



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen
und kirchlichen Organisationen

www.kviid.de

KVI im DIALOG

4 | November 2022

Finanzen

Grundlagen des Rechnungswesens von kirchlichen, caritativen und diakonischen Vereinen - Kostenrechnung, Planung und Budgetierung als Teile des Reportings, Teil 9

Recht und Steuern

Hinweisgeber-Systeme und deren datenschutzrechtlichen Relevanzen

KVI Kongress 2022 Special

Der KVI Kongress 2022 verbuchte einen neuen Rekord - Das digitale Kongressformat hat sich erneut bewährt

Energie und Umwelt

EKD-Klimaschutzrichtlinie - Ein Meilenstein auf dem Weg zur Klimaneutralität

Informationstechnologien

AWO und ihr Weg in die Cloud - Bezirksverband Baden geht mit der Cloud in eine digitale Zukunft

Personalmanagement

Du kannst auch warten, bis es kracht - Wie Konflikte nicht nur gelöst, sondern auch zur Weiterentwicklung genutzt werden können



Digital.Durchdacht. Durchstarten

Digitale Instrumente zur Personalgewinnung,
-bindung und -qualifizierung

Konstruktive Meetings

Wenn Effizienz auf Inspiration und Wertschätzung trifft

Ein Beitrag von Michaela Stach

Hand aufs Herz: Wie gerne verbringen Sie Ihre Zeit in Meetings? Ich ahne das Ergebnis. Und ja – Sie sind nicht alleine.

Dabei wird es bei zunehmender Komplexität der Arbeitswelt immer wichtiger, zu kollaborieren, Wissen zu teilen und die kollektive Intelligenz zu nutzen, um anspruchsvolle Herausforderungen zu meistern. Und das online wie offline.

Laut einer Veröffentlichung im Harvard Business Review von 2016 ging man bereits damals davon aus, dass Mitarbeitende auf allen Hierarchieebenen 50% mehr Zeit damit verbrachten, mit anderen zusammenzuarbeiten, als noch vor 20 Jahren. Da können wir heute sicherlich noch eine Schippe drauflegen!

Es lohnt sich also, das Miteinander in Meetings genauer anzuschauen und das „WIE“ der Zusammenarbeit zu reflektieren, zu hinterfragen und bewusst zu gestalten.

Ein gutes Gerüst bieten hierbei die drei Gelingensfaktoren

- Effizienz
- Inspiration
- Wertschätzung

Effizienz

Der Schlüssel zu effizienten Meetings liegt in der Vorbereitung. In der systemischen Moderation nutzen wir hier den sogenannten Moderations-Check. Thematisiert werden u.a. folgende Punkte:



Michaela Stach ist Autorin und führt Moderationen und Großgruppenmoderationen durch. Sie ist auf die sogenannte systemische Moderation spezialisiert und vermittelt diese in ihrer darauf fokussierten Akademie.

1. Wie lautet das konkrete Ziel?
2. Wen braucht es, um dieses zu erreichen - und wen braucht es nicht?
3. Welche Rahmenbedingungen müssen die Teilnehmenden kennen, damit am Ende auch umsetzbare Ergebnisse erarbeitet werden können?

Wenn also alle für ein Thema relevanten Personen über die notwendigen Informationen und Rahmenbedingungen verfügen, ist es ihnen auch möglich, auf effiziente Weise zu konkreten Ergebnissen zu kommen. Diese Vorgehensweise impliziert darüber hinaus ein Höchstmaß an Transparenz und Ehrlichkeit und zahlt somit direkt auf den Gelingensfaktor „Wertschätzung“ ein. Und falls Sie jetzt über das „und wen braucht es nicht?“ gestolpert sind – genau die-

se Frage sollten wir uns immer wieder stellen! Wenn Teilnehmende keinen konkreten Beitrag leisten können, beschäftigen sie sich ganz automatisch und nachvollziehbarerweise mit anderen Themen. Deshalb mein Tipp: Themen, die nicht das ganze Team betreffen ans Ende des Meetings legen.

Sind die Basics einer effizienten Moderation im Vorfeld geschaffen, sorgen interaktive Einheiten dafür, dass die Runde nicht nur „über ein Thema spricht“, sondern „konkret an demselben arbeitet“. Lassen Sie konkrete Fragestellungen in kleinen Teams beleuchten und auf Haftnotizen oder Kärtchen festhalten. Auch im virtuellen Raum bieten Breakout-Räume und virtuelle Whiteboards die Chance zu kreativem Arbeiten.

Während sich reine Gesprächsrunden in die Länge ziehen, bieten in-

teraktive Arbeitsrunden in kurzer Zeit konkrete Ergebnisse. Nicht zu unterschätzen ist hierbei das Commitment der Teilnehmenden, wenn sie selbst Lösungen erarbeitet und aufgeschrieben haben. Sie haben also gleich einen doppelten Nutzen, die Kolleginnen und Kollegen ins Tun zu bringen! Der ultimative Effizienz-Booster ist es übrigens, einzelne Teams parallel an verschiedenen Fragestellungen arbeiten - und ihre verschriftlichten Ergebnisse anschließend vorstellen zu lassen!

Inspiration

Schon Albert Einstein wusste: „Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.“ Wenn es in Meetings also darum gehen soll, neue Ideen und Lösungsansätze zu generieren, wird es zäh, mit der immer selben Vorgehensweise und Fragestellung zu arbeiten. Leichter wird es hingegen, wenn Sie Ihre Teilnehmenden bewusst zu neuem Denken inspirieren.

Die Möglichkeiten sind vielfältig. Ich spreche hier von Inspirationsansätzen oder Inspirationsquellen. Dazu zählt der Perspektivwechsel. Dieser kann gedanklich und/oder räumlich sein. Betrachtet man beispielsweise eine zu lösende Aufgabe mit der sprichwörtlichen Brille einer unbeteiligten Person - vielleicht ja sogar einer berühmten Persönlichkeit - werden ganz sicher andere Antworten entstehen, als wenn sich die Teilnehmenden im gewohnten Gedankenkarussell festbeißen.

Der berühmte Tapetenwechsel, der mit einer räumlichen Veränderung einher geht, ist uns allen bekannt. Was im Urlaub funktioniert, lässt sich auch wunderbar und kostengünstig auf jedes Meeting übertragen. Lassen Sie die Teilnehmenden nicht wie gewohnt auf ihrem etablierten Stuhl Platz



Abb.: Colourbox

Während sich Gesprächsrunden in die Länge ziehen können, bieten interaktive Arbeitsrunden in kurzer Zeit konkrete Ergebnisse.

nehmen, sondern arbeiten Sie beispielsweise im Stehen vor der Fensterfront. Wenn Sie jetzt noch mit Haftnotizen arbeiten, lassen sich sogar die Fenster integrieren! Oder Sie nutzen einen anderen Besprechungsraum im Haus. Oder vielleicht die verwaiste Cafeteria am Nachmittag? Ihrer Kreativität für inspirierende Räume sind keine Grenzen gesetzt. Den Tapetenwechsel perfekt machen Sie, wenn Sie Ihr Meeting nach draußen verlagern. Zugegeben wird es mit dem Sitzen im Freien zur aktuellen Jahreszeit etwas schwierig. Was aber auch bei kühleren Temperaturen funktioniert, ist der Spaziergang an der frischen Luft. Diese unter dem Begriff „Walking Meetings“ bekannt gewordenen Konferenzen im Gehen sind nicht zuletzt durch prominente Befürworter wie Steve Jobs, Mark Zuckerberg und Barack Obama so populär geworden.

Hierbei spielt neben dem räumlichen Perspektivwechsel noch ein zweiter Inspirationsansatz eine wesentliche Rolle: Bewegung! Die

direkte Auswirkung körperlicher Aktivität auf die Leistung unseres Gehirns ist wissenschaftlich belegt. Dabei geht es gar nicht um stundenlange sportliche Ertüchtigung. Schon kleinere Bewegungseinheiten reichen aus, um unser Gehirn anzukurbeln. Eigentlich verrückt, dieses Potenzial nicht zu nutzen, oder? Ich selbst integriere Bewegungseinheiten sowohl in meiner Akademie als auch im Rahmen von Moderationen.

So wird Bewegung als Inspirationsansatz beispielsweise in der Methode „Think-Pair-Share on walk“ genutzt: Zu einer von der Moderations-Leitung vorgestellten Frage machen sich die Teilnehmenden zunächst einzeln in der Stille Gedanken. Danach finden sich Tandems. Diese gehen auf einen Spaziergang, teilen ihre Ideen und entwickeln gemeinsame Antworten, die sie auf Haftnotizen festhalten. Natürlich ist hier eine genaue Zeitvorgabe elementar. Sonst wird es schwierig mit der Effizienz. Es folgt die Vorstellung im Plenum.

MEETINGS

Das Fehlen von Inspiration wird als ein Grund identifiziert, wenn es um mangelnde Kreativität geht. Das ist nachvollziehbar – denken wir nur an Albert Einstein. Erschreckend ist der zweite Grund: Die Angst vor dem Versagen. Angst ist so ein großer Begriff. Und doch ist eine gewisse Angst häufig mit im Raum, wenn Menschen zusammenkommen. So auch in Meetings und Workshops. Wenn auch subtil und unbewusst, so prägt sie doch das gemeinsame Miteinander. Da ist der unterbewusste Vergleich mit den Kolleginnen und Kollegen. Hinzu kommt die Befürchtung, vor der Führungskraft eine schlechte Figur zu machen und am Ende als inkompetent oder spleenig abgestempelt zu werden. Da wird der Geistesblitz doch schnell mal zurückgehalten. Sicher ist sicher.

Wer will sich schon blamieren? Förderlich für kreatives Arbeiten ist hingegen eine Atmosphäre, in der ein gutes Miteinander möglich ist und Fehler gemacht werden dürfen. Die amerikanische Wissenschaftlerin, Professorin und Autorin Amy C. Edmondson spricht von einem Zustand, in dem die Mitarbeitenden sich ausdrücken und sie selbst sein können und nicht durch zwischenmenschliche Angst behindert werden und fasst dies unter dem Begriff der psychologischen Sicherheit zusammen.

Wertschätzung

Anderen Menschen mit einer wertschätzenden Haltung zu begegnen ist für mich der erste Schritt zur psychologischen Sicherheit und einer damit einher gehenden konstruktiven, offenen und angstfreien Meeting-Atmosphäre. Gleichzeitig habe ich so mein persönliches Thema mit der Begrifflichkeit der Wertschätzung: Landet sie doch schnell in der sprichwörtlichen „Kuschel-Schublade“ oder wird direkt abgehakt: „Klar gehen wir wertschätzend miteinander um – und jetzt weiter im Text...“



Abb.: Colourbox

Erlebbar wird Wertschätzung erst, wenn der Begriff hinterfragt und auf die konkrete Verhaltensebene heruntergebrochen wird.

Erlebbar wird Wertschätzung aber erst, wenn der Begriff hinterfragt und auf die konkrete Verhaltensebene heruntergebrochen wird: „Wie kann ich mich als Meeting-Leitung verhalten, damit sich meine Teilnehmenden von mir wertgeschätzt fühlen?“ Sich auf die Teilnehmenden in ihrer Unterschiedlichkeit einzulassen, ist ein erster wichtiger Schritt. Hierbei unterstützt das Bewusstsein, dass jede und jeder von uns ganz individuelle Werte, Prägungen und Erfahrungen in sich trägt. Und genau diese entscheiden letzten Endes darüber, wie wir andere Menschen, Dinge und Situationen wahrnehmen und bewerten. Nicht nur generell, sondern auch ganz konkret in jedem Meeting. Es lohnt sich, immer wieder die Brille der anderen aufzusetzen und Unterschiede mit positivem Interesse wahrzunehmen. Für das zwischenmenschliche Miteinander und für kreative Ideen und neue Lösungen.

Zu Anfang des Beitrags habe ich von der für die Effizienz ausschlaggebenden Bedeutung gesprochen, den Teilnehmenden im Meeting alle notwendigen Informationen und Rahmenbedingungen zu einem Thema zur Verfügung zu stellen. Diese Transparenz und

Ehrlichkeit ermöglicht nicht nur ein effizientes Arbeiten mit umsetzbaren Ergebnissen, sondern vermittelt den Teilnehmenden auch das Gefühl, dass sie es wert sind, dass man ihnen mit Ehrlichkeit begegnet und ihre Mitarbeit so ernst nimmt, dass sie auch entsprechend vorbereitet wird. Auch das ist gelebte Wertschätzung. Eine gute Möglichkeit, das „WIE“ der Zusammenarbeit immer wieder zu reflektieren und dabei stetig besser zu werden bietet am Ende des Meetings ein Check-out mit Fokus auf die Zusammenarbeit. Hierbei wird nach dem thematischen Ende aus der sogenannten Metaperspektive das „WIE“ reflektiert. Die Teilnehmenden blicken also nicht auf die erarbeiteten Inhalte, sondern vielmehr auf die Art und Weise, wie sie zusammengearbeitet haben. Hieraus gilt es immer wieder neu zu lernen.

Buchempfehlung

Hinweisen möchten wir Sie an dieser Stelle auf das neue Buch „Moderation in Workshop und Meeting - Mit ergebnisorientierten Tools und Methoden Zusammenarbeit neu gestalten“ von Frau Stach, das unter Literatur in dieser Ausgabe vorgestellt wird und im KVI Shop unter <https://kviinitiative.de/kvishop.html> bestellt werden kann.