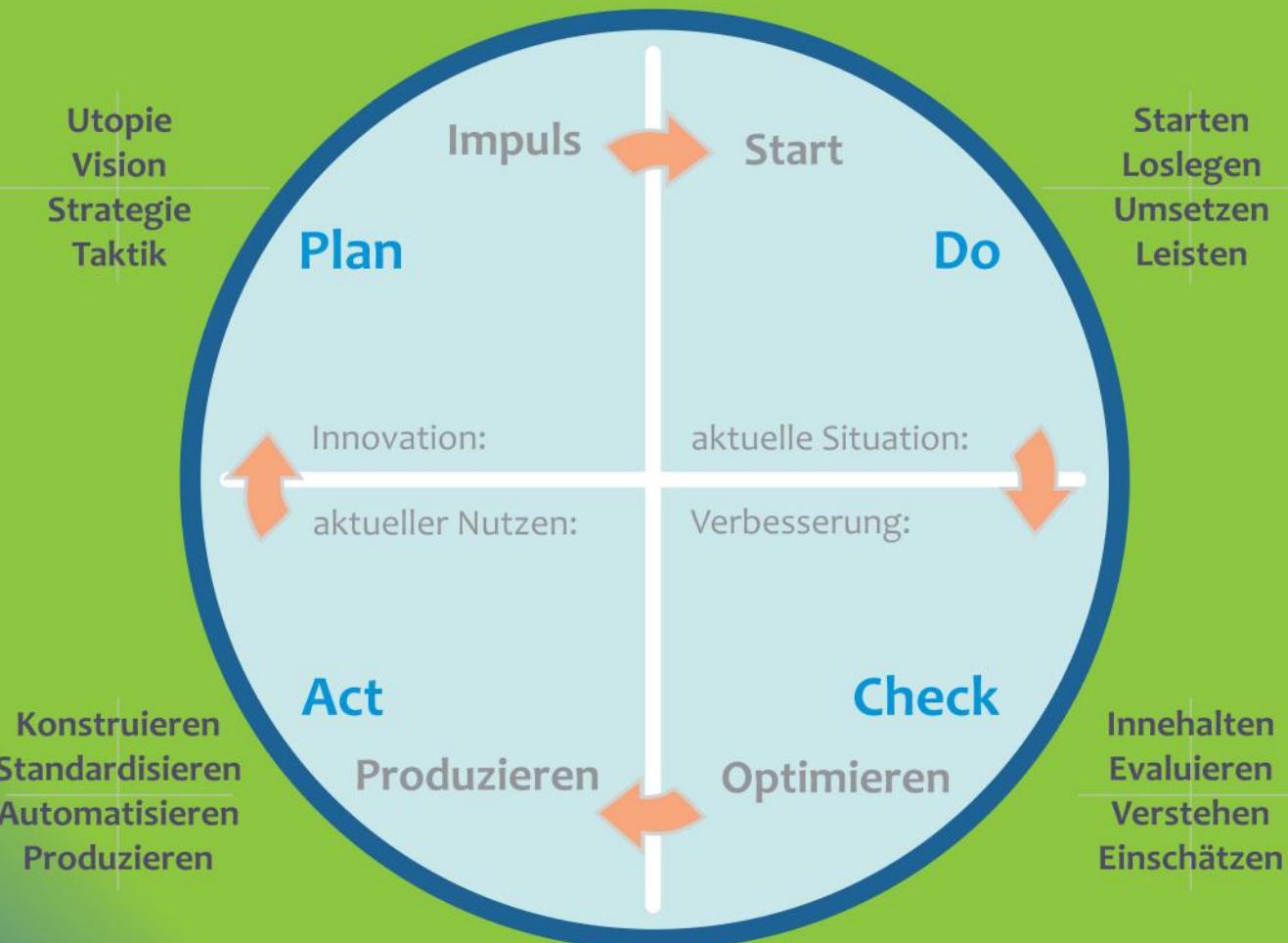
**Toolkarte 4.3:** Die RACI-Matrix ist ein gängiges Tool im Management. In ihrer Basisform werden den Personen im Rahmen der einzelnen Aufgaben vier verschiedene Aspekte zugeteilt:

- a) Responsible (verantwortlich für die Durchführung),
- b) Accountable (geschäftlich und rechtlich verantwortlich),
- c) To be Consulted (zu konsultieren),
- d) To be Informed (zu informieren).

Es gibt auch andere Formen der Matrix, bei denen andere Parameter herangezogen werden.

**Anwendung:** Ein Team wird die RACI-Matrix dort einsetzen, wo sie sinnvoll erscheint. Für die Teams ist vor allem die Transparenz an den Übergabepunkten wichtig. Wer hat den Überblick über was? Wer hat was zu verantworten? Wer führt was durch? Wer ist Experte für was? An wen wendet man sich für Informationen? Anwendung: Wo immer es sinnvoll ist, werden Zuständigkeiten transparent gemacht. Gerade wenn das Team als Boss die Leitung des Projekts übernommen hat, muss klar sein, wer welche Aufgaben in welcher Form übernimmt und wozu die Teammitglieder einzeln und gemeinsam in der Lage sind. Dabei kann die Matrix sowohl „lokal“ bei einzelnen Aufgaben als auch „global“ im Projekt angewandt werden. So werden Überlastung oder Unterforderung von Teammitgliedern deutlich.

## Der PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act)



Erst mal gut genug starten, dann kontinuierlich verbessern.

**Toolkarte 4.4:** Der PDCA-Zyklus ist ein weiteres gängiges Management-Tool. Es geht um die kontinuierliche Verbesserung von Abläufen und Prozessen. Die vier Begriffe a) Plan, b) Do, c) Check und d) Act sind etwas unglücklich gewählt, haben sich aber als Bezeichnung durchgesetzt. Das Team oder Unternehmen kann sich jedoch auch neue Bezeichnungen überlegen. Die Idee bleibt jedoch dieselbe: Wie können wir einfach starten und die Prozesse immer weiter verbessern, bis sie sicher und automatisch ablaufen?

**Anwendung:** Auf einen vorher festgelegten Impuls hin wird ein PDCA-Zyklus ausgelöst. Dieser startet entweder beim Planen oder beim Innehalten und Überprüfen. Beispiel: Steht eine Maschine ungeplant länger als zwei Stunden still, wird automatisch ein PDCA-Formular erstellt und zur Bearbeitung eingereicht. Anschließend werden die Vorgänge beleuchtet und bei Bedarf verbessert. Das Ziel besteht in der schrittweisen Standardisierung und Automatisierung hin zu einer stabilen und soliden Produktion. Wie können Irrtümer, Fehler und Unachtsamkeiten in Zukunft verhindert werden? Wie können Prozesse effizienter und effektiver gestaltet werden?

# Zusatzkarten

# Hilfreiche Betrachtungen

- Z1 Schmerzpunkte benennen
- Z2 Stresspunkte optimieren
- Z3 Drei Qualitäten des Miteinanders
- Z4 Verantwortungsverteilung im GFK-plus Facilitating
- Z5 Nur Praxis und Erfolg zählen



## Schmerzpunkte benennen

In der Zusammenarbeit werden immer auch unsere kleinen und großen Schmerzpunkte berührt. Um sie in der gemeinsamen Vorwärtsbewegung mit berücksichtigen zu können, müssen sie bewusst werden. Von Zeit zu Zeit benennt z.B. jeder in einer Runde seine derzeit relevanten Schmerzpunkte. Diese werden nicht ausdiskutiert oder abgehandelt. Die Informationen dienen dem Team nur als optionale Steuerungsdaten im Projekt. Verständnisfragen dazu sind manchmal sinnvoll und können beantwortet werden, oder auch nicht (keine Warum-Fragen und Abers. Warum-Fragen bitte umformulieren). Konflikte sollte man allerdings klären, z.B. mit der klassischen Gewaltfreien Kommunikation. Sie sind keine Schmerzpunkte.

Gemeinsam kann man nun überlegen, ob man die Systemstrukturen justieren, das Feld verstärken oder die synergetische Gestaltung verändern möchte, damit der Schuh nicht mehr so drückt. Schmerzpunkte sollten benannt sein, sie müssen jedoch, anders als Must-Haves und No-Go's, nicht beachten werden.

**Zusatzkarte 1:** Ein Schmerzpunkt ist kein Einwand, sondern ein Hinweis. Mit dieser Karte wird auf die Bedeutung hingewiesen, Schmerzpunkte zu benennen. Sie ist weitgehend selbsterklärend.

Ein Schmerzpunkt ist kein No-Go, das beachtet werden müsste. Er zeigt jedoch an, dass wir uns gemeinsam in den Grenzbereichen einer Person bewegen, weit weg von ihrer Komfortzone. Wenn dies von der Person deutlich benannt wird, gibt das anderen die Möglichkeit, achtsamer zu navigieren.

Wichtig ist, dass ein Schmerzpunkt zwar Beachtung finden sollte, aber keine Verpflichtungen nach sich zieht, da man für die Schwächen und Eigenheiten anderer nicht verantwortlich ist. Sie nicht zu beachten, wäre jedoch in vielen Fällen auch nicht klug.

Manch einer braucht vielleicht anfangs etwas Unterstützung oder Zeit, um die nötige Klarheit für die Mitteilung seiner Schmerzpunkte zu erlangen. So erhält das Team nach und nach die emotionalen GPS-Daten für die achtsame Navigation.



## Stresspunkte optimieren

In der Zusammenarbeit zeigen sich nicht nur persönliche Schmerzpunkte, es tauchen immer auch sachliche Stresspunkte auf. Dabei geht es um bestimmte Vorgänge, welche zu Stress im System oder in den Abläufen eines Projekts führen. Ressourcen können knapp werden, Lieferengpässe entstehen, der Ausschuss kann steigen oder die Arbeitssicherheit müsste verbessert werden. Natürlich kann das Problem auch persönlich stressig werden, doch anders als bei den Schmerzpunkten liegt das weniger an den individuellen Eigenheiten und Sonderheiten, sondern an den sachlichen Gegebenheiten.

Nimmt jemand einen relevanten Stresspunkt wahr, füllt er z.B. einen PDCA-Antrag aus. PDCA steht für den Plan-Do-Check-Act-Kreislauf, der in Unternehmen bereits viel verwendet wird. Mit ihm reagiert man auf Strukturen und Abläufe, die man aktiv optimieren möchte. Auch der Vier-Schritte-Kreis oder der Utopie-Zauberkreis sind anwendbare Tools für so einen Fall. Bei der nächsten Teamsitzung wird dann eine Optimierung auf den Weg gebracht und versucht, einen Standard oder eine Regel für die Vermeidung dieses Stresspunktes zu finden.

**Zusatzkarte 2:** Stresspunkte sind Mängel in den Abläufen und Prozessen. Er zeigt an, dass wir gemeinsam Strukturen und Standards justieren sollten, um wiederkehrende, vermeidbare Fehler, erkannte Irrtümer und diagnostizierte Schwachstellen zu vermeiden. Würde man das nicht tun, wirken diese wie ein Steinchen im Schuh - sie verursachen Stress.

Stress- und Schmerzpunkte sollten voneinander unterschieden und jeweils anders benannt werden. Ein Stresspunkt ist weder ein individueller Schmerzpunkt noch ein persönliches No-Go. Er wurzelt nicht in den Bedürfnissen einer Person, sondern in ungünstigen Tatsachen.

Um diese Stresspunkte effektiv zu benennen und zu berücksichtigen, können Routinen wie der PDCA-Zyklus eingeführt werden (siehe Toolkarte 4.4).

*Das Team ist der Boss*

**aktives Miteinander**

**passives Miteinander**

**Nebeneinander**

<b>Nebeneinander</b>	<b>passives Miteinander</b>	<b>aktives Miteinander</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No-Goes+Must-Haves</li><li>• „Hausordnung“</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No-Goes+Must-Haves</li><li>• Schmerzpunkte</li><li>• „Hausordnung“</li><li>• klassische GFK</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Das Team ist der Boss</li><li>• GFK-plus</li><li>• Tools und Best Practice</li><li>• System-/Projektverständnis</li></ul>

### **Zusatzkarte 3: Miteinander hat drei Qualitäten:**

1. Nebeneinander
2. Passives Miteinander
3. Aktives Miteinander

Für das Nebeneinander braucht es nicht viel, damit man sich gegenseitig nicht stört. Jeder macht seine eigenen Dinge und geht seine eigenen Wege im selben System (Familie, Team, Unternehmen, Projektgruppe usw.). Ein paar Regeln und eine gute Konfliktbewältigung sind alles, was es braucht. Beim passiven Miteinander wird zwar gemeinsam etwas unternommen, aber es muss nicht groß organisiert werden, da alles wie gewohnt abläuft. Das Wort „passiv“ bezieht sich hier also auf den Organisationsaufwand. Auch hier genügen ein paar Regeln, sprich eine „Hausordnung“, und eine gute Konfliktbewältigung. Allerdings sollte man die gewohnten Abläufe kennen, verstehen und willig mitmachen.

Das aktive Miteinander erfordert unsere Aufmerksamkeit, weil unser Projekt Neues in unser Leben bringt. Anstelle von gewohnten Plänen sind nun unsere gemeinsame Inspiration und Kreativität gefragt. Neues wird auf neuen Wegen geschehen. Jetzt sind gute Methoden gefragt, wie man sie bei „Das Team ist der Boss“ findet.

In einem guten Miteinander ist Platz für alle drei Qualitäten. Ein System degeneriert jedoch mit der Zeit, wenn das aktive Miteinander zu wenig gelebt wird.



**Zusatzkarte 4:** Auf dieser Karte ist die Verantwortungsverteilung bei der Umsetzung von „Das Team ist der Boss“ dargestellt. Prozessbegleiter, die als Berater hinzugezogen werden, um das Team bei der Transformation zeitweise zu unterstützen, haben die Aufgabe, ein System anhand der sechs Hürden und der Modelle von „Das Team ist der Boss“ zu diagnostizieren. Außerdem sollen sie das Team bei ersten praktischen Experimenten unterstützen, um geeignete Erfahrungen für den Start zu ermöglichen.

Die Teammitglieder haben dagegen die Aufgabe, ihre Selbststeuerung zu trainieren. Dazu müssen sie sich ein ausreichendes Verständnis erarbeiten. Wenn das Team lediglich eine Diagnose wünscht, dann ist es Aufgabe des Beraters, diese anzubieten und anschließend gegebenenfalls noch verschiedene Optionen mit dem Team durchzugehen. Es kann jedoch nicht das Ziel sein, gegen den emotionalen Widerstand des Teams oder einzelner Mitglieder zu arbeiten, selbst wenn dieser in scheinbar rationaler Abwehr gekleidet ist. Das Team muss sich selbst für seine Wege entscheiden. Will es ein Boss-Team sein? Wenn nicht, dann werden andere oder die Umstände über es entscheiden. Das ist jedoch kein Problem, das der Prozessbegleiter zu lösen hätte.

**Anwendung:** Werde dir deiner Verantwortung als Coach oder Teammitglied bewusst und übernehme sie in einem klaren Commitment. Werde dir der Verantwortung anderer bewusst und überlasse sie ihnen. Dabei sind klare Worte immer mal hilfreich, damit alle wissen, wer sich worum kümmert.

# Nur die Praxis bringt Erfolg

## verstehen, üben, anwenden, weitergeben



Funktionen kann man dressieren,  
Lernen gelingt spielend,  
mit Freiraum und mit Humor.

Sei dir nie ganz sicher.  
Wer weiß, wie es geht,  
hat aufgehört, zu lernen.

**Zusatzkarte 5:** Diese Zusatzkarte ist weitgehend selbsterklärend. Wir können funktionale Fähigkeiten und Reflexe auch sinnfrei trainieren. Wie beim Torwarttraining springt man beispielsweise nach links oder rechts, je nachdem, wie der Ball kommt. Je komplexer das funktionale Zusammenspiel wird, desto weniger ist es als Ganzes dressier- und trainierbar. Wenn für den Erfolg außerdem Geistesqualitäten wie Kreativität, Bewusstheit, Sinnerfüllung usw. ins Spiel kommen, benötigen wir Fähigkeiten, die uns ein rein funktionales Training nicht mehr vermitteln kann. Wir sind außerdem aufgefordert, uns im Rahmen unseres Projekts achtsam aufeinander abzustimmen. Stärken, Schwächen, Fähigkeiten und Expertisen wollen zusammenfinden. Wir werden die Lage gemeinsam neu einschätzen und verstehen, wir werden lernen, üben und unser Wissen weitergeben. Doch das bleibt ein lebendiger und sich ständig aktualisierender Vorgang.



Euer eigenes Tool:

1

Deine Utopie  
finden

2

Spielfeld  
aufbauen

Das Team  
ist der Boss

4

Loslegen

3

Die Kräfte  
ausrichten

Für die Selbstorganisation eines Teams gilt es, sechs Hürden zu beachten. Das Team sollte sich auf diese vorbereiten, denn es bedarf vielleicht etwas Training, bis man sie spielend überwindet.

Diese sechs Hürden sind:

1. **Teamkultur:** Eine fürsorgliche Teamkultur errichten
2. **Emotionen und Gespür:** Eine interaktive Sensitivität bekommen
3. **Konflikte:** Das Miteinander von trennenden Spannungen befreien
4. **Methode:** Selbstorganisation als Team lernen
5. **Toolbox:** Sich jederzeit zu helfen wissen
6. **Integrales Management:** Mehrere Teams als Boss wirken zusammen

