

vierunddreissigwerken – innovative Teamkultur und Design

Music  
*Innovation*  
corporate culture

Fuenfwerken  
Gestalt. Identität. Werte.

TO DO

Titel für die Muster finden

Titel für die Übergangslides/Kapitel finden... WORUM GEHTS IN DEN FOLIEN

Vorab eine kleine Information

7% aller Zuhörer haben während einer spannenden Präsentation gute Ideen

ABER

9% aller Zuhörer haben gute Ideen während einer langweiligen Präsentation

# 0\_Vorstellung Fuenfwerken Design AG



# Profil

- > 34 Mitarbeiter in Berlin und Wiesbaden
- > 12 Jahre Marken- und Design-Erfahrung



Wir stellen bei unserer Konzeption den Menschen in den Mittelpunkt

- > Wie denkt und handelt er?
- > Welche grundlegenden Bedürfnisse hat er?
- > Welche Sehnsüchte?
  
- > Was bietet man ihm darüber hinaus?





Gestalt



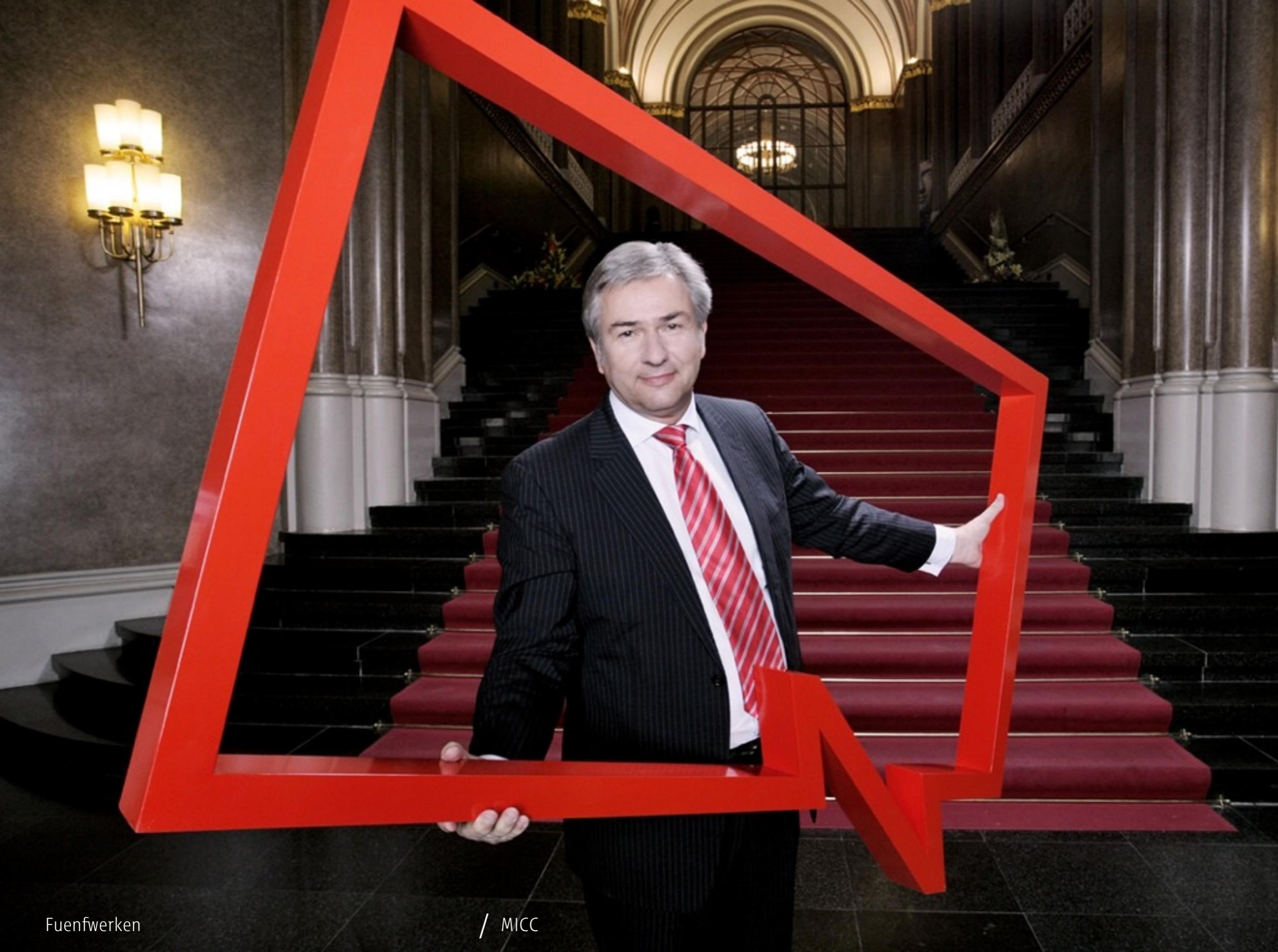
Identität



Werte



Beziehungswerte stärken





+



+

TYPOGRAFIE  
**VISTA***serif*  
TYPOGRAFIE  
**VISTA***slab*

+

+



+

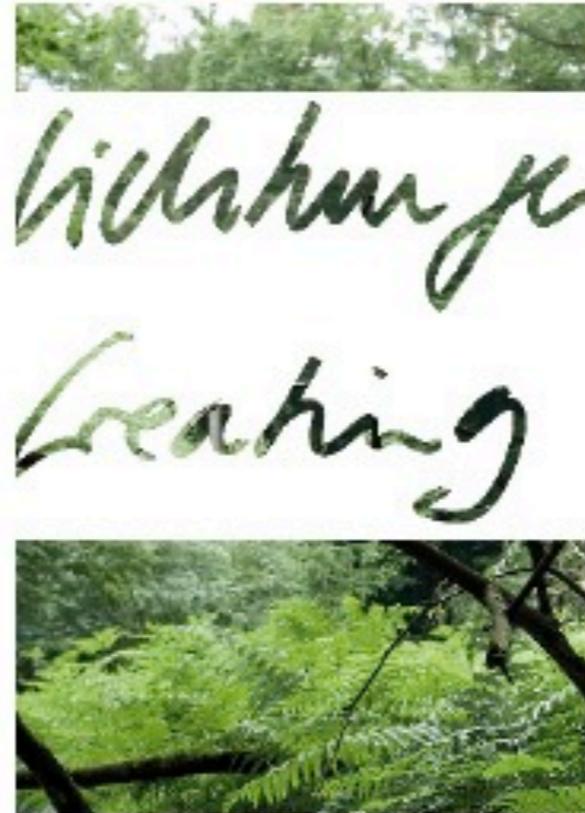
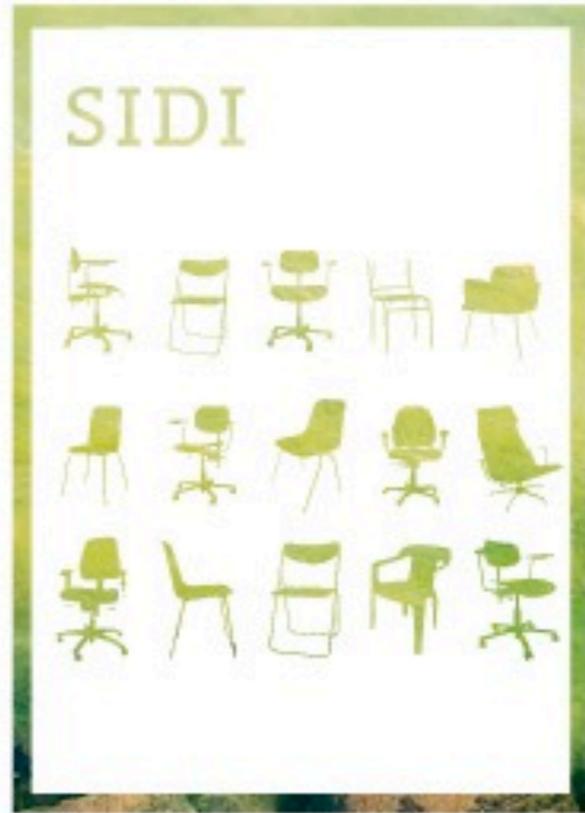
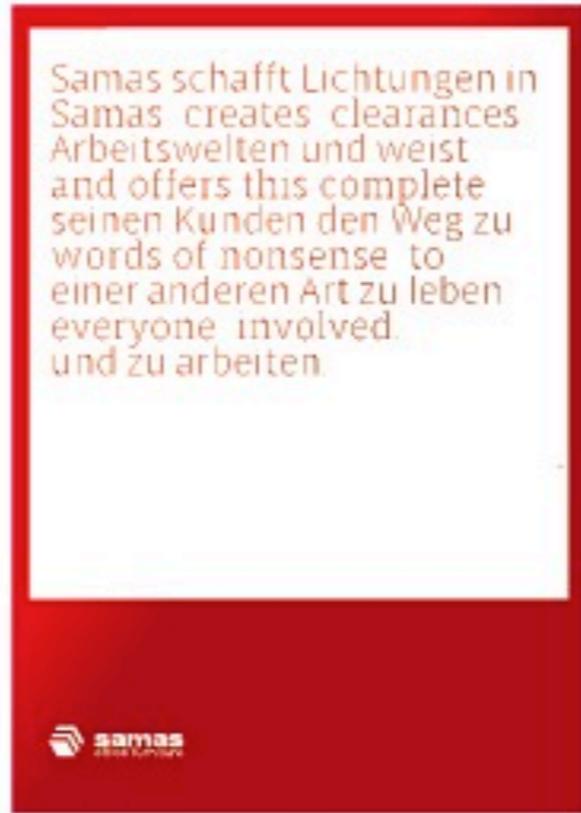
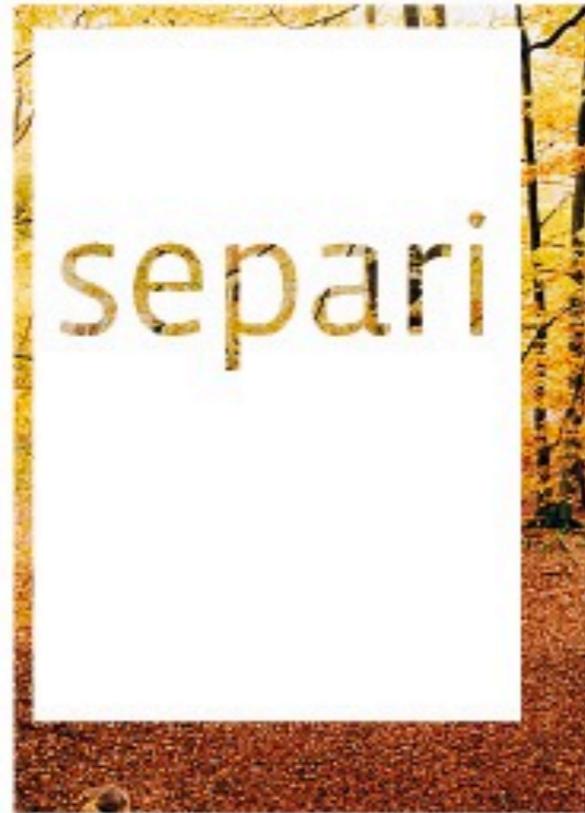


+



+







MESSKUNST  
 MESSKUNST  
 MESSKUNST

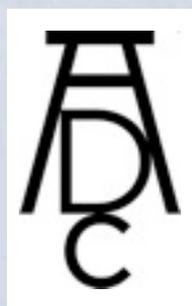
MESSKUNST  
 MESSKUNST

PO...kunst

Muster  
 ition

straße 123  
 Dortmund  
 er@messkunst.d  
 esskunst.de

sskunst  
 SKUNST  
 UNST

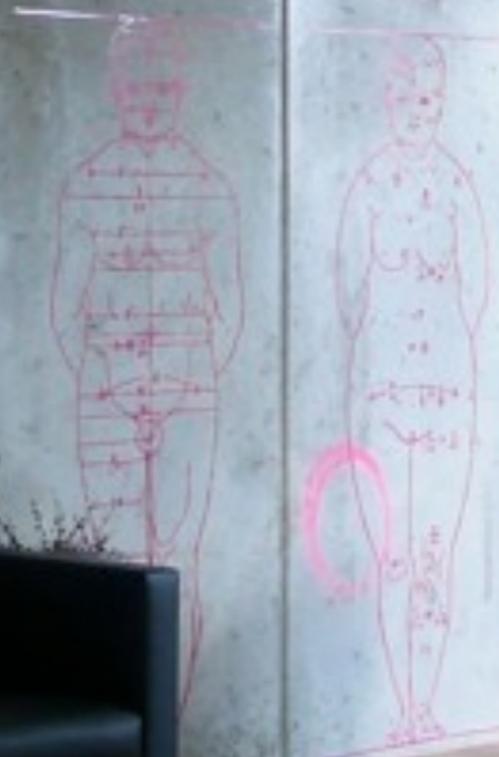






...menschen  
...ht nur andere  
...sondern auch  
...Dinge an sich  
...ren sind  
...wir ein  
...s Maß  
...würde  
...rbare  
...nd  
...ürden  
...ein.  
...ph

maß nehmen.  
maß geben.  
maß halten.



**OUTLOOK**  
BUILDING PERSPECTIVES

04  
2005

Magazin für Architekten,  
Designer & Ingenieure  
—  
The Magazine for Architects,  
Designers & Engineers



03  
2005

Magazin für Architekten,  
Designer & Ingenieure  
—  
The Magazine for Architects,  
Designers & Engineers



02  
2004

Magazin für Architekten,  
Designer & Ingenieure  
—  
The Magazine for Architects,  
Designers & Engineers



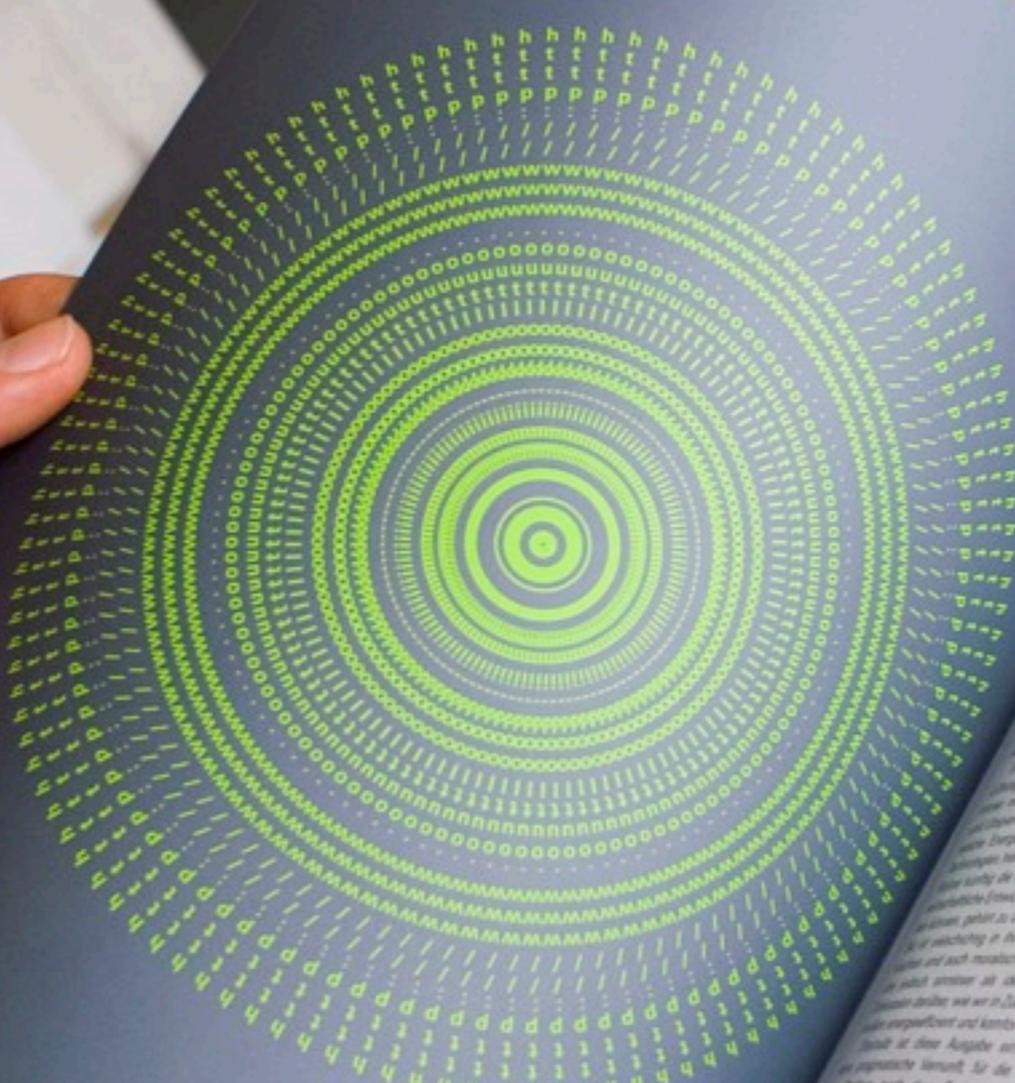
communication  
design  
award

2006



communication  
design  
award

2007



**Die Outlook-Building Perspectives** wollen wir den Dialog mit Ihnen intensivieren. Sie haben dieses Dialogangebot angenommen und antworten uns mit vielen inhaltlichen und konzeptionellen Anregungen, die für uns sehr wertvoll sind. Vielen Dank dafür. Die Magazine wird künftig eine Rubrik „Letters to the Editor“ geben, um Ihnen einen schon jetzt auf Ihre Post, Denkvorschläge, Meinungen und Ideen einen Mitspracherecht zu geben. In der nächsten Ausgabe werden wir mit dem Thema **Energieeffizienz und moderne Heiz-, Klima- und Lüftungstechnologien** beschäftigen. Angesichts steigender Kosten werden mehr die Architektur von Gebäuden, statt Vorlesen, zu beschreiben, stellen daher unsere Autoren vor, welche Energiequellen, kombiniert mit modernen marktreifen Technologien, her und erst verfügbar sind und eingesetzt werden können. Welche Energie für unseren Wohlstand und unsere wirtschaftliche Entwicklung kommt und ob wir sie uns noch leisten können, gehört zu den grundlegenden Fragen unserer Zeit. Es ist wichtig in ihrer politischen, ökonomischen, technischen und auch moralischen Dimensionen. Nichts erscheint uns jedoch einfacher als ideologische Verbissenheit, in der wir uns darüber streiten, wie wir in Zukunft unsere Gebäude geschickter energieeffizient und komfortabel heizen oder kühlen sollen. In dieser Ausgabe ein Plädoyer geworden für die pragmatische Vernunft, für die Lösungsorientierung. In der nächsten Ausgabe werden wir über die Bedeutung von Energieeffizienz, Energiequellen und -systemen sprechen. Einen Kingway wird es dabei nicht geben. Jede Gesellschaft, jede Region, jeder Einzelne stehen vor anderen Herausforderungen. Aber für uns alle existiert ein gemeinsames Ziel: Wie wir unsere Gebäude, die unterschiedlich genutzt werden, effizienter und nachhaltiger machen können. Das liegt in unserer Hand.

**Dr. Ralf Hens**  
Geschäftsführer  
des Institut GfH

**Die Outlook-Building Perspectives** wollen wir den Dialog mit Ihnen intensivieren. Sie haben dieses Dialogangebot angenommen und antworten uns mit vielen inhaltlichen und konzeptionellen Anregungen, die für uns sehr wertvoll sind. Vielen Dank dafür. Die Magazine wird künftig eine Rubrik „Letters to the Editor“ geben, um Ihnen einen schon jetzt auf Ihre Post, Denkvorschläge, Meinungen und Ideen einen Mitspracherecht zu geben. In der nächsten Ausgabe werden wir mit dem Thema **Energieeffizienz und moderne Heiz-, Klima- und Lüftungstechnologien** beschäftigen. Angesichts steigender Kosten werden mehr die Architektur von Gebäuden, statt Vorlesen, zu beschreiben, stellen daher unsere Autoren vor, welche Energiequellen, kombiniert mit modernen marktreifen Technologien, her und erst verfügbar sind und eingesetzt werden können. Welche Energie für unseren Wohlstand und unsere wirtschaftliche Entwicklung kommt und ob wir sie uns noch leisten können, gehört zu den grundlegenden Fragen unserer Zeit. Es ist wichtig in ihrer politischen, ökonomischen, technischen und auch moralischen Dimensionen. Nichts erscheint uns jedoch einfacher als ideologische Verbissenheit, in der wir uns darüber streiten, wie wir in Zukunft unsere Gebäude geschickter energieeffizient und komfortabel heizen oder kühlen sollen. In dieser Ausgabe ein Plädoyer geworden für die pragmatische Vernunft, für die Lösungsorientierung. In der nächsten Ausgabe werden wir über die Bedeutung von Energieeffizienz, Energiequellen und -systemen sprechen. Einen Kingway wird es dabei nicht geben. Jede Gesellschaft, jede Region, jeder Einzelne stehen vor anderen Herausforderungen. Aber für uns alle existiert ein gemeinsames Ziel: Wie wir unsere Gebäude, die unterschiedlich genutzt werden, effizienter und nachhaltiger machen können. Das liegt in unserer Hand.

**Dr. Michael Peters**  
Member of the Board of Management  
Messer Institut GfH

*In the form of Outlook - Building Perspectives we have another offer to intensify our dialog with you. And you took us up on our offer of communication, providing many suggestions in terms of content and concept, something we strongly appreciate. Many thanks for these. In future, the magazine will feature a "Letters to the editor" column, and we are already eagerly awaiting your letters. In the present issue we are responding to the request expressed by many of you, namely that we address the theme of **Renewable energies and energy efficiency**. Energy, energy efficiency and modern heating, air conditioning and ventilation technology are increasingly influencing the architecture of buildings—beyond supplying green energy costs. Instead of describing visions and utopias, our writers are therefore presenting those energy sources that are now available and combined with fit-for-market technologies, are ready for use. Fundamental questions of the idea include where the energy to support our affluence and economic development will come from in future and whether we can still afford it. It is a question that has many aspects, given its political, economic, technical and also moral dimensions. Nonetheless, nothing seems more pointless to us than ideological bickeringness in the debate on how to heat and cool our buildings. Such energy efficiency and comfortability in the future. The issue has thus become a plea for a sensible pragmatism, for an open mind when striving for the optimum: an intelligent combination of energy efficiency, energy source and energy systems. However there is no silver bullet here. Each society, each region, each individual starts out with different assumptions. Yet for all of us there is a one set of building blocks with which we can construct a better future. What we need in addition is agreement, and an ideology-free open mind to ensure our future lies in the past.*

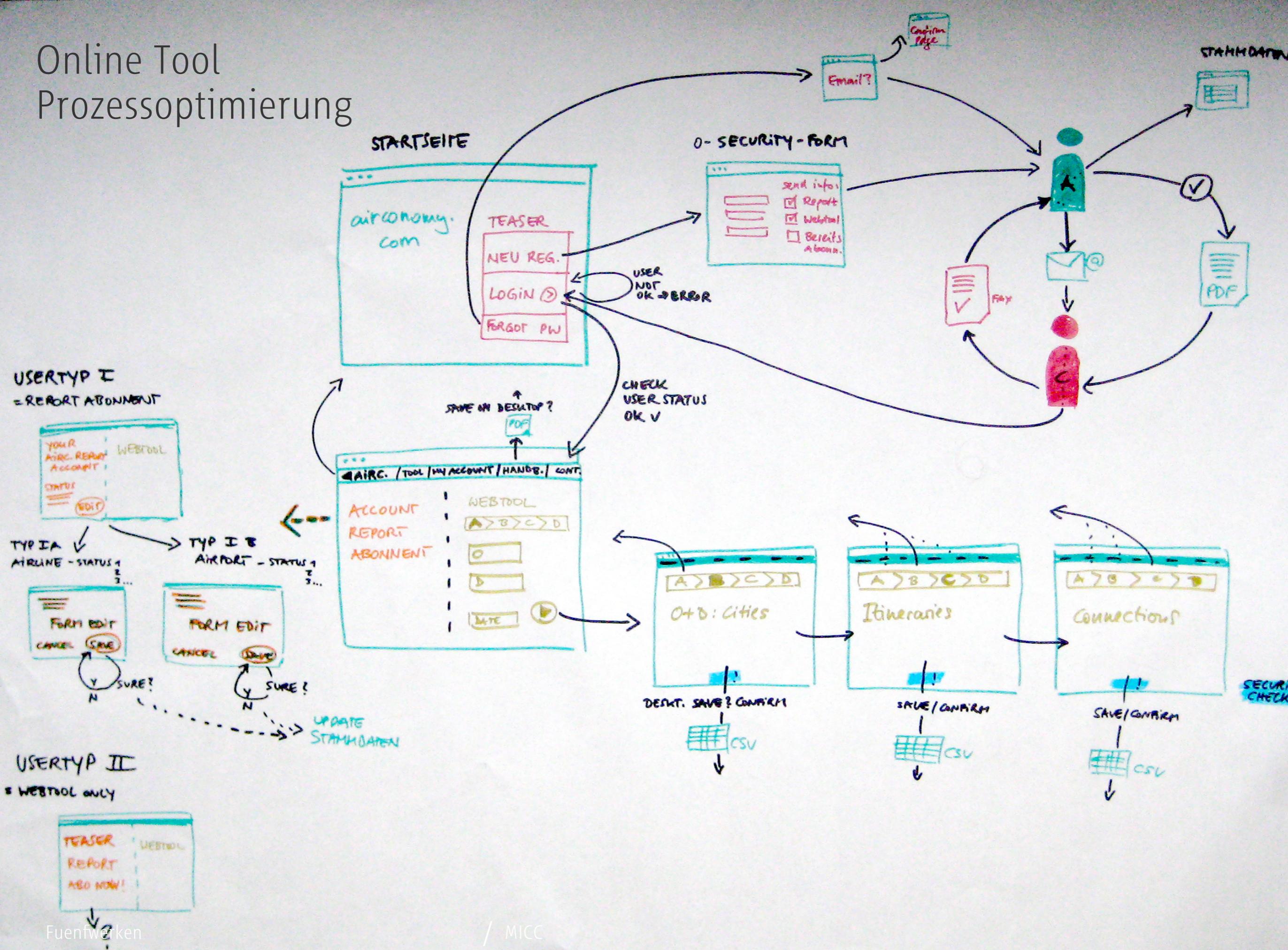
**OUTLOOK**  
BUILDING PERSPECTIVES



**SONDER  
EVENTS**



# Online Tool Prozessoptimierung



# Berlin

**Deine Botschaft für Berlin!**  
*sei king, sei queen, sei berlin.*  
www.sei.berlin.de

*sei feuer, sei flamme, sei berlin.*  
www.sei.berlin.de

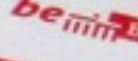
*sei stil, sei ikone, sei berlin.*  
www.sei.berlin.de

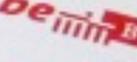
*sei berühmt  
sei berüchtigt  
sei berlin*  
www.sei.berlin.de

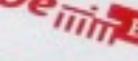
*sei laut  
sei stark  
sei berlin*  
www.sei.berlin.de

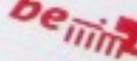
*sei tradition  
sei inspiration  
sei berlin*  
www.sei.berlin.de

*sei frech  
sei schnauze  
sei berlin*  
www.sei.berlin.de

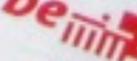
be  Berlin

be  Berlin

be  Berlin

be  Berlin

be  Berlin

be  Berlin

## Hoher Ölpreis frisst Lohnerhöhungen auf

Arbeitsnehmer erliden trotz kräftiger Tarifierhöhungen real einen Kaufkraftverlust

menschenreiche  
nachdem  
Arbeitsnehmer  
steigender  
An-

### NACHRICHT

#### Massenentlassungen bei US-Banken

NEW YORK. Der US-Finanzkonzern Citigroup steht vor weiterer

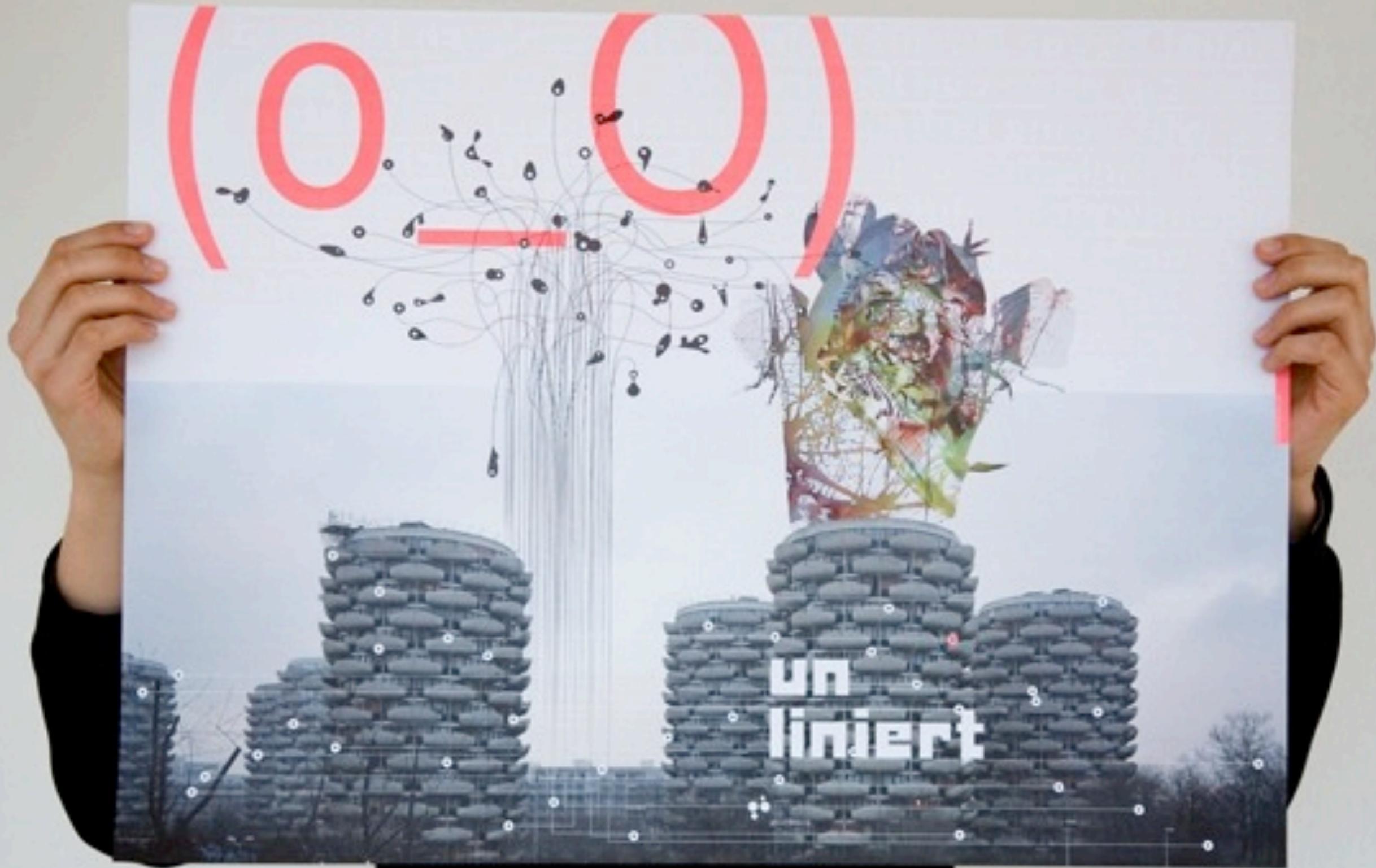
1 Euro (in Schweizer Franken)  
1 Euro (in Pfund)  
1 Euro (in Yen)  
US-Zinsen 101 (20.08.)  
Quelle:

***sei richtlinie***  
***sei hilfe***  
***sei berlin***











# 1\_Spezifische Fragestellungen im Projekt



# Wie stellt sich die Organisationskultur von Fuenfwerken dar?

- > Woran lässt sie sich festmachen, wie manifestiert sie sich?
- > Was sollte unbedingt gleich sein, damit Fuenfwerken im Kern „gleich“ empfunden wird (von den Mitarbeitern, Kunden)?

Größe der Agentur und zwei Standorte (Wiesbaden, Berlin) >> Veränderungen in Organisationsstruktur und Prozessen

- > Beibehaltung der positiven Elemente der Organisationskultur?
- > Erhalt welcher Bestandteile der Organisationskultur aus Perspektive verschiedener Akteure
- > Ist die Organisationskultur tatsächlich in beiden Standorten gleich, gibt es Subkulturen?

Gibt es Personen,  
die die Organisationskultur prägen?

WER IST DAS?

Ist die formulierte  
Unternehmensphilosophie prägend?

## 2\_Vorgehensweise im Projekt – was haben wir gemacht



Fuenfwerken  
Gestalt. Identität. Werte.

# Beobachtungen in der Organisation



Essen



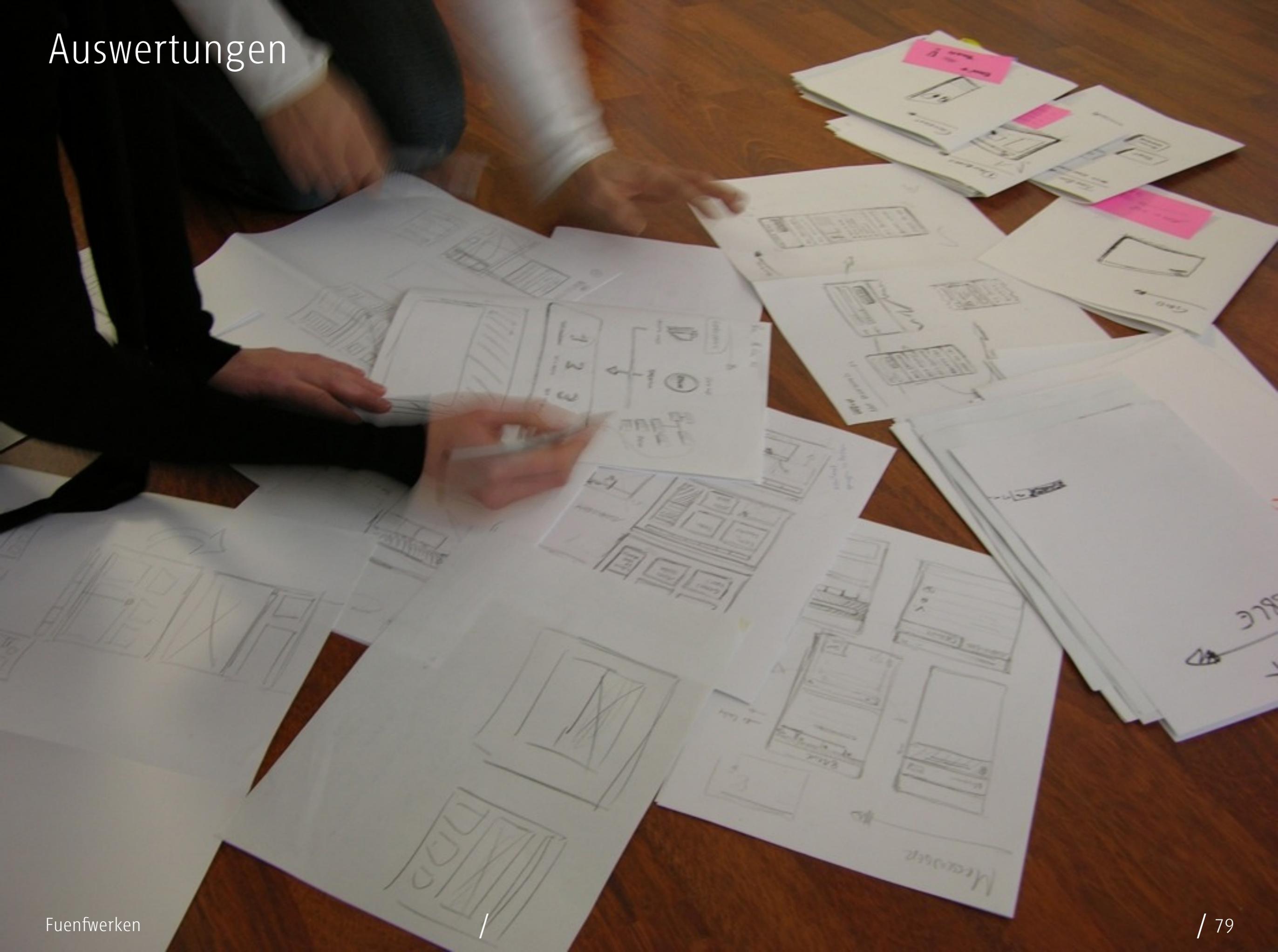
Cappu & Co.



# Interviews



# Auswertungen



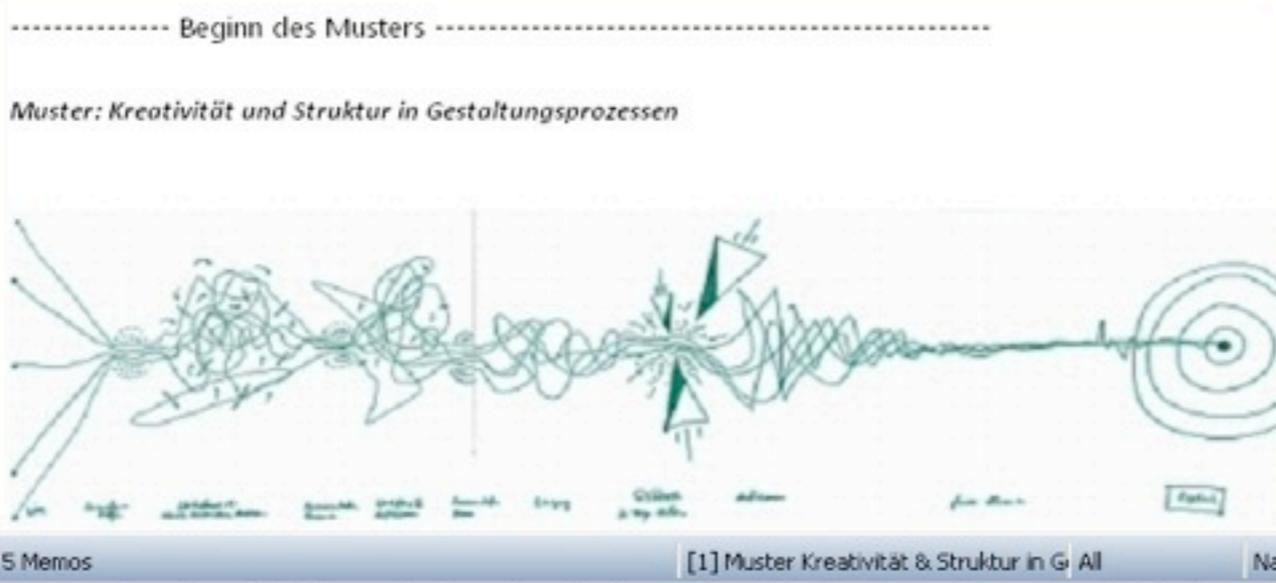


### Interview MICC Fuenfwerken GF HS

001  
002 F: Frage  
003 A: Antwort  
004 P: andere Person (Funktion unklar: stellt Fragen, beantwortet sie aber auch)  
005 F: Ach so, was viele  
006 A: In einer Stunde je  
007 F: Jetzt in einer Stur  
(sortieren?) könn  
008 A: Ja  
009 F: Okay. Ja, ansons  
010 A: Ich bin der Erste,  
011 F: Spannend. Und, (e  
012 A: Mhm.  
013 F: Ich dachte jetzt al  
von Design-Stude  
ist. Aber vielleicht  
Entwicklungsgesc  
014 A: Okay, die wichtige  
Selbstständigkeit  
ich ganz konkrete  
dass ich eigentlic  
eine Zeit lang wer  
eigentlich schon i  
habe, dass ich im  
Studentengruppe  
Hochschule Proje  
entstanden. Das  
tun, der Hoehchst.  
das eine zum anderen ergeben. Das heißt, es gab nie einen Businessplan, ich würde auch sagen, weil ich da auch  
auf die Studenten befreit werden, dass vielleicht wenn ich es selbst hätte, auch nicht so selbst hätte, sondern

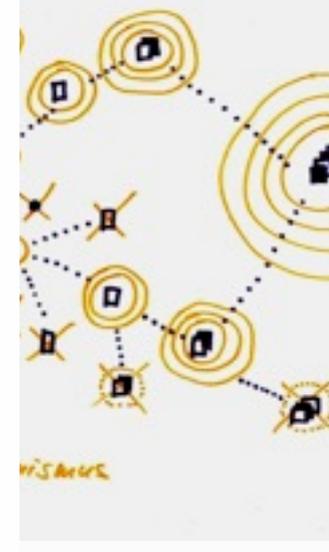
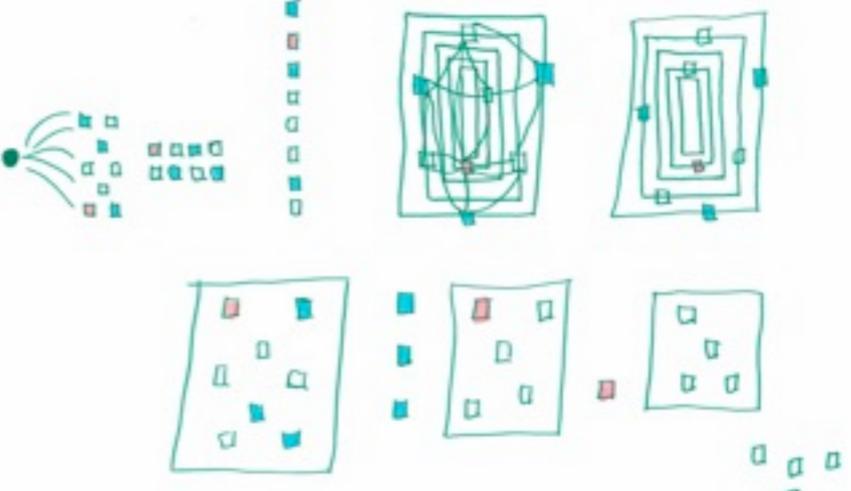
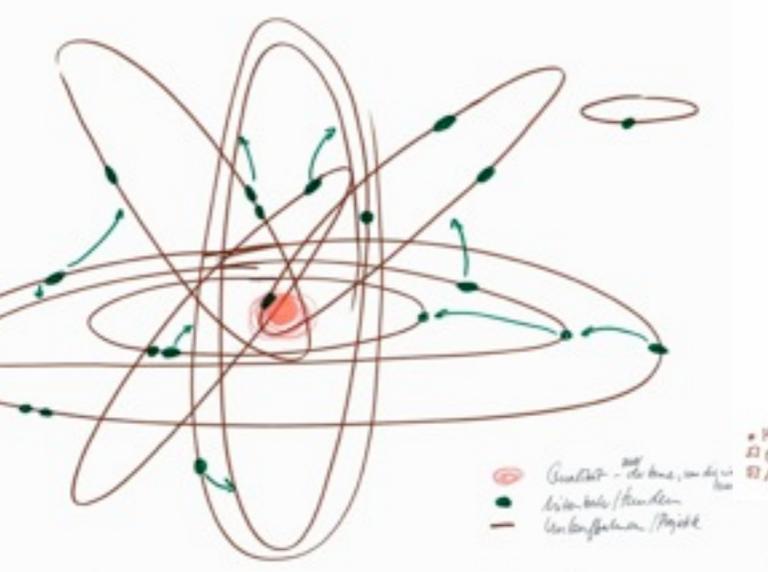
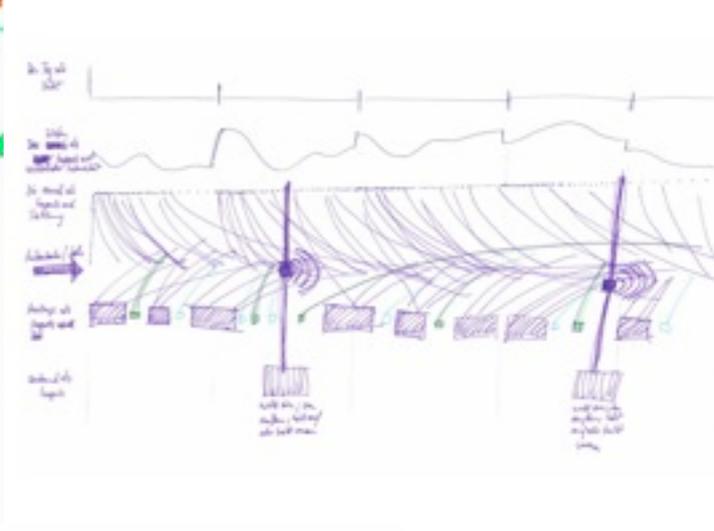
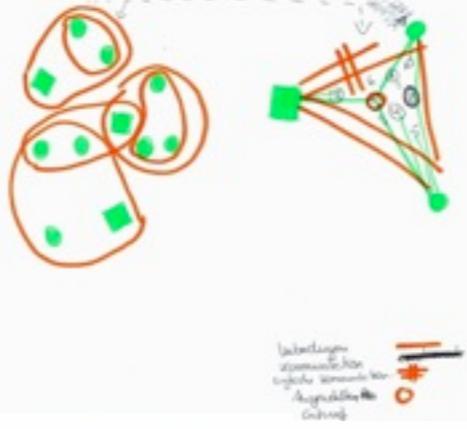
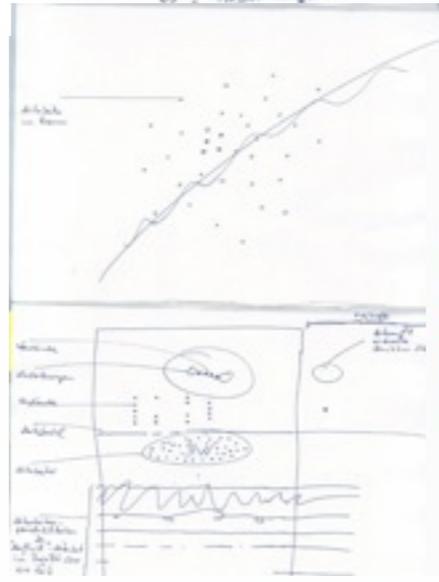
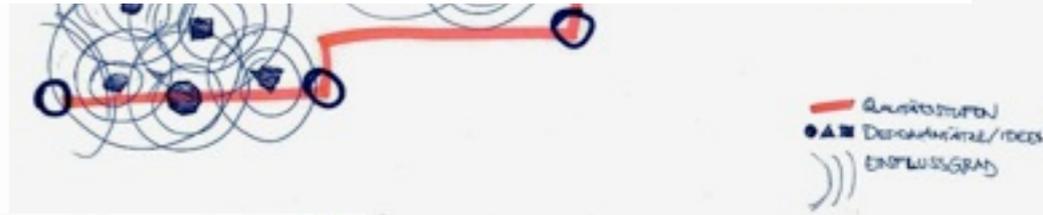
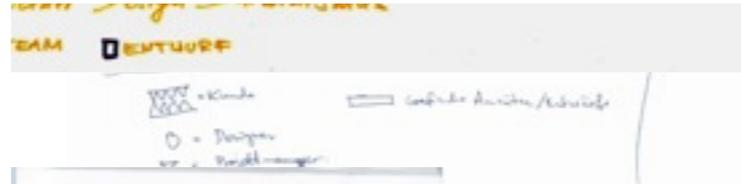
Memo Manager [HU: david\_HUFuenfwerken\_20101103]

Name	Type	Gro...	De...	Size	Author	Cre...
'Wir sind anders...' - 02.08.2010	Interpret...	0	0	1040	David	02.08.2010
"Enkulturation" durch Paten? - 18.10.2010	Info zu D...	1	0	20	David	18.10.2010
Felderfahrten 21.10.2009 - 02.08.2010	Info zu D...	0	0	881	David	02.08.2010
Fragestellungen Fuenfwerken	Theory	0	0	4622	Thorsten	27.08.2010
Hinweis - 13.08.2010	Memo	1	0	164	Thorsten	13.08.2010
<b>Innovation bei Fuenfwerken - 03.11.2010</b>	<b>Interpr...</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1554</b>	<b>David</b>	<b>03.11.2010</b>
Interviews Alias & Real - 02.08.2010	Info zu D...	0	0	780	David	02.08.2010
Muster Cross-Habitat Kommunikation - 12.08.2010	Theory	0	0	4908	David	12.08.2010
Muster Kreativität & Struktur in Gestaltungsprozess...	Theory	0	0	2119	David	12.08.2010
Muster Kritische Instanz - 12.08.2010	Theory	0	0	2471	David	12.08.2010
Struktur- oder Kulturproblem? - 18.05.2010	Theory	0	0	912	David	18.05.2010
These "Enkulturation" - 18.10.2010	Interpret...	1	0	1037	David	18.10.2010
Übersicht Partituren SW - 02.08.2010	Info zu D...	0	0	955	David	02.08.2010
Vertrauen, Freiraum, selbst organisieren - 08.11.2010	Interpret...	1	0	1253	David	08.11.2010
Weiterentwicklung SW - 13.08.2010	Memo	1	0	362	Thorsten	13.08.2010



Name	Gr...	De...	Author	Created
Autorendesign	1	0	David	13.08.... 13.1
Distanz räumlich Arbeiten	3	0	David	31.03.... 18.1
Distanz überregional Arbeiten	1	0	David	31.03.... 18.1
Enkulturation~	7	1	David	15.09.... 08.
Entscheiden	0	0	David	27.09.... 18.1
ENTSCHEIDUNG~	0	0	David	27.09.... 18.1
Entscheidung_umsetzen	0	0	David	27.09.... 18.1
Entscheidung_vorbereiten	0	0	David	27.09.... 18.1
Erprobung Innovationen im Alltag	1	0	David	31.03.... 18.1
externe MA Führung Kultur	1	0	David	31.03.... 18.1
externe MA im Projekt	2	0	David	31.03.... 18.1
externe MA Kultur Teamarbeit	1	0	David	31.03.... 18.1
Flexibilität_entwickeln	6	0	David	27.09.... 18.
Flexibilität_erhalten	4	0	David	27.09.... 18.
fusion: Historie Fusion SW	4	0	David	31.03.... 18.1
fusion: kultur in d fusion~	4	1	David	31.03.... 27.1
Führung, Vorstände~	30	2	David	17.05.... 08.
Hierarchie SW	2	0	Thor...	13.08.... 18.
Ideen_entwickeln	3	0	David	27.09.... 18.1
INNOVATION	0	0	David	27.09.... 18.1
Innovation Prozess Arbeitsmittel	2	0	David	31.03.... 18.1
Innovation Tools Arbeitsmittel	1	0	David	31.03.... 18.1
Innovation_Produkte	0	0	David	27.09.... 18.1
Innovation_Prozesse	5	0	David	27.09.... 18.
Innovationsverständnis	0	0	David	27.09.... 18.1
KOMMUNIKATION	2	0	David	27.09.... 18.1
kommunikation lob+tadel	4	0	David	17.05.... 18.1
Kommunikation_extern	1	0	David	27.09.... 18.1
Kommunikation_gute	1	0	David	27.09.... 17.1
Kommunikation_intern	12	0	David	27.09.... 18.1
Kommunikation_schwierige	11	0	David	27.09.... 18.1
Kommunikationswege	8	0	David	27.09.... 18.1
Konflikt Standorte	3	0	David	18.05.... 18.1
Konstante	0	0	David	27.09.... 18.1
kreative phase	1	0	David	30.03.... 13.1
KREATIVITÄT	2	0	David	27.09.... 18.1
Kreativität_entwickeln	4	1	David	27.09.... 18.1
Kreativität_erhalten	5	0	David	27.09.... 18.
Kultur Änderung	8	0	David	17.05.... 27.1
Kultur Entstehung~	29	0	David	17.05.... 08.
kultur IST Zustand	10	0	Thor...	13.08.... 18.
Kultur nach Außen	1	0	David	13.08.... 13.1
Kultur Pflege	10	1	David	17.05.... 27.1

# Partituren



II\_Symphonie

Ergebnisse

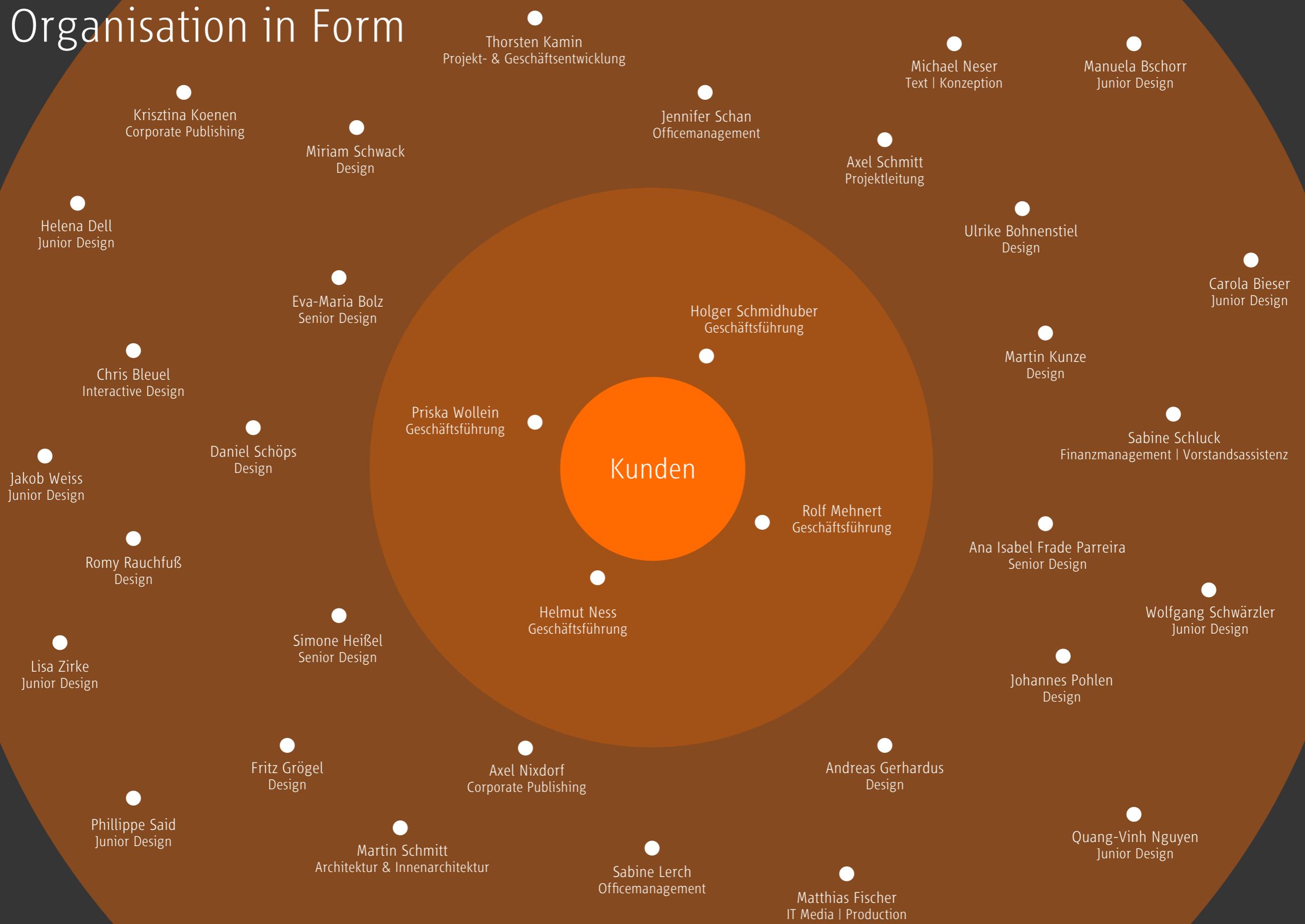
oder

Wie stellt sich die Organisationkultur bei Fuenfwerken dar

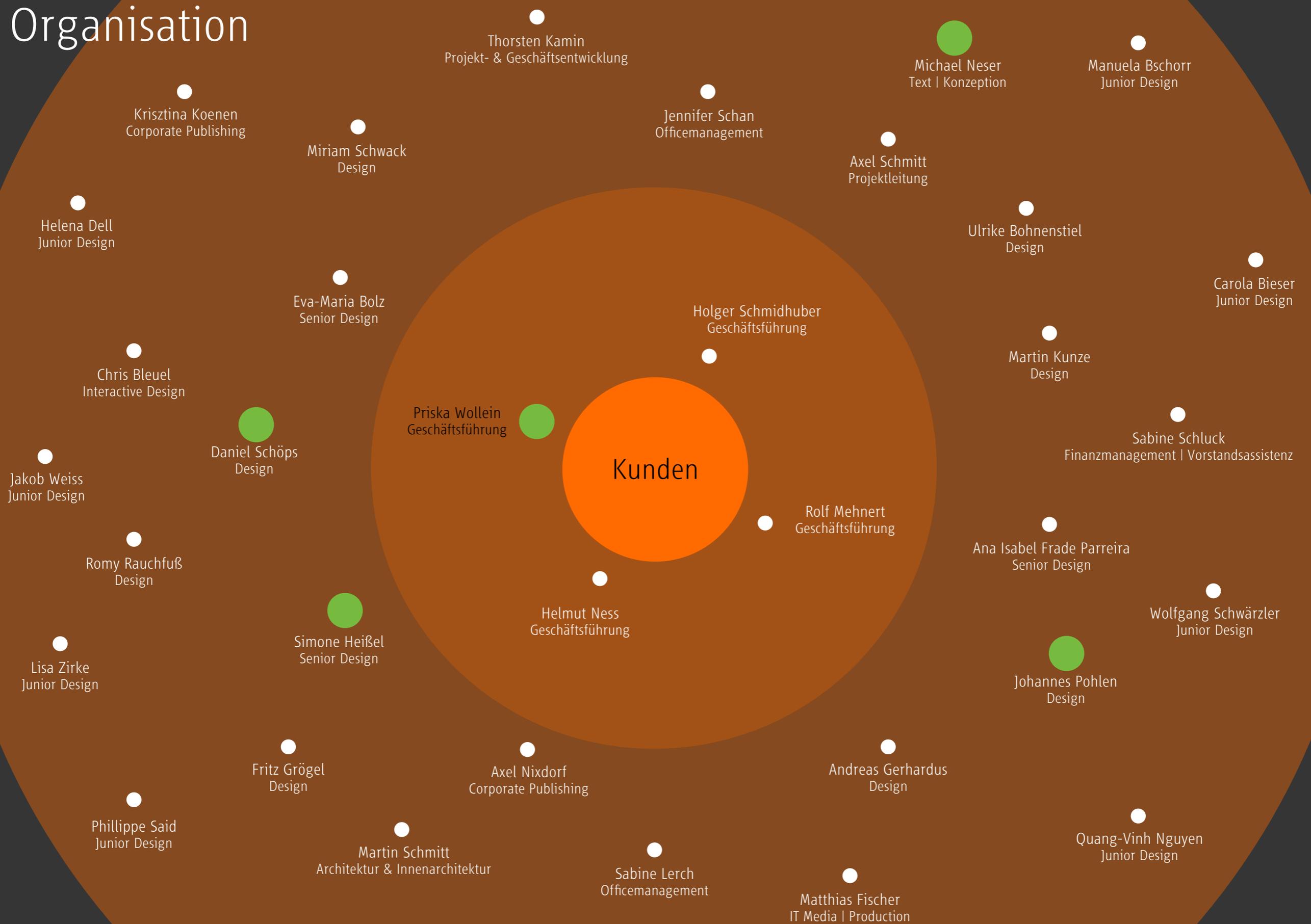
Fuenfwerken

Gestalt. Identität. Werte.

# Organisation in Form



# Organisation



# Unsere Organisationskultur in Begriffen...

Vertrauen

kontrastreich

gemeinschaftlich

essen

kritisieren

Raum geben

kontrollieren

Freiheit

freundschaftlich

offen(heit)

reiben

Kreativität

sicher(heit)

kochen

selbständig

... und in Bildern







ALPEN  
Frische  
VOLLMILCH

Nestlé  
milch  
HALTBARE  
fettarme Milch  
1.5% Fett  
ultrahocherhitzt  
homogenisiert  
H  
fettarme Milch  
ultrahocherhitzt  
homogenisiert  
1.5% Fett • 1 Liter e  
LITTO  
1 Liter e

SYMPHONIE  
PURE EXTRA

Kultivari  
tziki  
SAUCE

NYANCE  
Röstzwiebeln  
mich aromatisiert

CLASSIC  
KETCHUP  
KORRURZ  
2

Lipton  
Ice Tea







PRINZIP SCHICHTUNG  
einmal wieder... / Phyllis / Tempo / wieder...

1. Stock / 2. Stock / 3. Stock / 4. Stock / 5. Stock / 6. Stock / 7. Stock / 8. Stock / 9. Stock / 10. Stock / 11. Stock / 12. Stock / 13. Stock / 14. Stock / 15. Stock / 16. Stock / 17. Stock / 18. Stock / 19. Stock / 20. Stock / 21. Stock / 22. Stock / 23. Stock / 24. Stock / 25. Stock / 26. Stock / 27. Stock / 28. Stock / 29. Stock / 30. Stock / 31. Stock / 32. Stock / 33. Stock / 34. Stock / 35. Stock / 36. Stock / 37. Stock / 38. Stock / 39. Stock / 40. Stock / 41. Stock / 42. Stock / 43. Stock / 44. Stock / 45. Stock / 46. Stock / 47. Stock / 48. Stock / 49. Stock / 50. Stock / 51. Stock / 52. Stock / 53. Stock / 54. Stock / 55. Stock / 56. Stock / 57. Stock / 58. Stock / 59. Stock / 60. Stock / 61. Stock / 62. Stock / 63. Stock / 64. Stock / 65. Stock / 66. Stock / 67. Stock / 68. Stock / 69. Stock / 70. Stock / 71. Stock / 72. Stock / 73. Stock / 74. Stock / 75. Stock / 76. Stock / 77. Stock / 78. Stock / 79. Stock / 80. Stock / 81. Stock / 82. Stock / 83. Stock / 84. Stock / 85. Stock / 86. Stock / 87. Stock / 88. Stock / 89. Stock / 90. Stock / 91. Stock / 92. Stock / 93. Stock / 94. Stock / 95. Stock / 96. Stock / 97. Stock / 98. Stock / 99. Stock / 100. Stock

Besonderheit in der Zusammenstellung der Teams in Projekten

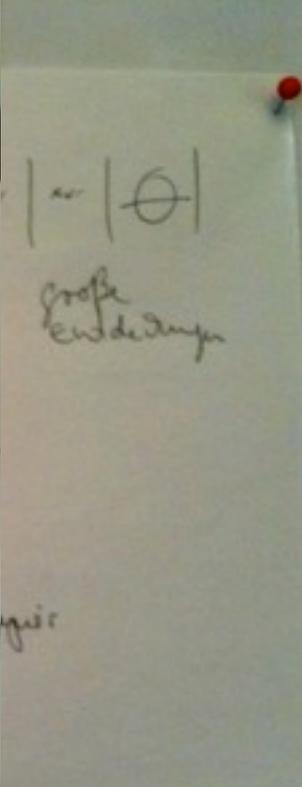
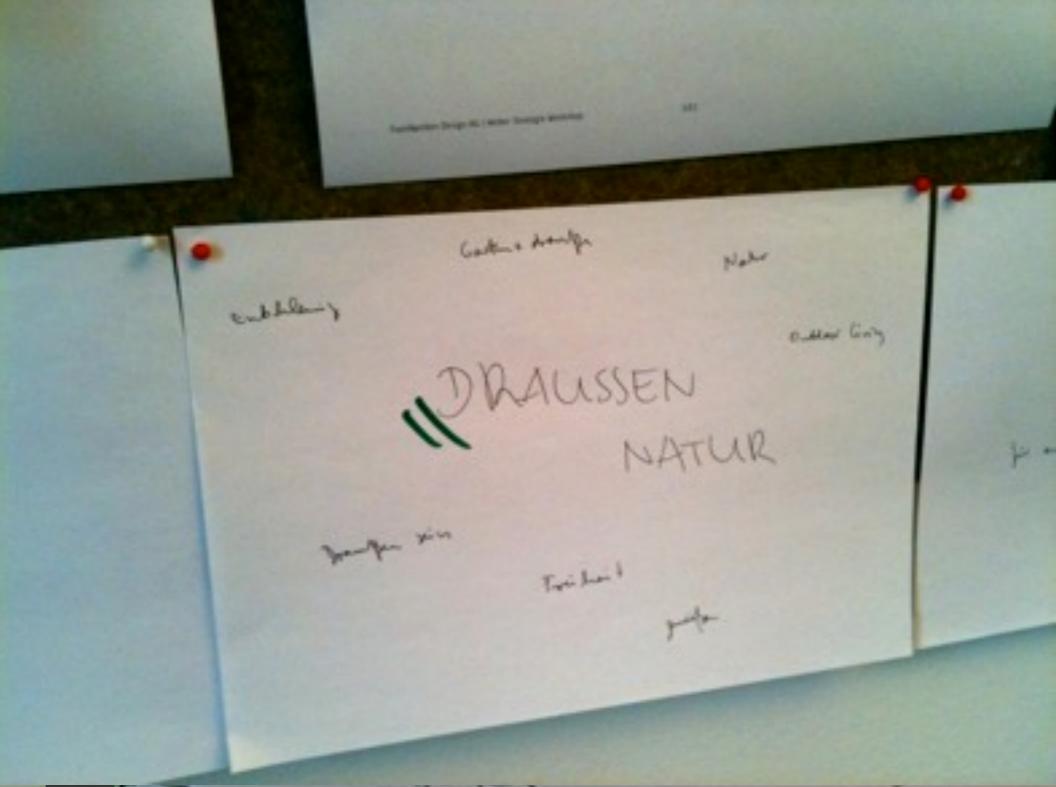
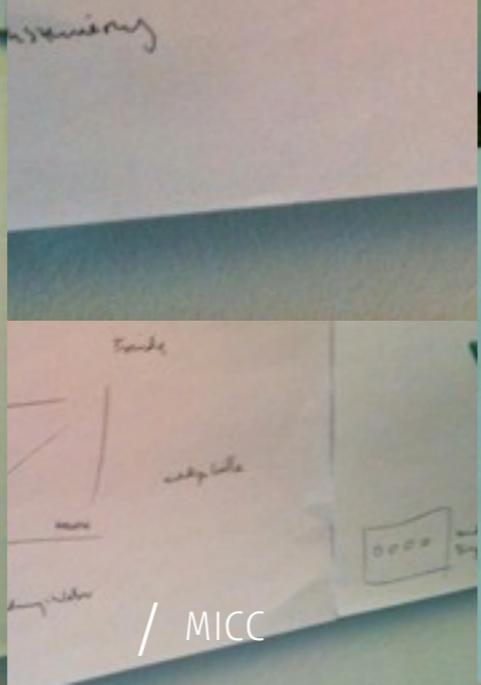
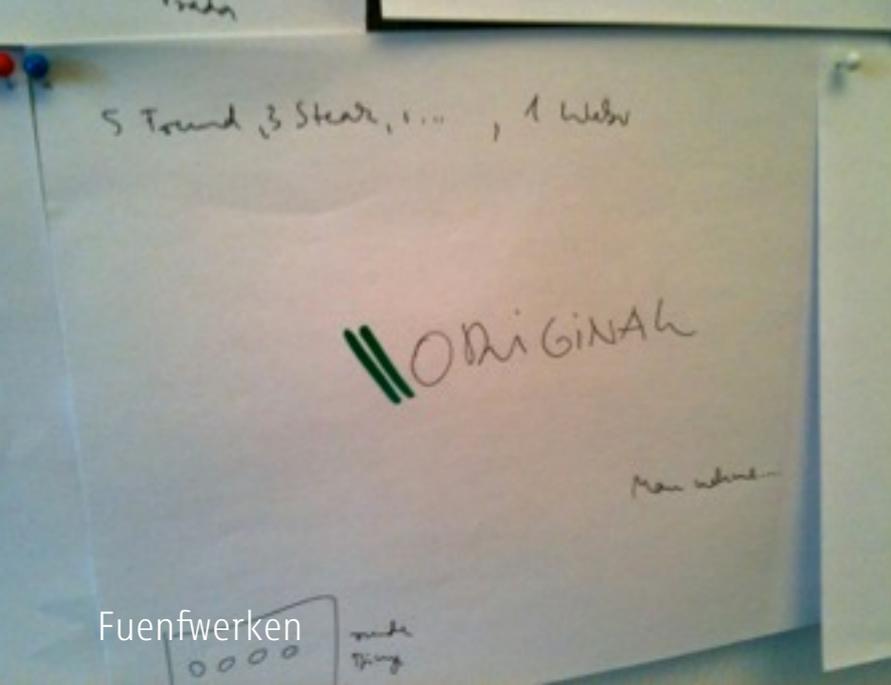
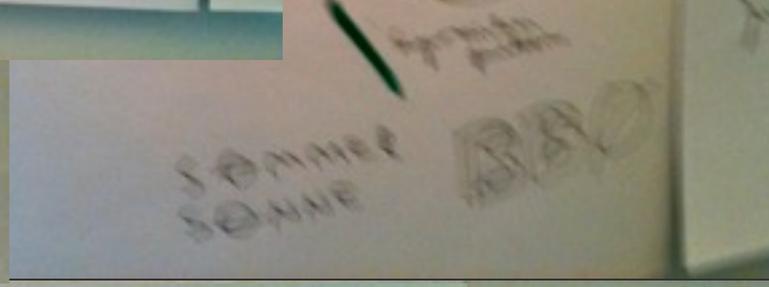
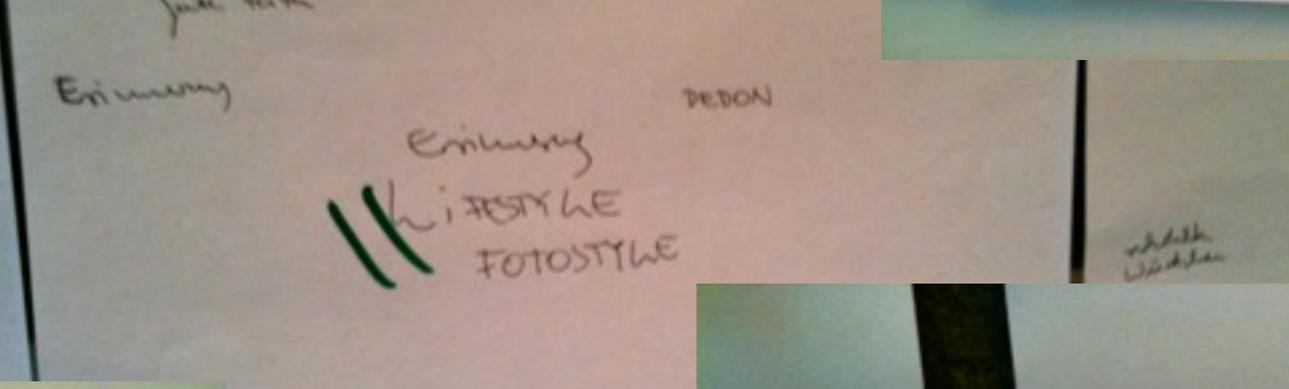
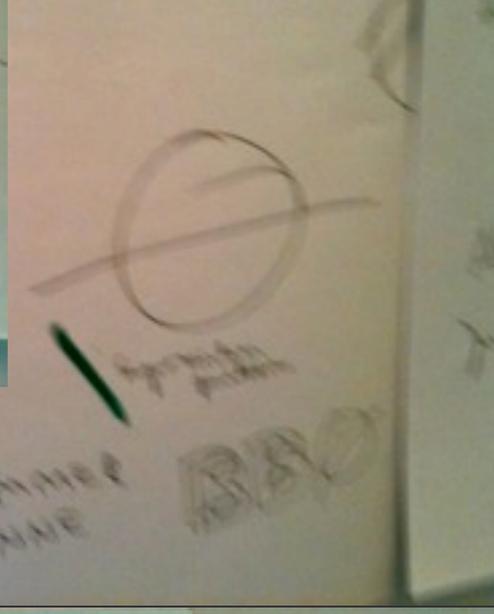
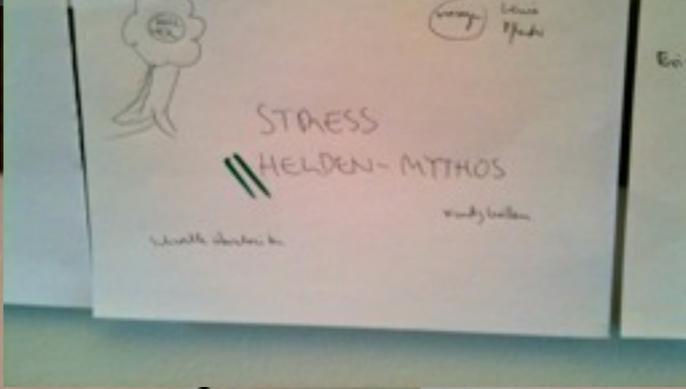
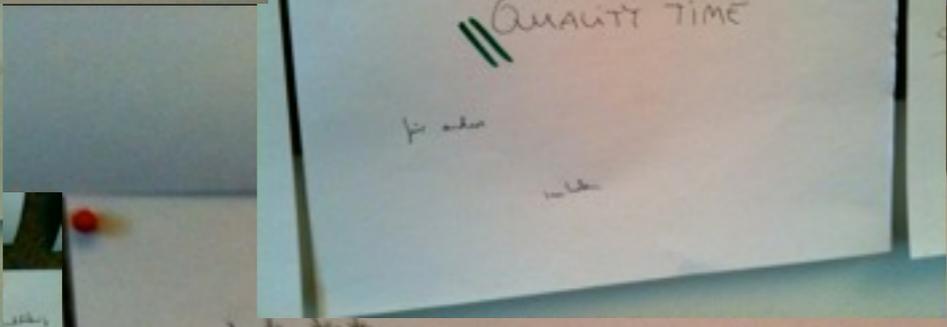
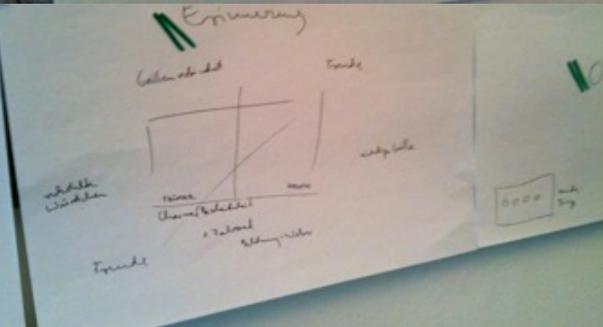
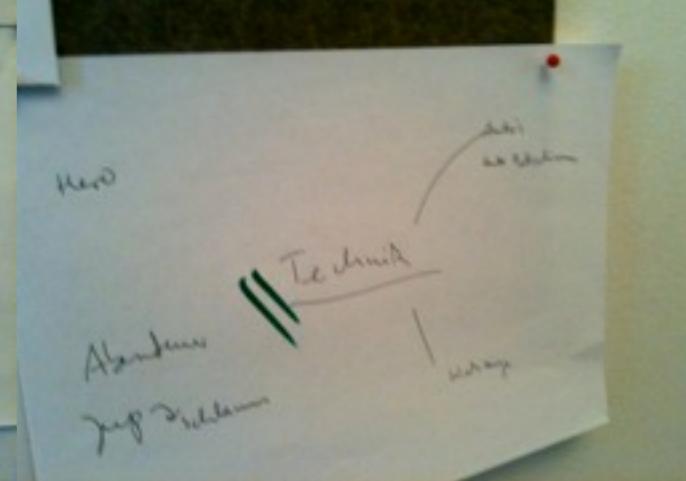
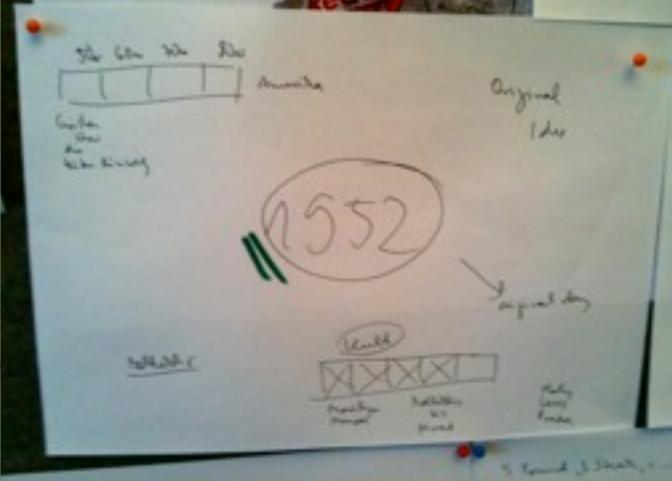
Wir bringen Menschen zusammen,  
um kreative, innovative Lösungen zu entwickeln,  
durch die Kombination  
von Kompetenz, Kultur, Raum und Führung



# Wie wir im Team arbeiten – ein exemplarischer Entwicklungsprozess



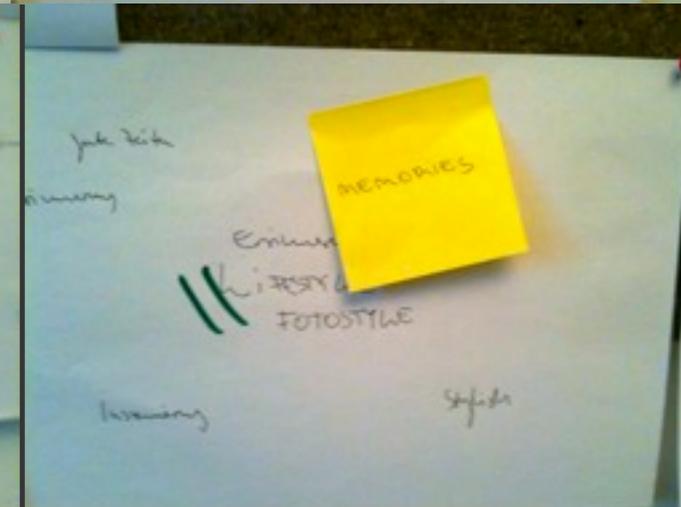
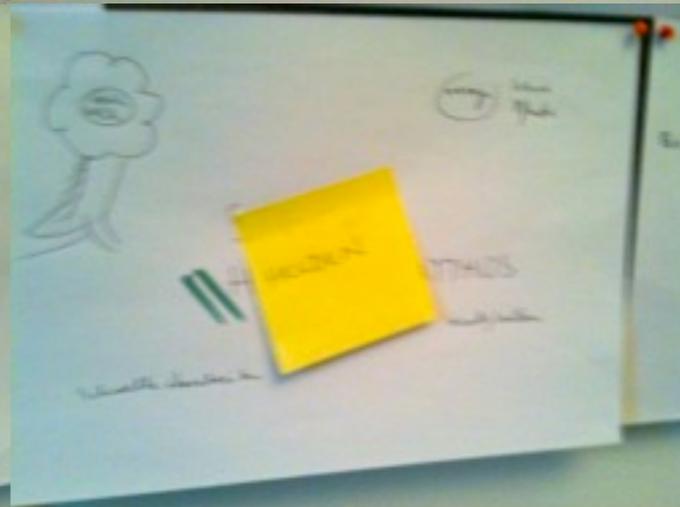
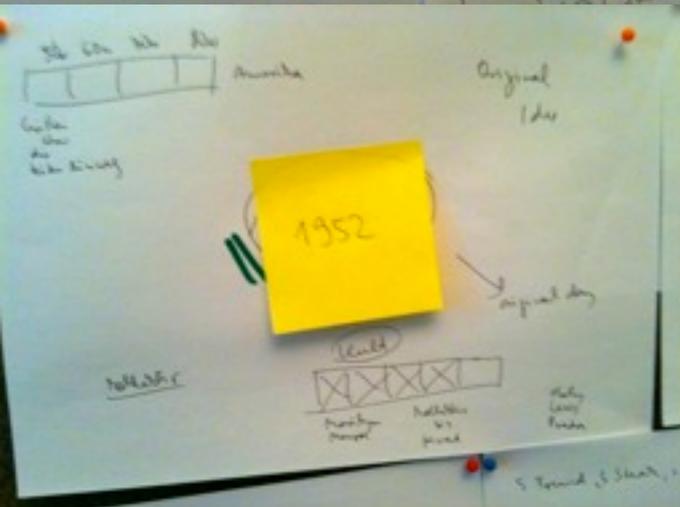
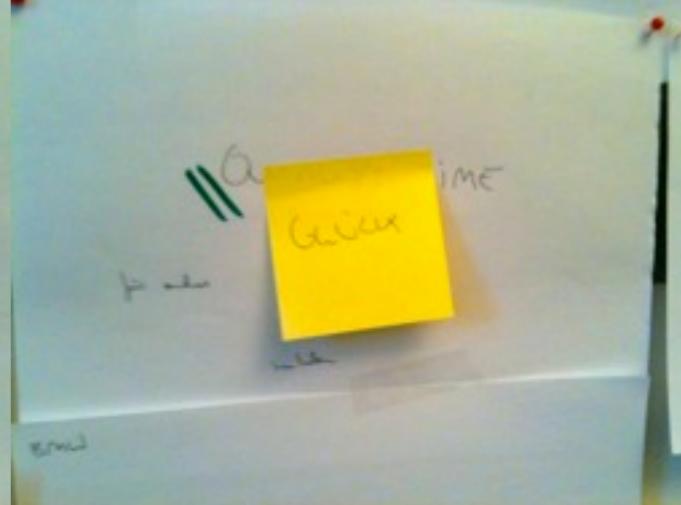
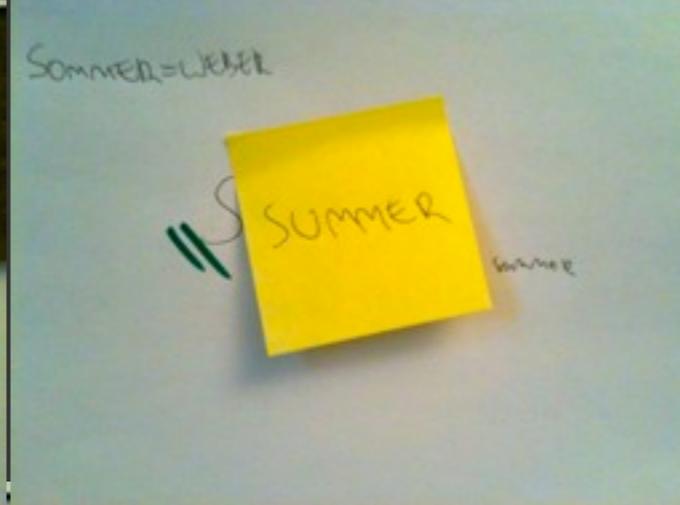
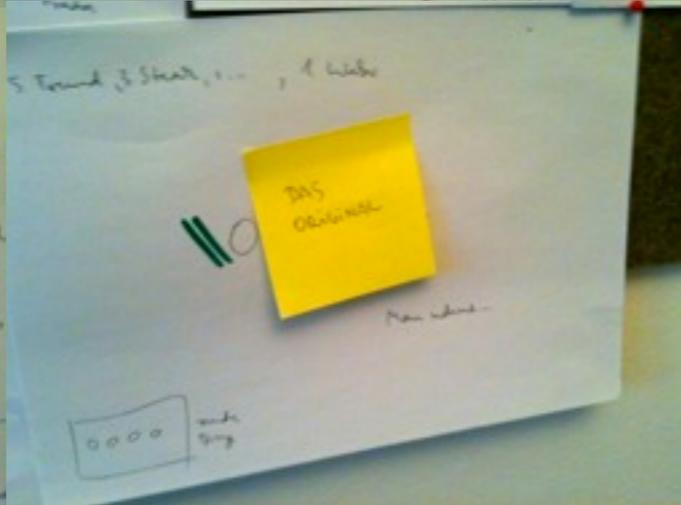
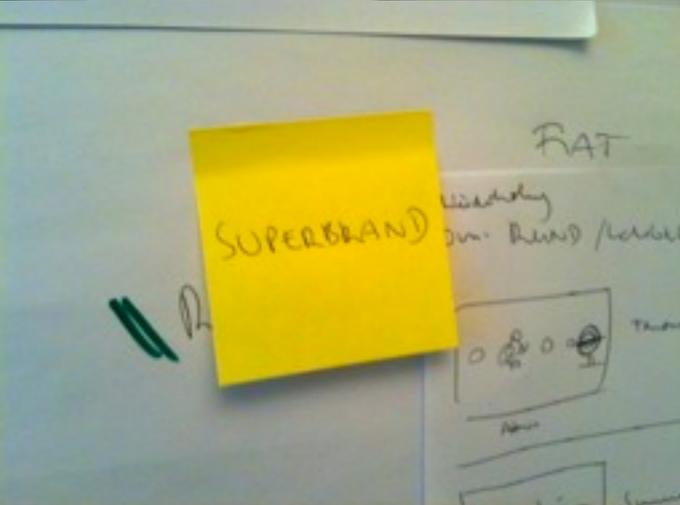
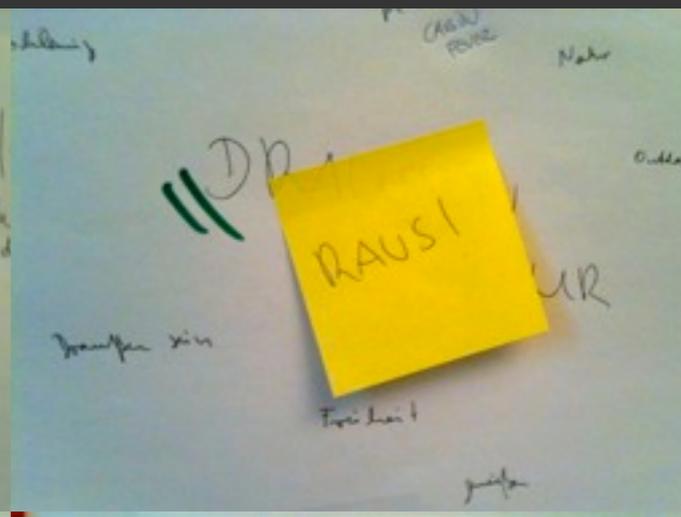
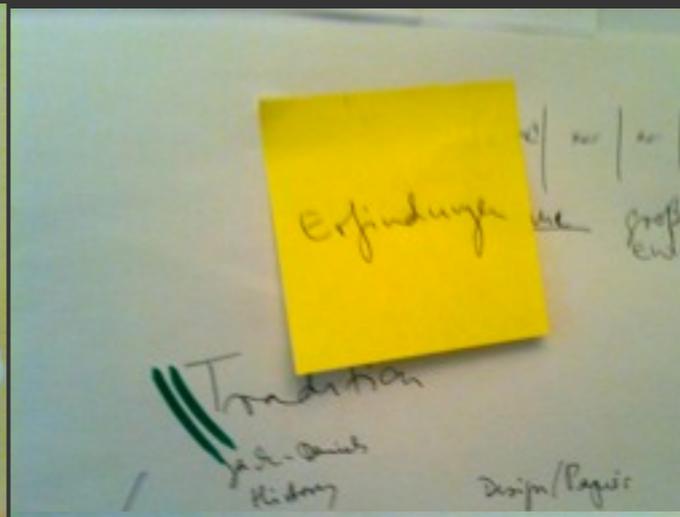
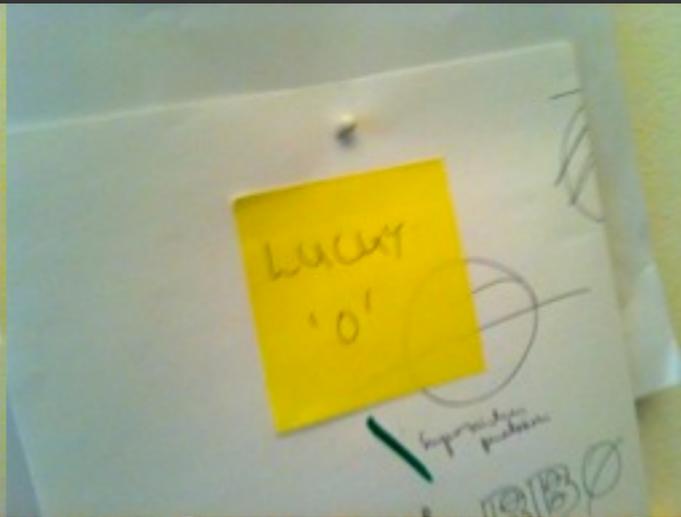
In die Breite gehen...



diskutieren...



# nominieren...



durchspielen...

GREEN IS THE BLACK

Guerrilla Gardening Community

Grill-Hütte als Tischbar

lieber spritzt Grillplatte

GESUNDHEIT

in der Natur

gesund gesamt ERNÄHRUNG

Wunder  
Trockenheit

sich bewegen

Nachhaltigkeit,  
frische Luft

Abendweihnachtsfeier

Mit anderen Pflanzen

handmade  
Abendweihnachtsfeier  
Incentive mit Selbst  
Zeit. Feiertage  
Wunder Bienen

Haus-  
gemeinschaft

Grill-Hütte

lieber  
schmeckt Grill

BACSAC

Garten selbst machen

Leistungswettbewerb  
Tagestunnenwettbewerb

Handwritten text on a document, possibly a flyer or brochure, with some bolded sections and bullet points.

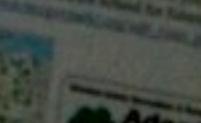
Handwritten text on a document, possibly a flyer or brochure, with some bolded sections and bullet points.

Play it forward

Adopt a Park  
Adopt a Park is a program where individuals, organizations, or businesses can help improve and enhance public parks...

Adopt a Park  
Adopt a Park is a program where individuals, organizations, or businesses can help improve and enhance public parks...

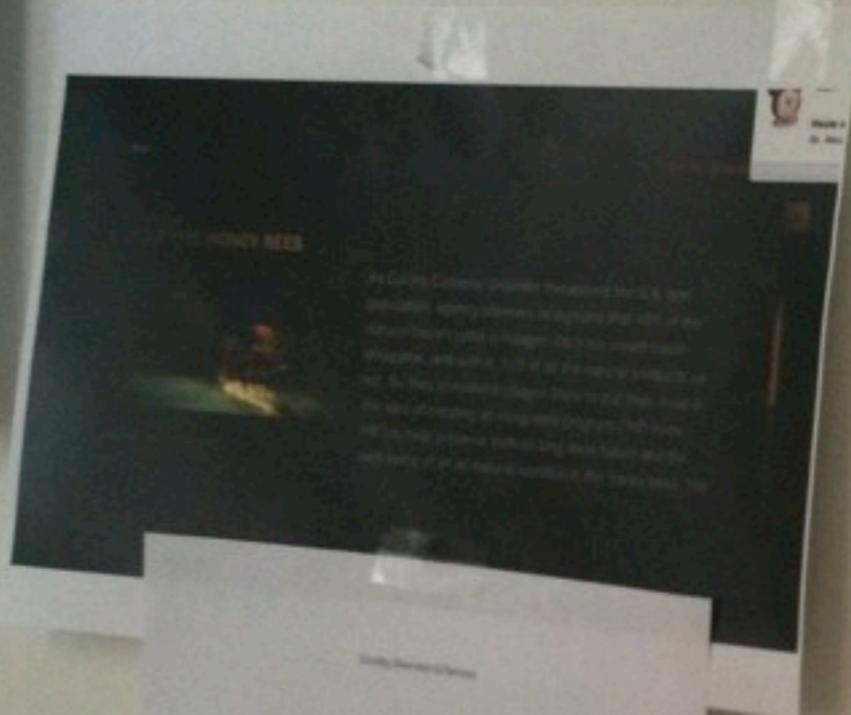
Adopt a Park  
Adopt a Park is a program where individuals, organizations, or businesses can help improve and enhance public parks...



MICC

testen...

Handwritten notes in German: "Küche geht raus - Genesis", "Küche geht raus / in", "Küche geht raus und meine Küche kommt nicht".



A document with text, likely a report or article, partially obscured by other papers.

diskutieren...



grillen...



bewerten...



auswählen...

4

LEBENSZYKLUS

REKURS

[2]

5

MEMORIES OF KARL OBER

4

WIKI

WIKI

1

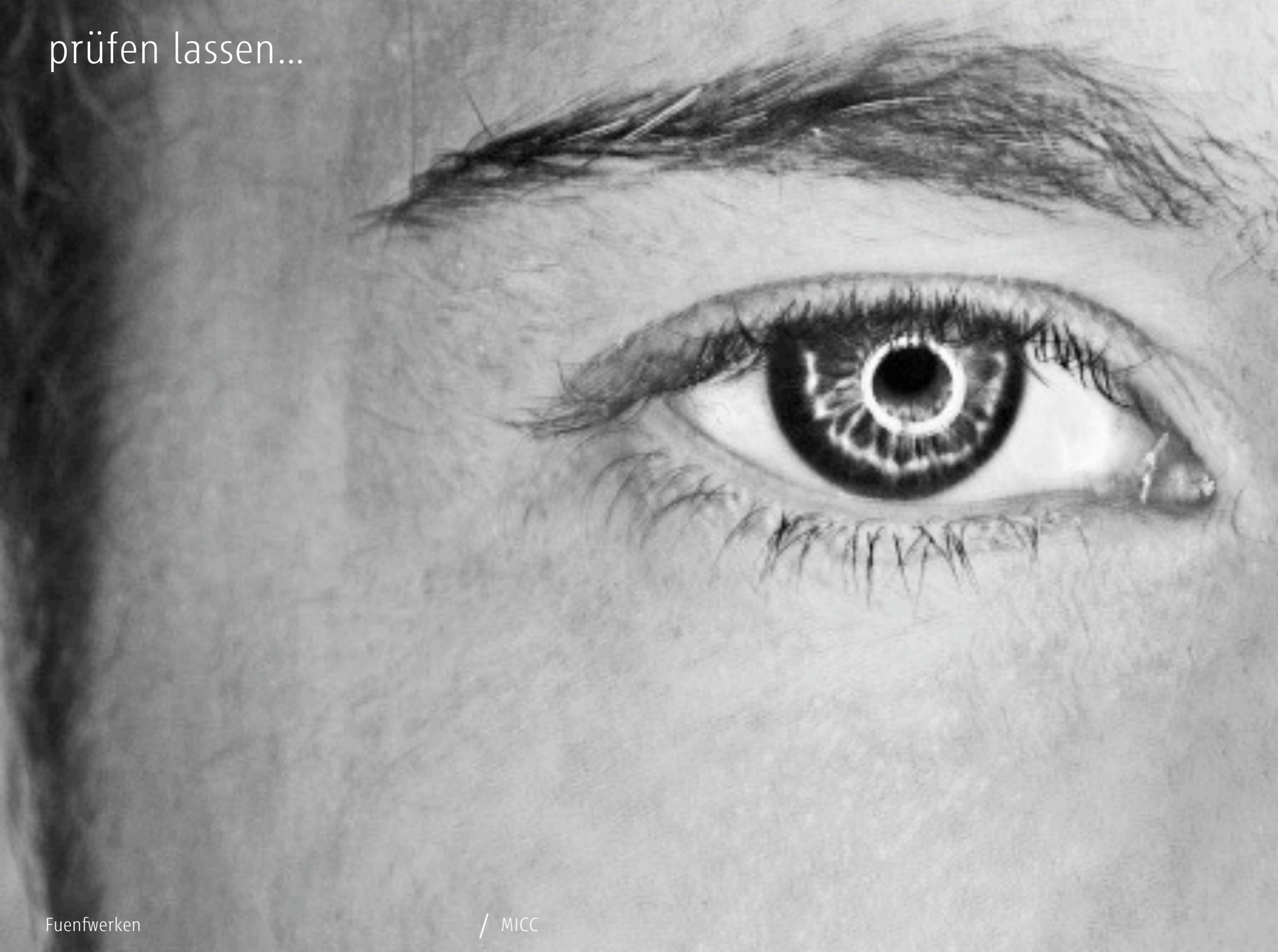
7

DESIGN

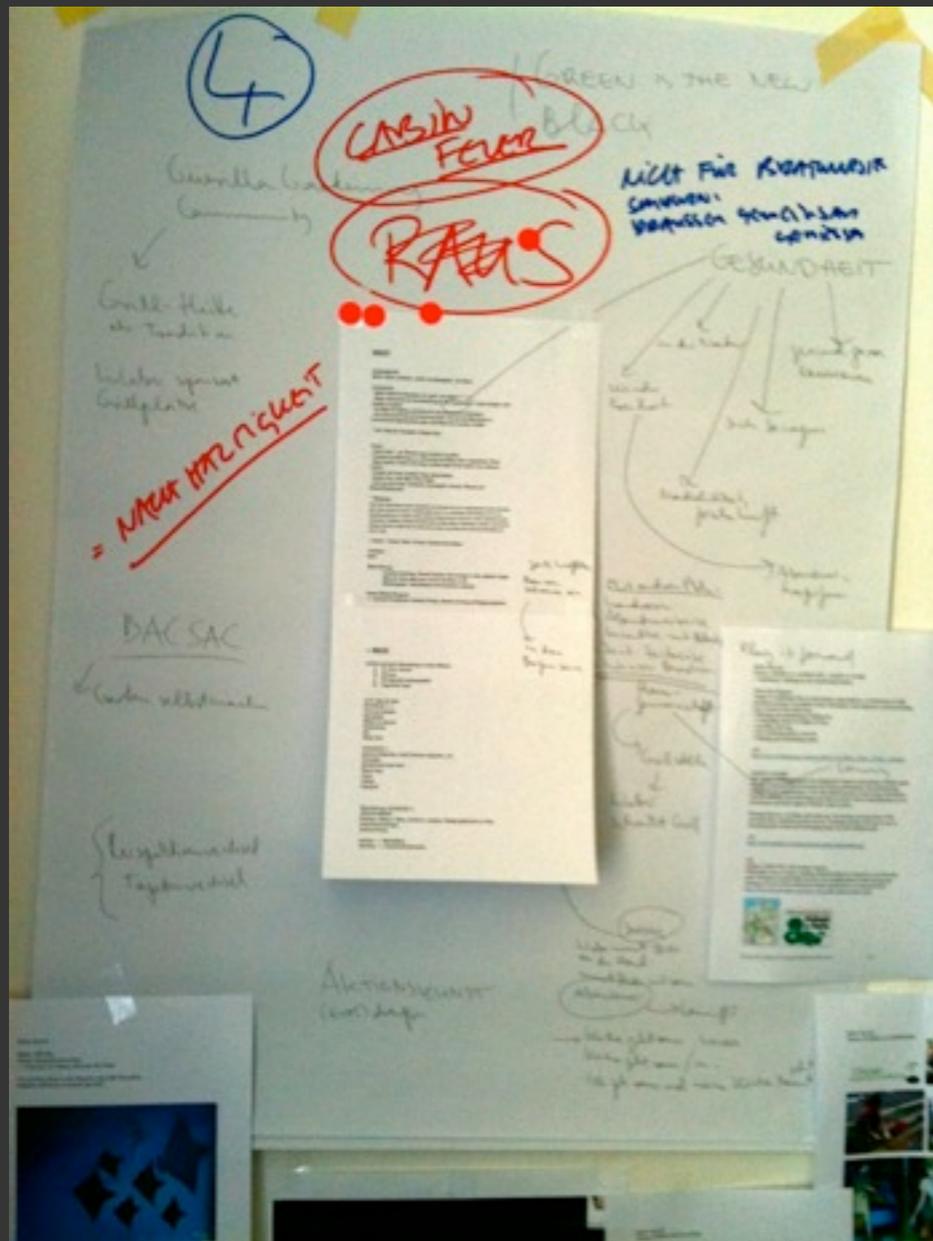
5

LUCKY 0

prüfen lassen...



...bis hin zum Ergebnis



Erkenntnisse zu Innovation und Innovationsfreude

Idealerweise  
ist das Ergebnis,  
ist die Gestaltung und das Design  
spannend,  
noch nicht da gewesen,  
innovativ

„Was ist die Kultur“

Unser Corporate Design spiegelt unser Verständnis von

Zusammenarbeit

und

Team

# III\_Muster und Partituren

Welche Muster haben wir gefunden und festgeschrieben

Fuenfwerken

Gestalt. Identität. Werte.

# Muster: Kreativität und Struktur in Gestaltungsprozessen

## Kontext

- Anspruch: individuelles Produkt und Ergebnis
- ergebnis-orientiert zugleich hohe Kreativität (Innovativität)

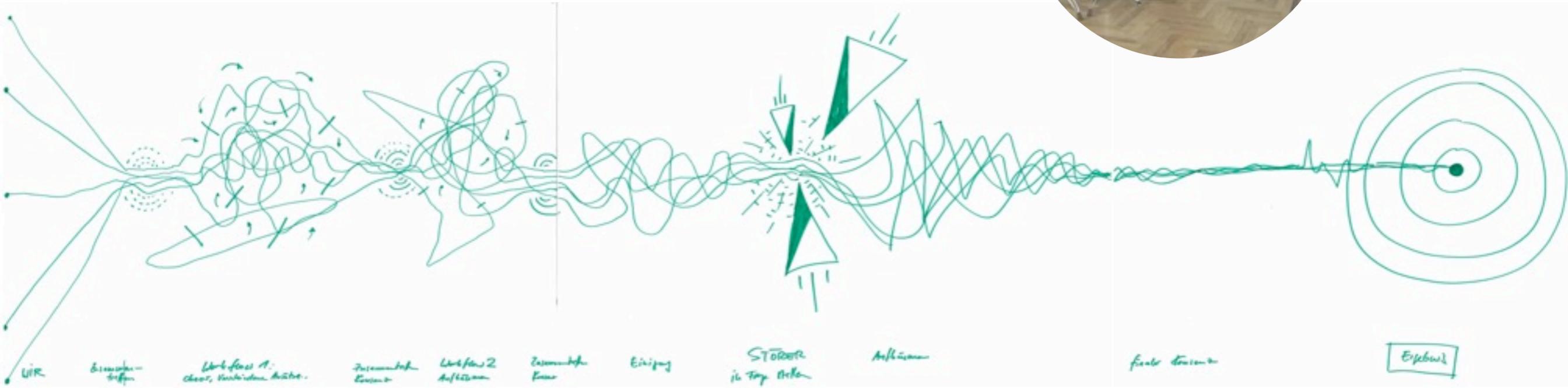
## Herausforderung der Alltagsanwendung

- von einer einzelnen, allein verantwortlichen Person kaum zu meistern

## Lösung und ihre Logik

- Teams
- Kundenbriefing / Rebriefing – Brainstorming - erste Ideen/ Ansätze
- iterativer (wiederkehrender) Prozess
- ‚Lead‘ – Einbindung weiterer Mitarbeiter/innen ... kontinuierlich über Gestaltungsaufgabe nachdenken
- Weitergestaltung durch Reflexion

# Partitur



# Muster: Komposition von Teams

## **Kontext:**

Die Arbeit an Gestaltungsprojekten in Teams ist die zentrale Arbeitsweise (Strategie und Struktur) bei Fuenfwerken. Sie funktioniert – siehe gewonnene Designpreise – ausgezeichnet, da sie von einer passend unterfütternden, breit internalisierten und lebenden Team-Kultur getragen ist. M.a.W. ist die Teamarbeit eine ausgefeilte und hochentwickelte Technologie, die in einer spezifischen Organisationskultur ihr volles Potenzial entfaltet.

## **Herausforderung:**

Ausgewählte Kulturelemente sind:

Erzeugung und Performanz der Team-Kultur Die Überzeugung, dass das Zusammen-bringen von Ideen und Perspektiven einzelner Designer/innen die Qualität der Ergebnisse erzeugt und erhöht, ist stark und unter den Mitarbeiter/innen verbreitet. Die verschiedenen Stärken und Ideen befruchten sich in Sinne der Qualität – dies wird immer wieder ‚getan‘ und damit bestätigt. Der Teamprozess ist normalerweise eine Folge von kreativen Phasen der Ideengenerierung und von Einigungs- und Entscheidungsphasen, die sich mehrfach abwechseln (vgl. das Muster „Kreativität & Struktur in Gestaltungsprozessen“). Auf Seiten des Managements besteht die Aufgabe der ‚Komposition‘ der Teams; das ist eine subtile (feine) Kunst, die die Vorstände beherrschen müssen. Die jeweilige Komposition ist nicht zufällig; Voraussetzungen sind ein Gefühl für die, genauer: eine sehr genaue Kenntnis der individuellen Stärken (Design, handwerklich, Kreativitätstyp, Arbeitsweise etc.) der zukünftigen Teammitglieder sowie für die Chemie zwischen den Personen (Charaktere, Gruppe etc.). Auch Intuition ist sehr wichtig.

# Partitur II



Iterativer Prozess



Strategie



Natürlichkeit



Wurzeln



Energie



Leidenschaft

USVFI LAW

END