



# Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen und kirchlichen Organisationen

[www.kviid.de](http://www.kviid.de)

## KVI im DIALOG

3 | August 2020

### Finanzen

Die Bilanzierung von „Heritage Assets“ in der kirchlichen Doppik - Praxisfall Grabungskosten am Beispiel „Alter Dom St. Johannis in Mainz“

### Management & Organisation

Jetzt starten wir durch, machen Sie mit - KVI Fachgruppe „Frauen in Führung“

### Recht & Steuern

Verlängerung für § 2b UStG - warum dennoch Handeln?

### Corona Special

Lehren aus der Corona-Krise für Arbeit, Wirtschaft und den Klimaschutz?

### Informationstechnologien

Digitale Wege in die Zukunft - Auslöser Corona

### Personalmanagement

Achtsamkeit als Führungskompetenz - Wie Führungskräfte lernen innezuhalten



**Zwischenbericht**  
Der KVI Kongress 2020  
übertrifft alle Erwartungen -  
17. Juni bis 30. September  
und alles digital

## Und auf einmal geht alles online

Ein Beitrag von Michaela Stach

Die Corona-Pandemie hat ihn von heute auf morgen umgelegt - den Schalter in Richtung Digitalisierung. Und wenn auch im Laufe der Zeit manches wieder zur „alten Normalität“ zurückkehren kann und darf, so wird auch vieles bleiben.

Ziemlich weit oben auf dieser Liste werden definitiv die virtuellen Meetings stehen. In Anbetracht von Reisezeit, Reisekosten und ökologischem Fußabdruck ist dies auch nur sinnvoll. Deshalb ist es umso wichtiger, sich einmal genauer mit den Erfolgskriterien von Online-Besprechungen zu beschäftigen.

**Ein Meetingraum macht noch kein gutes Meeting**

Auch ein virtuelles Meeting-Tool stellt letzten Endes lediglich einen Raum zur Verfügung. Nicht mehr und nicht weniger. Klar ist dieser technisch top ausgestattet mit virtuellem Whiteboard, der Funktion des Bildschirmteilens und vielleicht ja sogar der Möglichkeit des interaktiven Arbeitens in Gruppenräumen - doch das war's dann auch schon.

Damit ein konstruktives Miteinander entstehen kann, braucht es aber nicht nur moderne Funktionalität, sondern auch eine zielführende Vorbereitung und eine lösungsorientierte, wertschätzende Moderation! Diese ist schon bei Präsenzbesprechungen nicht ohne - und bei Onlinemeetings gilt es noch zusätzliche Klippen zu umschiffen.

**Die Haltung ist entscheidend**

Der Ansatz der systemischen Moderation ist geprägt von einer wertschätzenden, toleranten und ehrlichen Haltung gegenüber allen



Abb.: Präsenzfotografie Theresia Berger

Michaela Stach ist seit 1995 als Unternehmerin selbstständig. Nach zahlreichen fundierten Ausbildungen im Bereich Coaching, Change Management, Moderation und Großgruppenmoderation spezialisierte sie sich auf die systemische Moderation und gründete 2011 die Akademie für Systemische Moderation.

Teilnehmenden. Es liegt hierbei die Annahme zugrunde, dass jede und jeder Einzelne eine eigene Sicht auf die zu lösende Aufgabe hat. Die objektive Wahrheit ist eine Illusion.

Wenn es jedoch gelingt, diese verschiedenen Perspektiven sichtbar zu machen und die Teilnehmenden - bei transparenter Kommunikation aller Rahmenbedingungen - konstruktiv in die Lösungsfindung mit einzubeziehen, werden auch tragfähige Lösungen und ehrliches Commitment greifbar. Damit diese Haltung für alle Teilnehmenden in einer Online-Besprechung erlebbar werden kann, braucht es neben der inneren Einstellung auch eine konkrete methodische Vorgehensweise.

So fällt es im virtuellen Raum mitunter schwer, auch tatsächlich alle Beteiligten im Blick zu behalten.

Deshalb ist es hier besonders wichtig, durch persönliche Ansprachen und individuelles Nachfragen auch tatsächlich alle Beteiligten einzubeziehen, alle Perspektiven transparent zu machen und das gemeinsame Verständnis sicherzustellen.

Lieber einmal mehr zusammenfassen und paraphrasieren anstatt im Laufschrift durch das Meeting zu hetzen - und am Ende doch komplett aneinander vorbei zu argumentieren. Diese Verständnis-Schleifen gilt es bereits im Vorfeld gezielt in die Planung von Online-Meetings mit aufzunehmen. Apropos Planung:

**Vorbereitung ist alles**

Um während des Meetings konstruktiv und zielführend arbeiten zu können, braucht es hierfür auch

eine gezielte Vorbereitung. Und die bezieht sich eben nicht nur auf die technischen Feinheiten des Meeting-Tools, sondern vielmehr auf die inhaltliche Ausrichtung. Oberstes Ziel sollte es immer bleiben, sinnstiftend zu arbeiten. Zu klären sind im Vorfeld folgende grundlegenden Fragen:

- Wie lautet das konkrete Ziel des Meetings und in welchen Teilschritten soll vorgegangen werden?
- Welche Rahmenbedingungen gilt es zu beachten und zu kommunizieren?
- Welche Informationen benötigen die Teilnehmenden ggfs. im Vorfeld, um sich ebenfalls vorbereiten zu können?
- Wer sollte beim virtuellen Meeting dabei sein?
- Und falls es nicht möglich ist, alle Betroffenen tatsächlich im virtuellen Raum zu versammeln: Welche Perspektiven sollten dann von den Anwesenden mitgedacht werden?

Und ganz wichtig:

- Wieviel Zeit benötigen wir wirklich?

### Nähe auf Distanz

Die größte Herausforderung virtueller Meetings ist die fehlende persönliche Nähe. Aus einem Gefühl der Nähe heraus fällt es leichter, schwierige Themen anzusprechen, mögliche Missverständnisse zu klären oder auch sich mit vermeintlich verrückt klingenden Ideen aus der Deckung zu wagen.

Und auch wenn persönlich immer persönlicher bleiben wird, so gibt es durchaus pragmatische und gut umsetzbare Tipps, die Sie bei der



Wie gut Online Konferenzen und Meetings organisiert und durchgeführt werden können, kann man auf dem noch bis zum 30 September laufenden digitalen KVI Kongress 2020 erleben.

virtuellen Meeting-Moderation dabei unterstützen, ein wohltuendes Stück Nähe in den virtuellen Raum zu transferieren. Voraussetzung hierfür ist das ehrliche Interesse daran. Nähe entsteht nur da, wo sie gewünscht und zugelassen wird. Und hier schließt sich der Kreis zur Haltung als Grundvoraussetzung einer wertvollen gemeinsamen Arbeit.

### Das Meeting wird zum Thema

Jede Sicht ist anders. Um ein gemeinsames Verständnis eines konstruktiven - und zum Team passenden - Meetingverlaufs zu erhalten, macht es Sinn, genau dies zum expliziten Thema zu machen. Ein Treffen, bei dem nicht das WAS, sondern vielmehr das WIE im Vordergrund steht.

Ganz im Sinne von Lessons Learned können Sie beispielsweise die während der Corona-Zeit gesammelten Erfahrungen mit den ausschließlich virtuellen Besprechungen reflektieren und die positiven wie negativen Erfahrungen nutzen, um sich gemeinsam eine für Ihr Team passende Meeting-Etikette zu erarbeiten.

### Der Willkommens-Kaffee

Während es bei Präsenzmeetings ganz normal ist, sich auf dem Weg zur Besprechung oder zumindest beim Eintrudeln im Raum beim Kaffee kurz auszutauschen, sind virtuelle Meetings meist eng getaktet. Einwählen, Kamera an und los geht's. Späteres Abschweifen nicht ausgeschlossen...

Um dieses unpersönliche Hineinstolpern zu verhindern und den informellen Austausch zu fördern, planen Sie im Vorfeld Ihres Meetings ganz bewusst eine lockere Kaffeerunde von 5 bis 10 Minuten ein. Die Teilnehmenden können sich in Ruhe akklimatisieren, sich auf das Thema einstellen und noch das eine oder andere private Wort wechseln. Dann kann es auch konzentriert und pünktlich mit dem Meeting losgehen.

### Check-in und Check-out

Um nachhaltig eine konstruktive und „nahe“ Meetingkultur zu etablieren, helfen kurze Check-in's zu Beginn und Check-out's am Ende der virtuellen Besprechungen. Sie bilden einerseits die persönliche Klammer und leisten darüber hi-

naus wertvolle Unterstützungsarbeit wenn es darum geht, als virtuelles Team kontinuierlich zu lernen und das konstruktive Miteinander gezielt zu verbessern.

Um die Mitarbeitenden abzuholen und eine vertrauensvolle Atmosphäre herzustellen ist der Check-in zu Beginn des Gesprächs ein wertvolles Ritual. Thematisiert wird mit der Frage: „Wie geht’s mir gerade?“ zunächst das persönliche Befinden. Mit der Anschlussfrage: „Welche Erwartungen habe ich an das heutige Meeting?“ wird dann die Brücke zur inhaltlichen bzw. methodischen Ausprägung gebaut und gleichzeitig das gemeinsame Verständnis sichergestellt. Wichtig hierbei ist die Einhaltung der Zeit. Rund eine Minute sollte das jeweilige Statement in der Regel dauern. Mehr nicht.

Passend zum Check-in bildet der Check-out den zweiten Teil dieses Rituals. Hier wird ebenfalls das persönliche Befinden kurz abgefragt. Besonders hilfreich als lernendes Team ist die anschließende Reflexion aus der Distanz. Dies kann beispielsweise durch eine Fragestellung aus der eigenen Metaposition oder wahlweise auch aus der Zuschauerperspektive erfolgen: „Angenommen eine fremde Person wäre zufällig in unserem Meeting gelandet – wie würde diese unsere Zusammenarbeit beschreiben und welche Tipps hätte sie für uns, um diese weiter zu verbessern?“

#### Schau mir in die Augen

Unterschiedliche Meeting-Tools bieten unterschiedliche Funktionalitäten. Sofern es die Technik ermöglicht, sollten alle Teilnehmenden in den Phasen, in denen es nicht dringend nötig ist, Präsentationen, Whiteboards etc. zu teilen, die Einstellung wählen, die es ihnen ermöglicht, so viele Gesichter wie möglich zu sehen. So wird’s gleich viel persönlicher.

#### Gemeinsamkeiten verbinden

Sichtbare Gemeinsamkeiten lassen die räumliche Distanz dahinschmelzen. Wie wäre es mit einem Aufsteller für alle, auf denen die gemeinsame erarbeitete und verabschiedete Meeting-Etikette zu lesen ist. Oder eine Kaffeetasse mit passendem Aufdruck. Passend zum Thema habe ich selbst für einen Kongress Coffee to go Becher mit folgendem Aufdruck herstellen lassen: „Labern kann jeder! Ich setze auf konstruktive und sinnstiftende Meetings.“

Da die virtuellen Meetings auch in Zukunft aus dem Businessalltag nicht mehr weg zu denken sein werden, lohnt es sich in jedem Fall, die eigene Meeting-Kultur kritisch zu hinterfragen und sich als Team immer weiter zu entwickeln und gemeinsam zu wachsen.

Dann gewinnen virtuelle Meetings nicht nur durch eingesparte Reisezeit und -kosten, sondern vielmehr durch eine konstruktive und sinnstiftende Arbeit weiter an Wert.

#### Agil moderieren - Konkrete Ergebnisse statt endloser Diskussion

Meetingkultur in deutschen Büros: Der Chef kommt wie immer zu spät, der Sitznachbar schaut nur auf sein Smartphone und der Rest der Belegschaft diskutiert endlos ohne erkennbares Ziel. Struktur - Fehlanzeige! Wertschätzender Umgang und Respekt – eher Wunschvorstellung als Realität. Man dreht sich sprichwörtlich im Kreis. Diskussionsrunden, Meetings oder Projektbesprechungen sehen leider oftmals genauso aus und produzieren frustrierte Teilnehmer statt verwertbarer Ergebnisse.

Tragfähige Lösungen können nur entstehen, wenn ein kühler Kopf die verschiedenen Perspektiven und Expertisen im Raum nutzbar macht. Ein kluger Moderator ist gefordert, der die Kommunikation geschickt initiiert und über den gesamten Verlauf hinweg konstruktiv steuert.

Effektive Kommunikation ist zielgerichtet und verliert sich nicht in Redundanzen und Nebensächlichkeiten. Oftmals geht es weniger ums Reden, sondern ums Zuhören.

Michaela Stach zeigt in ihrem Buch, wie man Moderationen auf agile Weise mit Offenheit, Wertschätzung und gesunder Multiperspektivität zum Gewinn macht. Basierend auf den Erfahrungen und Praxiserfolgen der systemischen Moderation zeigt sie, wie ein Moderationsprozess entwickelt wird und die Teilnehmer durch gezielte Fragen aktiviert und einbezogen werden, damit aus Gesprächen Erkenntnisse und aus Ideen Ergebnisse werden.

Softcover, 254 Seiten, Verlag: BusinessVillage, Autorin: Michaela Stach, 2. Auflage 2018. Das Buch kann man im KVI Shop unter [www.kviinitiative.de/kvishop.html](http://www.kviinitiative.de/kvishop.html) bestellen.

