

Zusammenarbeit neu gestalten

Mit Fokus und Inspiration zu sinnstiftender Kollaboration

Meetings prägen heute den Arbeitsalltag in den allermeisten Unternehmen. Gleichzeitig rangieren sie auf der Beliebtheitskala der Mitarbeitenden ganz weit unten. Und das nicht ohne Grund. Denn im Verhältnis zur investierten Zeit wird der tatsächliche Nutzen meist als enttäuschend gering wahrgenommen.

Auch auf der Plattform LinkedIn waren Meetings zum Jahresbeginn 2023 das Aufreger-Thema schlechthin. Und der Tenor war immer gleich: „Es braucht weniger Meetings – und es braucht bessere Meetings.“ Aber ganz ehrlich: Kann es denn so schwer sein, das Miteinander zielführend und konstruktiv zu gestalten? Augenscheinlich ja. Aus einer Umfrage des Kollaborationsanbieters Barco aus dem Jahr 2022 geht hervor, dass fast die Hälfte der 3.000 Befragten regelmäßig nicht weiß, worum es im Meeting geht und was das Ziel der Besprechung ist. Bei den Top-Führungskräften waren es sogar 61 Prozent.

Das spricht eindeutig für die Fraktion „Meetings streichen“. Dem kann ich bedingt recht geben. Es ergibt durchaus Sinn, etablierte Meetings schonungslos zu hinterfragen. Ganz vorne in der Reihe stehen hier Regelmeeetings, die es „halt schon immer gibt“. Setzt man hier kritisch an, dürfte sich so mancher Kalender lichten und mehr Zeit fürs Wesentliche frei machen. Schließlich werden Mitarbeitende nicht per se dafür eingestellt, ihre Zeit in Meetings zu verbringen.

Auf der anderen Seite verfügt sinnstiftende Kollaboration über ein enormes Potenzial, um in Zeiten steigender Komplexität Wissen zu teilen, voneinander zu lernen, Kreativität zu entfesseln, Komplexität zu handhaben und innovative Lösungen zu erarbeiten.

Meine Devise ist es deshalb, zu streichen, was zu streichen ist und den Fokus in Meetings und Workshops bewusst auf die Themen zu legen, bei denen Kollaboration wirklich strahlen und einen echten Mehrwert ermöglichen kann.

Doch wie genau kann dieses Strahlen erreicht werden? Egal ob kurzes Meeting oder intensiver Workshop – damit das gemeinsame Miteinander gelingt und das Potenzial der Kollaboration gehoben werden kann, braucht es fünf wesentliche Faktoren:

1. Moderation
2. Zielorientierte Rahmung
3. Psychologische Sicherheit
4. Interaktion
5. Inspiration

1. Moderation

Ein wichtiger Stellhebel auf dem Weg zu modernen, erfolgreichen Meetings und Workshops ist die Moderation. Und damit ist bei Weitem nicht nur die Leitung der Besprechung gemeint. Moderation ist vielmehr die zielorientierte, strukturierte und inspirierende Begleitung auf dem Weg zu tragfähigen Ergebnissen. Damit dies gelingt, ist es erforderlich, sich der neutralen Rolle bewusst zu sein. Das ist definitiv nicht immer einfach – aber es ist die Voraussetzung, dass die Teilnehmenden am Ende nicht frustriert von

dann ziehen, sondern intrinsisch motiviert hinter den erarbeiteten Ergebnissen stehen. Und wo ein fachlicher Einwurf seitens der moderierenden Person wirklich wichtig ist, darf der auch sein. Aber bitte immer den Rollenwechsel kenntlich machen. Für sich selbst und für die Teilnehmenden. Darüber hinaus gibt es weitere Rollen, die das gemeinsame Miteinander unterstützen können. Beispielsweise für Timekeeping und Protokoll. Idealerweise werden die Rollen von Meeting zu Meeting gewechselt.

2. Zielorientierte Rahmung

Die Weichen für den Erfolg eines Meetings werden im Vorfeld gestellt. Und ja – Vorbereitung kostet Zeit. Doch keine Vorbereitung kostet noch mehr Zeit – nur an anderer Stelle. Wird die Vorbereitung hingegen ernst genommen, ermöglicht das ein effizientes Vorgehen im Meeting. Dann müssen Meetings auch nicht per se die obligatorischen 60 Minuten dauern.

Der erste Schritt zum effizienten und ergebnisorientierten Arbeiten ist die Festlegung eines konkreten Ziels. Und NEIN – das ist leider nicht selbstverständlich! Erst wenn das Ziel klar ist, ist es überhaupt möglich, den genau für die Zielerreichung relevanten Personenkreis einzuladen. Fehlen relevante Personen, bleibt meist nichts anderes übrig, als das



Thema zu vertagen. Gleichzeitig geht aus der Definition der Zielgruppe auch hervor, wen es für diese Zusammenkunft nicht braucht. Und auch das ist wichtig. Denn was soll ich in Meetings und Workshops, zu deren Zielerreichung ich keinen Beitrag leisten kann?

Um tatsächlich zu tragfähigen und umsetzbaren Ergebnissen zu gelangen, braucht es überdies die Transparenz über alle relevanten Rahmenbedingungen. Hierzu gehören bereits getroffene Managemententscheidungen genauso wie Budgetvorgaben oder andere regulierende Einflussgrößen. Sonst wird das gemeinsame Miteinander ruck-zuck zur Alibi-Veranstaltung.

3. Psychologische Sicherheit

Die amerikanische Wissenschaftlerin, Professorin und Autorin Amy C. Edmondson beschreibt psychologische Sicherheit als einen Zustand, in dem die Mitarbeitenden sich ausdrücken und sie selbst sein können und nicht durch zwischenmenschliche Angst behindert werden. Erfolgreiche Kollaboration lebt davon, dass Ideen unzensuriert geteilt werden dürfen. Ohne Wenn und Aber. Und vor allen Dingen ohne Angst, sich mit diesem spontanen Gedankenblitz zu blamieren. Wer visionäre Ideen sucht, braucht einen geschützten Rahmen, um selbst verrückt klingende Ansätze aussprechen zu können. Genauso läuft es

mit Kritik. Dort wo Bestrafung droht, wird diese zurückgehalten. Das ist nicht feige, sondern zutiefst menschlich. Die Frage ist nur, welche fatalen Folgen sich aus zurückgehaltener Kritik ergeben können.

Nun sind logischerweise nicht alle Ideen ein Volltreffer. Und Fehler passieren. Und ja – natürlich auch in einer Umgebung der psychologischen Sicherheit. Der Unterschied wird deutlich, wenn man den Umgang damit betrachtet. Durch gelebte Transparenz und Ehrlichkeit im Umgang mit Fehlern haben alle die Chance, aus den Fehlern zu lernen. Werden diese – aus Angst sich zu blamieren – unter den Teppich gekehrt, sind sie dennoch passiert. Und die damit einhergehende Chance des Lernens bleibt ungenutzt. Offenheit wird gerne eingefordert. Tatsächlich gelebt werden kann sie allerdings nur in einem psychologisch sicheren Umfeld.

4. Interaktion

In Meetings wird natürlich gesprochen. Das ist wichtig und richtig. Aber manchmal wird zu viel gesprochen. Und es wird häufig auch unfokussiert gesprochen. Dann mutieren Besprechungen zu Laberrunden, die selten ein konkretes Ergebnis hervorbringen. Aktiv dagegensteuern lässt es sich mit gezielten Interaktionen. Die interaktive Arbeit an konkreten Fragestellungen ermöglicht es, auf effiziente Weise zu konkreten Ergebnissen zu

gelangen. Ganz einfach umsetzbar ist die sogenannte Murmelrunde. Hier beschäftigen sich jeweils zwei nebeneinander sitzende Personen gemeinsam mit einer Fragestellung, notieren ihre Ergebnisse z.B. auf Haftnotizen und teilen diese anschließend in der Gesamtrunde. Einen großen Effizienzgewinn erreicht man, wenn die einzelnen Murmel-Teams parallel an unterschiedlichen Fragen arbeiten. So entstehen innerhalb kürzester Zeit verschriftlichte und somit weiter nutzbare Antworten zu unterschiedlichen Themenstellungen. Daran arbeiten statt darüber reden – dann wird's konkret und greifbar.

5. Inspiration

Neue, innovative Lösungsansätze entstehen nicht durch das Weitergehen auf dem ewig selben Weg. Wer neue Antworten möchte, bekommt sie nicht durch alte Vorgehensweisen. Das Zauberwort heißt Inspiration. Zum Glück gibt es eine ganze Fülle an Inspirationsansätzen, die sich wunderbar in Meetings und Workshops anwenden lassen, um die Teilnehmenden immer wieder aus der Reserve zu locken. Diese Inspirationsansätze liegen auch vielen bekannten Kreativitätstechniken zugrunde. Kennt man allerdings die Stellhebel dahinter, wird es leicht, auch „ganz normale Meeting-Situationen“ mit Inspirations-Häppchen anzureichern, ohne gleich das ganz große Besteck auszupacken.



Inspirationstipp #1 – gedanklicher Perspektivwechsel

Um zu neuen Ideen zu gelangen, hilft es, die zu lösende Aufgabe einmal aus einer komplett neuen Perspektive zu betrachten. Denn während man mitunter den sprichwörtlichen Wald vor lauter Bäumen nicht sieht, wird es durch den bewussten Schritt heraus aus dem gedanklichen Hamsterrad möglich, neue Handlungsoptionen zu erkennen. Einen gedanklichen Perspektivwechsel erreicht man beispielsweise mit den Fragen: „Wie hätte unser größter Mitbewerber diese Aufgabe geknackt?“, „Welche Lösungen würden den Kundinnen und Kunden ein Strahlen ins Gesicht zaubern?“, „Welche Tipps hätten unsere Auszubildenden?“.

Inspirationstipp #2 – räumlicher Perspektivwechsel

Wenn sich ein Team auf den Weg macht, neue, innovative Lösungen zu entwickeln, tut es sich beim Verlassen der gewohnten Denkmuster leichter, wenn damit ein räumlicher Perspektivwechsel einher geht. Die Veränderung des gewohnten Besprechungs-Settings kann also durchaus die Gedanken beflügeln. Es hilft bereits, die gewohnte Sitzordnung zu verlassen und sich gemeinsam vor das White-


board oder die Fensterfront zu stellen. Aber auch die Produktionshallen, die Cafeteria oder der Meetingraum auf einem anderen Flur mit anderer Aussicht und Einrichtung unterstützen dabei, neue Gedanken zu entwickeln. Und was natürlich immer der absolute Joker ist: Raus ins Grüne! Hierzu passt auch der nächste Inspirationstipp:

Inspirationstipp #3 – Bewegung

Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass körperliche Aktivität eine positive Wirkung auf die Gehirnleistung hat. Alle rufen nach supermodernen Methoden – dabei beginnt unser natürlicher Kreativitäts-Booster direkt mit dem nächsten Schritt. Konferenzen im Gehen sind nicht zuletzt durch prominente Befürworter wie Steve Jobs, Mark Zuckerberg und Barack Obama bekannt geworden. Diese Erkenntnis lässt sich auch wunderbar nutzen, um im wahrsten Sinne des Wortes Bewegung in festgefahrene Meeting-Situationen zu bekommen. Die unter dem Begriff „Interaktion“ zitierten Murmelrunden, in denen sich zwei Teilnehmende gemeinsam mit einer konkreten Fragestellung beschäftigen, lassen sich wunderbar als „To-go-Variante“ ausprägen.

Inspirationstipp #4 – Ideen weiter bauen

Auf Ideen anderer aufzubauen ist der Inspirationsansatz, der bekannten Kreativitätstechniken wie beispielsweise dem Brainstorming und Brainwriting zugrunde liegt. Ideen werden mündlich oder schriftlich „gesprudelt“ und warten nur darauf, weitergesponnen und neu gedacht zu werden. Werden beispielsweise mehrere ausgedruckte Fragestellungen an verschiedenen Wänden im Raum platziert, können die Teilnehmenden von Frage zu Frage gehen und ihre möglichen Antworten auf Haftnotizen hinterlassen. Die nachfolgenden Personen werden dann zusätzlich von den bereits vorhandenen Ideen inspiriert.

Ein wertvoller erster Schritt auf dem Weg zu einer neuen Kultur der Zusammenarbeit kann es sein, beim nächsten Meeting nicht das inhaltlich geprägte „WAS“ auf die Agenda zu nehmen, sondern sich vielmehr mit dem „WIE“ der sinnstiftenden Kollaboration auseinanderzusetzen. 

Michaela Stach
Akademie-fuer-Systemische-
Moderation.de



Michaela Stach ist Gründerin und Leiterin der Akademie für Systemische Moderation. In ihrem Institut bildet sie mit ihrem Team viermal jährlich an zwei Standorten Systemische Moderatorinnen und Moderatoren aus. Die 6-modulige Ausbildung ist vom Dachverband der Weiterbildungsorganisationen zertifiziert.

Darüber hinaus finden regelmäßige Aufbaumodule und Alumni-Veranstaltungen statt. Sie veröffentlichte neben zahlreichen Fachartikeln zwei Bücher bei Business Village. Im Oktober 2022 ist ihr neuestes Buch „Moderation in Workshop und Meeting I: Mit ergebnisorientierten Tools und Methoden Zusammenarbeit neu gestalten“ erschienen.

Michaela Stach ist Gastgeberin und Moderatorin des Praxisforums „Zusammenarbeit neu gestalten – Expertise trifft Interaktion“, www.Praxisforum-Systemische-Moderation.de, einer Konferenz in interaktivem und lebendigem Design, die im November 2023 in Hamburg stattfindet.