

Michaela Stach

Moderation in Workshop und Meeting

Mit ergebnisorientierten Tools
und Methoden Zusammenarbeit
neu gestalten

Konkret

Leseprobe

**wert-
schätzend**

**Ziel-
gerichtet**

Michaela Stach

Moderation in Workshop und Meeting

Mit ergebnisorientierten Tools
und Methoden Zusammenarbeit neu
gestalten

Michaela Stach

Moderation in Workshop und Meeting

Mit ergebnisorientierten Tools und Methoden Zusammenarbeit neu gestalten

1. Auflage 2022

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-660-0 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-661-7 (E-Book, PDF)

ISBN 978-3-86980-662-4 (E-Book, epub)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/1156

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-1 00

Fax: +49 (0)5 51 20 99-1 05

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Illustration auf dem Umschlag

www.pixabay.com, Alexandra Koch

Foto der Autorin

Theresia Berger, Präsenzfotografie

Illustration im Buch

Doris Leddin

Druck und Bindung

www.booksfactory.de

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über die Autorin	9
Die digitale Playbox – das Downloadangebot zum Buch	10
Warum es dieses Buch gibt!	11
1. Zusammenarbeit neu gestalten	15
1.1 Wir brauchen weniger Meetings!	16
1.2 New Work trifft Moderation	18
1.3 Was erwarten Nachwuchskräfte von der Zusammenarbeit?	21
2. Dein Mindset – Erfolgsfaktor für Kokreation	25
2.1 Wie war das nochmal mit den Hüten?	26
2.2 Vergiss die Wahrheit!	32
2.3 Business-Hacks Mindset.....	36
2.4 Denken im Mobile	39
2.5 Im Safe Space durch die Decke – psychologische Sicherheit als Basis erfolgreicher Teams	41
2.6 Jetzt wird ernst gemacht mit lebenslangem Lernen	47
2.7 Business Hacks zum gemeinsamen Lernen	51
3. Moderations-Check – Die Basis zielorientierter Meetings und Workshops	53
3.1 Moderations-Check: Bereit für konstruktive Lösungen?	54
3.2 Moderations-Check: Komplexität trifft Beteiligte	65
3.3 Moderations-Check: Beeinflussungsgrad	68
3.4 Moderations-Check: Umsetzungschance	76
3.5 Moderations-Check: Keine Moderation ohne Ziel	77
4. Nie wieder planlos – So stellst du schon im Vorfeld die Weichen für Setting, Ablauf & Co.	81
4.1 Virtuell oder live und in Farbe?	82
4.2 Phasen einer Moderation, um Ideen zu generieren und Lösungen zu verabschieden	88
4.3 Weitere Bestandteile und Aufgaben von Meetings und Workshops ...	92
4.4 Dein Konzept für zielführende und inspirierende Präsenz- Moderationen	94
4.5 Erfolgsfaktor Meeting-Raum	97

5. Hier bewegt sich was – Inspirierende Ansätze bringen Schwung in Präsenz-Moderationen	101
5.1 Auf zu neuen Ideen – gemeinsam klappt's	102
5.2 Öfter mal die Richtung wechseln	103
5.3 Inspirationsansatz Bewegung	105
5.4 Inspirationsansatz persönliches Schatzkästchen	109
5.5 Inspirationsansatz Ideen weiterbauen	110
5.6 Inspirationsansatz räumlicher Perspektivwechsel	111
5.7 Inspirationsansatz gedanklicher Perspektivwechsel	112
5.8 Inspirationsansatz Zufall	114
5.9 Inspirationsansatz Bilder und Symbole	115
6. Erfrischende Tools für erfolgreiche Präsenzmoderationen	119
6.1 Think-Pair-Share on walk	120
6.2 Stakeholder-Rondell	121
6.3 Ideen-Walk »Ja-genau-und«	123
6.4 Der Zufall im Raum mit der Reizwortanalyse	125
6.5 Charakter-Ideen-Walk	128
6.6 Einstiegsübung »Das hätte ich nie zu träumen gewagt«	130
6.7 Sprung in die Zukunft	132
6.8 Walt-Disney intense	135
6.9 Iterative Maßnahmen-Challenge	139
6.10 Raus in die Natur mit Inspirationsfragen	141
6.11 Dynamische Eckgespräche	143
6.12 In der Stille inspiriert	145
7. Aus der Fülle zur Entscheidung – Ideen bewerten und auswählen	149
7.1 Der Fokus entscheidet über Top oder Flop	150
7.2 Die systemische Brücke von der Idee zur Innovation	151
7.3 Ideen bewerten mit Now! Wow! How! Ciao!	152
7.4 Ideen bewerten mit dem Entscheidungstrichter	155
7.5 Heute, morgen, übermorgen	157
7.6 Entscheidungen herbeiführen mit der Entscheidungsfrage	158
8. Gewusst wie – Erfolgsfaktoren für deine Onlinemeetings jenseits der Technik	161
8.1 Die virtuelle Welt hat ihre eigenen Regeln	162
8.2 Gelingensfaktor Nähe – mehr als ein Kuschelfaktor	164
8.3 Gelingensfaktoren Teamwork und Interaktion	167
8.4 Gelingensfaktor Partizipation und Engagement	172

9. Deine Toolbox für lebendige Onlinemeetings	175
9.1 Eine Frage der Herangehensweise	176
9.2 Check-in mit Bild-Analogien	178
9.3 Check-in mit Song- und Filmtiteln	180
9.4 Check-in-Fragen für Turborunden	182
9.5 Ideen wie Sand am Meer mit der 6-3-5-Methode	183
9.6 Input transferieren mit dem EVA-Dreiklang	186
9.7 Erfolgstorys lassen Kompetenzen sichtbar werden	189
9.8 Maßnahmen-Check inspiriert von Walt Disney	191
10. Format-Inspirationen für modernes Arbeiten	195
10.1 Veränderung braucht Inspiration und Ausdauer	196
10.2 Inspirations-Frühstück.....	197
10.3 Moderierter Business-Lunch	200
10.4 Revers-Mentoring-Workshops	203
10.5 Blick über den Tellerrand inspiriert von der Lean Coffee Methode .	206
10.6 Willkommen an Bord	209
10.7 Veränderungsreflexion mit der Kraftfeldanalyse	213
10.8 Meeting-Charta mithilfe von Brainstorming paradox erstellen ...	218
10.9 Einführung konstruktiver Feedback-Regeln inspiriert von der gewaltfreien Kommunikation	222
11. Entspannt in den Flow kommen	227
11.1 Jede Moderation braucht deine volle Aufmerksamkeit	228
11.2 In meinem Workshop nervt niemand!	232
11.3 Sei gut zu dir – deine Teilnehmenden haben es verdient!	233
Anhang	235
Danksagung	236
Literaturverzeichnis.....	237

Über die Autorin



Michaela Stach ist Moderatorin aus Leidenschaft – auch für große Gruppen. Mit Begeisterung, Empathie und Wertschätzung begleitet sie Teams auf dem Weg zu tragfähigen Lösungen und echtem Commitment. Ob Veränderungen in Firmen, Zukunftsgestaltung in Kommunen oder Interaktion bei Kongressen: Mit Professionalität und Lebendigkeit bringt sie Gruppen in den zielorientierten Austausch.

Sie ist Gründerin und Leiterin der Akademie für Systemische Moderation. In ihrem Institut mit Standorten in Süddeutschland und Hamburg führt sie mit ihrem Team viermal jährlich die zertifizierte Ausbildung zur Systemischen Moderation durch. Darüber hinaus bietet Sie vertiefende Aufbaumodule und regelmäßige Inspirationstage an.

Kontakt:

E-Mail: michaela.stach@akademie-fuer-systemische-moderation.de

Internet: www.akademie-fuer-systemische-moderation.de

Die digitale Playbox – das Downloadangebot zum Buch

Ergänzend zum Buch lade ich dich ein, dir die eine oder andere Vorlage und Zusatzinfo direkt im Downloadbereich herunterzuladen. Viel Freude dabei!

1. Moderations-Check auf einen Blick,
2. »Hybrid Meeting – Wo sich Welten verbinden« – Leseprobe aus: »Mit hybriden Teams mehr erreichen« von Gesine Engelage-Meyer und Sonja Hanau (ab Seite 210),
3. Vorlage Moderationsplan für Präsenz-Moderationen,
4. »Place: Ort und Raum aussuchen« – Leseprobe aus: »Projekte starten mit Design Thinking« von Jens Otto Lange (ab Seite 82),
5. Vorlage Moderationsplan für virtuelle Moderationen,
6. fünf Frageformen auf einen Blick,
7. Meetings mit Mehrwert – Michaela Stach zu Gast im Female Leadership Podcast,
8. Informationen zur Ausbildung zur Systemischen Moderation.



www.businessvillage.de/dl-1156.html

Warum es dieses Buch gibt!



Always start with the why.

Simon Sinek (*1973), britisch-US-amerikanischer Autor und Unternehmensberater

Ich gestehe es gerne, ich bin ein großer Fan von Simon Sinek. Er hat wie kein anderer Sinn und Purpose bei der Arbeit zu dem Stellenwert verholfen, den zu Recht immer mehr Menschen einfordern.

Warum hältst du gerade dieses Buch in der Hand?

Warum hältst **du** gerade dieses Buch in der Hand?

Warum hältst du gerade **dieses** Buch in der Hand?

Vielleicht hast du dir ja genau dies Fragen gestellt. Und je klarer du diese für dich beantworten kannst, desto höher wird der Nutzen sein, den dieses Buch dir bieten kann.

Ich sage zu dir herzlich willkommen! Es ist mir eine große und ehrliche Freude, dass deine Wahl auf mein Buch gefallen ist und ich hoffe, dass dir die Lektüre genau die Inputs und Inspirationen gibt, die du dir wünschst! Und vielleicht ja sogar die eine oder andere kleine Überraschung darüber hinaus.

Bevor es auch gleich inhaltlich losgeht, möchte ich ein paar kurze Worte zu meinem persönlichen Why für dieses Buches teilen: Ich bin der tiefen Überzeugung, dass sinnstiftende Moderation in Workshops und Meetings einen entscheidenden Beitrag dazu leistet, die Zusammenarbeit im Team neu, zukunftsorientiert und erfolgreich zu gestalten. Und ich bin in gleichem Maße überzeugt, dass eine konstruktive Zusammenarbeit auf Augenhöhe überhaupt erst den Boden dazu bereitet, mit Effizienz und Zielorientierung kreative Lösungen zu erarbeiten.

Eine erfolgreiche Moderation setzt sich also aus mehreren Bausteinen zusammen. Da geht es um Haltung und Umgang, um Transparenz und Zielklarheit sowie um Inspiration und kreatives Denken und Tun. Um bei der Metapher der Bausteine zu bleiben: Wenn du damit ein Bauwerk errichten möchtest,

brauchst du jeden einzelnen Baustein. Sonst fällt alles in sich zusammen. Die Bausteine für deine zukünftigen Moderationen stelle ich dir in den nachfolgenden Kapiteln vor. Ich habe hierbei Erkenntnisse, Erfahrungen, Inspirationen und jede Menge Tools und Moderationsformate für dich vorbereitet.

Ein großer Anteil an meinem Why für dieses Buch ist die Beantwortung der Frage, wie Moderation heute und zukünftig die Arbeit in Teams und Organisationen besser, wertschätzender, am Menschen orientierter machen kann. Die Uhren heute ticken anders als noch vor wenigen Jahren. So ist das Homeoffice aus dem Alltag der Unternehmen gar nicht mehr wegzudenken. Deshalb braucht es auch Moderations-Skills und Moderations-Tools, die remote funktionieren. Oder die Erkenntnis, dass Wissen heute so komplex und auf so viele Köpfe verteilt ist, dass es gar nicht mehr denkbar wäre, dass eine Führungskraft in der Tiefe über alle Details Bescheid weiß. Das gipfelt dann noch darin, dass mitunter eine Affinität zu modernen Tools und Vorgehensweisen für einen Projekterfolg entscheidender sein kann als die Erfahrungen lang gedienter Leistungsträgerinnen und Leistungsträger. Wir brauchen also neben der Erkenntnis und Bereitschaft, uns auf diese neue Situation einzulassen auch Tools und Formate, die den fachlichen Austausch und das Lernen in den Fokus nehmen. Auch hierzu findest du einen ganzen Strauß voller Anregungen.

Du hast schon gemerkt, dass das Why für mich eine besondere Bedeutung hat. Die wichtigste kommt aber noch. Ich führe nicht nur selbst Moderationen durch, sondern bilde in meiner Akademie in mehrmonatigen Kursen die Teilnehmenden zu kompetenten Moderatorinnen und Moderatoren aus. Am Ende eines Ausbildungsganges hat ein Teilnehmer mir folgende Rückmeldung hinterlassen:

»Es muss halt Sinn machen. Dieses Zitat habe ich postwendend von dir übernommen. Danke dafür.«

Grüße an dieser Stelle an Sebastian. Genau darum geht es in der Moderation. Jeder Schritt, den wir mit unseren Teilnehmenden gehen, muss Sinn ergeben! Nicht mehr und nicht weniger. Schreiben wir uns sinnstiftendes Arbeiten auf die Fahnen, fällt all das weg, was »man halt so macht«. Gerade auch bei den Tools ist es wichtig, kritisch zu schauen, welche Vorgehensweise die Teilnehmenden auf dem Weg zu ihrem Ziel gut unterstützt. Fancy allein reicht nicht! Verliebe dich daher in wen auch immer du willst – aber bitte nie in Tools und Methoden!

Und jetzt die gute Nachricht: Wenn du bei der Auftragsklärung, Planung und Durchführung deiner Moderationen sinnstiftend arbeitest, sind deine Teilnehmenden intrinsisch motiviert, denn sie erkennen den Mehrwert des gemeinsamen Miteinanders. Eine bessere Arbeitsatmosphäre kannst du dir nicht erträumen.

Ich wünsche dir jetzt eine inspirierende Lektüre und viel Freude und Erfolg beim Ausprobieren!

1.

Zusammenarbeit neu gestalten



1.1 Wir brauchen weniger Meetings!

Meine persönliche Meinung gleich vorneweg: Es gibt zu viele Meetings! Immer noch. Auch wenn sich in den letzten Jahren einiges in der Unternehmenspraxis getan hat. Vor allem gibt es immer noch zu wenige konstruktive, sinnstiftende, effiziente Meetings.

Als kleines Give-away hatten wir als Aussteller auf der Messe »Personal Süd« in Stuttgart einen Aufsteller mit zehn Tipps für zielführende Meetings entworfen und verteilt. Die Tipps waren auf der Rückseite, der Eyecatcher auf der Vorderseite war folgende Headline: »Labern kann jeder – bei uns gibt's Ergebnisse!« Was soll ich dir sagen – die Besucherinnen und Besucher haben uns die Aufsteller geradezu aus den Händen gerissen! »Den Aufsteller muss ich unauffällig dem Chef hinstellen ...«, »Genau so ist es, unsere Meetings sind einzige Laberrunden ...«. Einerseits hat es mich natürlich gefreut, dass unser Werbemittel so viel Aufmerksamkeit erreicht hat. Und andererseits hat es mich nachdenklich gemacht. Sehr nachdenklich.

Aus einer in dem Buch »On the Way to New Work – Wenn Arbeit zu etwas wird, was Menschen stärkt« zitierten Umfrage aus dem Jahr 2022 des Kollaborationsanbieters Barco geht hervor, dass fast die Hälfte der dreitausend Befragten regelmäßig nicht weiß, worum es im Meeting geht und was das Ziel der Besprechung ist. Bei den Top-Führungskräften waren es sogar einundsechzig Prozent (Allmers, Trautman, Magnussen 2022: 199). Das ist insofern fatal, da heute die Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen fünfzig Prozent mehr Zeit damit verbringen, mit anderen zusammenzuarbeiten als noch vor zwanzig Jahren (Edmondson 2021: XIV). Wenn es die neue Arbeitswelt mit ihrer Komplexität also erfordert, mehr zu kollaborieren und die gemeinsame Kompetenz in den Ring zu werfen, um Neues zu erschaffen, dann kann das nur gelingen, wenn:

- etablierte Meetings schonungslos hinterfragt werden,
- immer nur die Personen teilnehmen, für die die jeweiligen Themen relevant sind,

- jede und jeder weiß, was das Ziel der Besprechung ist,
- Meeting-Zeiten gekürzt werden.

Wir dürfen ja nicht vergessen, dass Mitarbeitende nicht per se dafür eingestellt werden, an Meetings teilzunehmen. Jede Minute, in der ich sinnlos in einem Meeting sitze, ist eine verlorene Minute für meine eigentlichen Aufgaben.

Hierzu passt auch eine Meeting-Regel, die der Tesla Gründer Elon Musk in seinem Unternehmen eingeführt hat: Wenn man selbst keinen wichtigen Beitrag zu einer Besprechung leisten könne und die Mitteilungen für einen nicht von Bedeutung seien, rät Elon Musk dazu, das Meeting zu verlassen beziehungsweise ein Telefongespräch zu beenden. »Es ist nicht unhöflich, zu gehen, es ist unhöflich, jemanden zum Bleiben zu bewegen und damit dessen Zeit zu verschwenden«, erklärt er. (Finanzen.net 2021)

Wie oben schon geschrieben, bevorzuge ich es, bereits im Vorfeld zu prüfen, wo wessen Anwesenheit Sinn ergibt. Und doch kann es ja passieren, dass sich die Situation dann doch anders darstellt, als geplant. Und wie großartig ist es dann, wenn ich den Mut haben darf, die Besprechung zu verlassen, ohne dass andere Teilnehmende mir dies persönlich übel nehmen. Möglich wird das, wenn das Miteinander im Team geprägt ist vom Prinzip der psychologischen Sicherheit. Mehr dazu findest du im Kapitel 2.5.

Ich möchte hier übrigens nicht diskutieren, ob und wie Elon Musk als Person zum Prinzip der psychologischen Sicherheit passt. Ich für mich finde diese Regel ausgesprochen gut in einem von Offenheit und konstruktivem Miteinander geprägten Umfeld. Dann bringt sie allen einen Mehrwert.

1.2 New Work trifft Moderation

Nein, ich möchte nicht auf den New-Work-Trend aufspringen, weil er hipp und angesagt ist! Das wäre ehrlich gesagt auch ziemlich inkonsequent. Denn schließlich habe ich gleich auf der ersten Seite hier im Buch geschrieben, dass alles einen Sinn ergeben muss und man nichts machen sollte, weil man es eben so macht. Und wie ebenfalls in meinen Eingangsworten geschrieben, ist es mein großes Why, durch sinnstiftende Moderation in Workshops und Meetings meinen Beitrag dazu zu leisten, die Zusammenarbeit in Teams wertschätzend, zukunftsorientiert und erfolgreich zu gestalten. Damit möchte ich mir nicht das Label »New Work« umhängen. New Work hat eine viel umfassendere Bedeutung und lässt sich nicht auf die Zusammenarbeit in Meetings und Workshops reduzieren. Auf Tischkicker, Obstkorb und hippe Chilloutlounge allerdings noch weniger! Gleichzeitig bin ich der festen Überzeugung, dass die Moderation, wie du sie im Buch hier erlebst, sehr wohl einen Beitrag dazu leisten kann, den Anspruch von New Work in einem Unternehmen umzusetzen. Oder anders ausgedrückt:

- Zukunftsorientierte Zusammenarbeit allein ist noch kein New Work.
- Aber ohne zukunftsorientierte Zusammenarbeit wird's auch nichts mit New Work.

Für mich sind Meetings ein Spiegel der Unternehmenskultur. Und gleichzeitig die Chance für jede und jeden, die Werte, die sich ein Unternehmen auf die Fahnen schreibt, herunterzubrechen und im Hier und Jetzt mit Leben zu füllen. Oder es zumindest Schritt für Schritt zu versuchen. Doch was genau verbirgt sich denn hinter dem Begriff »New Work«, der derzeit schon fast inflationär genutzt wird?

Exkurs New Work

Bei New Work handelt es sich um einen freiheitlich-philosophischen Denkansatz, der auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann (1930–2021) zurückgeht. Ihm ging es darum, dass Menschen die Arbeit finden, die sie wirklich,

wirklich wollen. Ich selbst darf mich glücklich schätzen, dass ich Frithjof Bergmann auf der New Work Experience Konferenz im März 2017 in Berlin live erleben durfte. Er hat mich tief beeindruckt.

Um die wesentlichen Aussagen von New Work im aktuellen Kontext aufzuzeigen, hier eine kurze Zusammenfassung von Anna und Nils Schnell aus ihrem Buch »New Work Hacks«: »Heute können unter New Work veränderte Arbeitsweisen in einer technologisierten, digitalen und globalen Arbeitswelt gefasst werden, die auf sinnstiftende und erfüllende Tätigkeiten abzielen und den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Gerade weil sich unsere Gesellschaft von einer Industrie- in eine Wissensgesellschaft entwickelt und zunehmend von neuen Werten geformt wird, werden freiere und flexiblere Arbeitsstrukturen immer notwendiger.« (Schnell, Schnell 2019: 7)

Nachdem ich sie gerade schon zitieren durfte, freue ich mich riesig, dass ich Anna und Nils nun zu der Rolle von Moderation im New-Work-Kontext auch noch direkt befragen konnte:

*»Liebe Anna, lieber Nils,
In Eurem Buch »New Work Hacks«, dass ich
übrigens für Eure konkreten Tipps und Praxisbeispiele feiere, schreibt ihr, wie wichtig
Moderations-Skills sind, um Gruppen arbeitsfähiger zu machen. Ihr sprecht mir dabei absolut aus dem Herzen! Könnt ihr für
meine Leserinnen und Leser noch einmal den Bogen schlagen, wo hierbei die
ganz konkrete Verbindung zu New Work besteht?«*



Mit der Überschrift »Moderation im Kontext von New Work« habe ich diese Antwort von Anna und Nils erhalten: »Um möglichst sinnstiftend zu arbeiten, braucht es Kommunikation und Reflexion. Nur so kann gemeinsam eine Arbeitsweise entstehen, die funktioniert und uns Menschen stärkt. Hierfür nimmt die

Moderation von Gruppen und Teams einen zentralen Stellenwert ein: Bessere Besprechungen führen zu besseren Ergebnissen. Moderation bringt die Qualität mit sich, das Spannungsverhältnis von guter Kommunikation und anschließender Umsetzung erfolgreich zu stärken. Dies geschieht, indem die zu moderierende Person immer wieder die Ableitung auf den Sinn in der Arbeit in den Mittelpunkt der Moderation legt.

Das kann selbstverständlich auch ohne Moderation gelingen. Jedoch ist unser Erfahrungswert bisher, dass viele Meetings einzig dafür genutzt werden, Arbeitsinhalte zu besprechen und zu planen, weniger, wie miteinander gearbeitet wird. Um den Sinn in der Arbeit zu finden und ausleben zu können, braucht es immer wieder ein gemeinsames Verständnis über den Status Quo. New Work findet nur statt, wenn es zur gelebten Praxis wird. Moderation kann hierbei unterstützen, indem Meetings strukturiert und methodisch begleitet werden. Moderation im Kontext von New Work ist deshalb so relevant, weil eine professionelle Rahmung geschaffen wird, innerhalb dessen New Work gedacht und reflektiert werden kann. Moderation gibt dabei den Raum, Schmerzpunkte genauer zu betrachten und bessere Lösungen zu finden. Moderation unterstützt dabei durch passende Methoden und Formate, welche den Sinn in den Mittelpunkt stellen. Sinnvolles Arbeiten ist nicht immer leicht, zu viele andere Faktoren drängen sich auf. Zu schnell wird abgelenkt vom Sinn, um pragmatisch weiterzumachen. Ohne Sinn und ohne den New Work Ansatz zu arbeiten bedeutet also auch, den eigenen Schmerzpunkten keinen Raum zu geben. Wir brauchen jedoch diesen Raum, um Klarheit entstehen zu lassen. Sinn entsteht durch das gemeinsame Verständnis und das Tun selbst. Klarheit über den Sinn entsteht dann, wenn es geschafft wird, alles Wichtige in der passenden Zeit zu besprechen. Moderation kann genau hierfür der Schlüssel sein, da eine Person einzig und allein für die Perspektive der Sinnstiftung verantwortlich ist und der zu moderierenden Gruppe damit eine wichtige Unterstützung bietet.«

Auch Joana Breidenbach beschäftigt sich gemeinsam mit Bettina Rollow intensiv mit dem Thema New Work. 2019 ist ihr gemeinsames Buch »New Work needs Inner Work« erschienen. Ich hatte Bettina daraufhin im November

2019 eingeladen, bei meinem Praxisforum für konstruktive und sinnstiftende Meetings in Stuttgart eine Keynote zu halten.

Möglicherweise fragst du dich an dieser Stelle, was denn mit »Inner Work« ganz konkret gemeint ist. Ich möchte hier thematisch an die »freieren und flexibleren Arbeitsstrukturen« anknüpfen, die vorhin in der inhaltlichen New Work-Zusammenfassung von Anna und Nils Schnell zur Sprache kamen. Bei Joana und Bettina geht es ganz konkret um den Umgang mit diesem gewachsenen Freiraum: Wenn Unternehmen den Spielraum für Individuen vergrößern – ihnen mehr Freiraum und Verantwortung geben –, bedarf es eines Kompetenzaufbaus, einer menschlichen Reifung, im Zuge derer Mitarbeitende innerlich stärker und selbstbewusster werden (Breidenbach, Rollow 2019: 18). Heruntergebrochen auf die Moderationsaufgabe findet sich dieser innere Kompetenzaufbau beispielsweise in Reflexionseinheiten, wie dem Check-out mit Fokus auf das Wie der Zusammenarbeit (Kapitel 4.2) oder in weiteren Reflexions- und Lernformaten (siehe auch Kapitel 10).

1.3 Was erwarten Nachwuchskräfte von der Zusammenarbeit?

Die Babyboomer sagen leise servus. Mittlerweile ist es schon die Generation Z – also die zwischen 1995 und 2009 Geborenen – die langsam beginnt, den Arbeitsmarkt zu erobern. Und die Generation Y (1980 – 1994) ist schon mitten drin in den Meetings und Workshops hierzulande.

Wenn es darum geht, sich Gedanken zu machen, wie sich Zusammenarbeit gut, konstruktiv und zukunftsorientiert gestalten lässt, dann sollten wir diejenigen nicht außer Acht lassen, mit denen wir in Zukunft vermehrt zusammenarbeiten werden. So ein bisschen fühle ich mich ja schon als Küchen-tisch-Expertin für die Generation Z. Zumindest habe ich mit meinen beiden Söhnen zwei großartige Vertreter im Live-Experiment. Und bevor ich es vor Jahren erstmals in einer Studie gelesen habe, war es mir schon lange klar,

dass die jüngere Generation auch im beruflichen Kontext Dinge nicht einfach kommentarlos mehr hinnehmen wird. Wir haben sie ja auch ganz anders erzogen! Von Kind an durften sie mitreden, wenn es um Ausflugspläne, Zimmereinrichtung oder Freizeitbeschäftigung ging. Und auch bei politischen oder gesellschaftlichen Themen haben sie mitdiskutiert. Immer wieder wurden sie ermuntert, ihre Meinung frei zu äußern.

Um mein Bauchgefühl zu überprüfen, habe ich mich auf die Suche begeben. Hier bin ich auf Jugendforscher Simon Schnetzer aufmerksam geworden (Simon-Schnetzer.com/Jugendforscher). In seiner Studie »Junge Deutsche 2019« hat er sich sowohl mit der Generation Y als auch mit der Generation Z beschäftigt. Die Studie erschien zum vierten Mal und basiert auf einer Repräsentativbefragung für Deutschland mit eintausendundsieben GenY und GenZ Teilnehmenden im Alter von vierzehn bis neununddreißig Jahren.

Die Highlights der Studie sind frei zugänglich unter: <https://simon-schnetzer.com/wp-content/uploads/2019/03/Highlights-Studie-Junge-Deutsche-2019-GenerationZ-GenerationY-Simon-Schnetzer-Jugendforscher.pdf>

Und nun zu den Erkenntnissen

Bei den abgefragten Werten steht bei beiden Generationen die Gesundheit an erster Stelle. Bei Generation Z mit siebzig Prozent und bei Generation Y mit neunundsechzig Prozent. Das finde ich total interessant und es hat mich zugegebenermaßen auch etwas überrascht. Ich könnte mir vorstellen, dass der wichtigste Wert – hätte man die Babyboomer im gleichen Alter damals befragt – ein ganz anderer gewesen wäre. Aus diesem hohen Stellenwert leiten sich auch Erwartungen an den Arbeitgeber ab. Diese werden wie folgt formuliert: Gesunder Arbeitsplatz, Präventionsangebote (Sport/Burn-Out/Ernährung), Vermeidung von Gefahren.

Für mich persönlich gehört zu einer gesunden Arbeitsumgebung übrigens nicht nur die Berücksichtigung der körperlichen Aspekte. Betrachtet man Gesundheit ganzheitlich, ergeben sich hier sehr wohl Erkenntnisse für die

Erwartungen an den Umgang untereinander. Und die Antwort folgt auf dem Fuß.

Hier die Ergebnisse auf die Frage, welche Erwartungen die Nachwuchskräfte an einen guten Arbeitgeber hätten:

Erwartungen der Generation Z an einen guten Arbeitgeber:

65 Prozent erwarten eine gute Arbeitsatmosphäre,
63 Prozent erwarten eine gute Balance von Arbeit und Freizeit,
56 Prozent erwarten gute Vorgesetzte,
55 Prozent möchten etwas tun, das sie sinnvoll finden,
52 Prozent erwarten langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes.

Erwartungen der Generation Y an einen guten Arbeitgeber:

64 Prozent erwarten eine gute Arbeitsatmosphäre,
62 Prozent erwarten eine gute Balance von Arbeit und Freizeit,
58 Prozent erwarten Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
53 Prozent erwarten eine langfristige Sicherheit des Arbeitsplatzes,
48 Prozent erwarten gute Vorgesetzte.

Unter Stichwort »Traumjob« hat Simon Schnetzer die Einstellung zur Arbeit wie folgt zusammengefasst: »Wohlfühlen und genug Freizeit. Am wichtigsten für einen guten Job ist der Generation Z und der Generation Y die Arbeitsatmosphäre sowie die gute Balance von Arbeit und Freizeit. Mit diesen Erwartungen an Arbeitgeber tritt die junge Generation sehr selbstbewusst auf.«

Was sich vielfach nachlesen und auch logisch nachvollziehen lässt, ist die Erwartung der Nachwuchskräfte an die Feedbackkultur. Stefan Lake, zum damaligen Zeitpunkt Country Manager bei Universum Deutschland, hat in einem Interview zu einer Studie über die Generation Z die Frage, wie wichtig die Themen Unternehmenskultur und Führung seien und was sich die Generation hier wünsche, wie folgt ausgeführt: »Die Angehörigen dieser Generation sind als Digital Natives aufgewachsen. Sie sind an permanente Kommunika-

tion und Feedback gewöhnt. Und diesen Anspruch übertragen sie auch in die Arbeitswelt. Deshalb überrascht es nicht, dass offene Kommunikation und Feedback die wichtigsten (Punkte) sind, wenn man danach fragt, was inspirierendes Management für sie bedeutet.«

Nach Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber gefragt, entgegnet er: »Der Spruch: ›Nicht geschimpft ist genug gelobt‹ ist definitiv überholt! Unternehmen tun gut daran, ihre Feedbackkultur zu evaluieren und an die Bedürfnisse der jungen Talente anzupassen ...« Das komplette Interview findest du auf Saatkorn, dem mehrfach preisgekrönten Blog von Gero Hesse (Hier kannst du es in voller Länge nachzulesen: www.saatkorn.com/generation-z).

Worin besteht für mich an dieser Stelle nun die Erkenntnis, wenn es um die Zusammenarbeit mit Nachwuchskräften geht?

- Das Wie der Zusammenarbeit ist entscheidend – und das gilt es auch immer wieder zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen.
- Feedback ist wichtig. Um eine konstruktive Feedbackkultur zu etablieren, braucht es eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre und eine konstruktive Art, die Rückmeldung zu formulieren.
- Es darf auch gelobt werden!
- Das Why zu kennen, unterstützt die Generation Z dabei, ihrer Tätigkeit mit Engagement nachzugehen.
- Technische Affinität schlägt Erfahrung. Zumindest manchmal. Deshalb funktioniert das gegenseitige Lernen nicht nur in eine Richtung!

Und ganz nebenbei sollten Meetings mit der Generation Z nicht in die frühen Abendstunden gelegt werden. Da haben die jungen Kolleginnen und Kollegen nämlich Besseres vor. Zum Beispiel beim Sport etwas für ihre Gesundheit zu tun. Vielleicht können wir ja nicht nur technologisch so manches von ihnen lernen.



Systemische Moderation

Für moderne Meetings und sinnstiftende Workshops

Die fundierte, zukunftsorientierte Moderationsausbildung nach systemischen Gesichtspunkten:

- Systemische Grundhaltung und Herangehensweise
- Umfassende Ausbildung in der Konzeption und Durchführung – sowohl in Präsenz als auch virtuell
- Vermittlung von Inspirationsansätzen und kreativer Interventionen, die neue Potenziale entfesseln und innovative Lösungen ermöglichen
- Konfliktmoderation
- 5 Präsenzmodule
- 1 Onlinemodul
- 4 Ausbildungsgänge pro Jahr an 2 Standorten

Das erlernte Know-how wird durch eine Praxismoderation sowie eine Abschlussarbeit nachgewiesen. Nach erfolgreichem Abschluss erhalten Sie das Zertifikat Systemische Moderatorin / Systemischer Moderator.



Akademie für Systemische Moderation

Heininger Straße 72 · 71573 Allmersbach im Tal

Tel. 0 71 91/97 00 89 · Fax 0 71 91/97 00 88 · info@Akademie-fuer-Systemische-Moderation.de

www.Akademie-fuer-Systemische-Moderation.de

Agil moderieren



Michaela Stach

Agil moderieren

Konkrete Ergebnisse statt endloser Diskussion
3. Auflage 2020

254 Seiten; Broschur; 24,80 Euro

ISBN 978-3-86980-332-6; Art.-Nr.: 984

Diskussionsrunden, Meetings oder Projektbesprechungen produzieren oftmals nur frustrierte Teilnehmer und keine verwertbaren Erkenntnisse. Die Ergebnisse liegen meist nicht im Einflussbereich der Teilnehmer, es wird aneinander vorbeigeredet, Konkretes wird vermieden und die Gespräche drehen sich im Kreis – eben typische Alibimoderationen, die das eigentliche Ziel verfehlen.

Gleichzeitig sind Fragestellungen komplex und oftmals interdisziplinär. Vom Zeit- und Erfolgsdruck ganz zu schweigen. Tragfähige Lösungen können aber nur dann entstehen, wenn der Kopf kühl bleibt und die verschiedenen Perspektiven und Expertisen integriert und genutzt werden. Und genau hier setzt die Aufgabe des agilen Moderierens an.

Michaela Stach zeigt in ihrem neuen Buch, wie man mit Offenheit, Wertschätzung und gesunder Multiperspektivität ganz neue Akzente setzt. Basierend auf den Erfahrungen und Praxiserfolgen der systemischen Moderation wird illustriert, wie ein Moderationsprozess entwickelt wird, die Teilnehmer durch gezielte Fragen aktiviert und einbezogen werden und wie aus Ideen und Erkenntnissen umsetzbare Ergebnisse und Commitment entstehen ...

Agile Games



Christian Böhmer

Agile Games

Das Spielbuch für agile Trainer, Coaches und Scrum Master

1. Auflage 2021

252 Seiten; Broschur; 19,95 Euro

ISBN 978-3-86980-543-6; Art.-Nr.: 1102

Komplexe Fragen und Problemstellungen lassen sich auch spielerisch angehen. Gerade agile Spiele machen den Wandel greifbar, eröffnen neue Perspektiven und ermöglichen es, Erkenntnisse und kreative Ideen in einem geschützten Spielraum zu entwickeln.

Wie lassen sich agile Spiele gezielt einsetzen? Welche agilen Spiele gibt es? Wie lassen sich agile Spiele (weiter-)entwickeln? Wie funktioniert agiles Online-Gaming?

Antworten darauf liefert Böhmers Buch. Anschaulich zeigt es, wie agile Spiele gezielt eingesetzt werden und welche neuen Möglichkeiten sich im spielerischen Umgang mit Herausforderungen ergeben. Böhmers Buch liefert ein umfassendes Set an agilen Spielen inklusive praktischer Tipps zur Anwendung. Von Kick-off-Spielen über Spiele zur Vermittlung agiler Mindsets bis hin zu Strategiespielen.

Dieses Buch ist die praktische Toolbox für agile Workshop-Macher.

Mit hybriden Teams mehr erreichen



Gesine Engelage-Meyer, Sonja Hanau
Mit hybriden Teams mehr erreichen
Werkzeuge, Methoden und Praktiken für gelungene Zusammenarbeit auf Distanz
1. Auflage 2022

265 Seiten; Broschur; 29,95 Euro
ISBN 978-3-86980-644-0; Art.-Nr.: 1148

Hybride Teamarbeit bietet viele Chancen – im Moment fühlt es sich aber mehr nach Herausforderung an? Die digitale Technik sorgt für Verunsicherung? Zwischenmenschliches, wie die beiläufige Kommunikation und das Wirgefühl, bleibt auf der Strecke? So geht es vielen Teams.

Dieses Praxisbuch liefert dir vielfältige Lösungsvorschläge zu diesen Herausforderungen – ganz gleich, ob du ein Projektteam verantwortest, als Führungskraft ein Team in der Linie leitest oder Teammitglied bist. Jede:r im Team kann dazu beitragen, Zusammenarbeit auf Distanz zu gestalten und die Potenziale zu nutzen.

Praxisnah zeigt dieses Buch, wie sich ein hybrides Team digital gut aufstellen und wirksam kommunizieren kann. Es stellt dir hilfreiche Methoden, Werkzeuge und Strukturen vor und liefert praxiserprobtes Wissen, damit sogar (hybride) Meetings gut gelingen. Tipps für die gezielte Gestaltung des Change-Prozesses erleichtern den Umgang mit Widerständen. So steigen Produktivität und Zufriedenheit im Team und es entsteht eine gemeinsame Motivation, um sich auf die neue Arbeitswelt einzulassen.

Der beste Zeitpunkt, Teamarbeit auf ein neues Level zu bringen, ist jetzt. Dieses Buch unterstützt dich dabei.

OKR in der Praxis



Christina Lange

OKR in der Praxis

Objectives & Key Results – Beispiele, Hacks, Erfahrungen

1. Auflage 2022

240 Seiten; Broschur; 24,95 Euro

ISBN 978-3-86980-647-1; Art.-Nr.: 1134

Spätestens bei der praktischen Umsetzung von Objectives & Key Results stoßen wir auf viele offene Fragen und Widerstand in der Organisation. Doch wie lässt sich OKR konkret im Unternehmen umsetzen? Wie kann die erfolgreiche Einführung gelingen? Und woran scheitert OKR oftmals?

Antworten darauf liefert Langes Buch. Anhand von echten Fällen illustriert es, wie der gesamte OKR-Zyklus im Unternehmen, den Abteilungen und den Köpfen etabliert wird. Von der strategischen Ausrichtung über die Rolle des OKR-Coaches bis hin zur Kulturentwicklung stehen in diesem Buch die praktischen Erfahrungen von Experten aus Unternehmen im Vordergrund.

Anschaulich zeigt es, mit welchen Werkzeugen die Arbeit am OKR-Zyklus erleichtert wird, und verdeutlicht, wie OKR im Zusammenspiel mit agilen Rahmenwerken zu verstehen ist.

Lernschleifen verkürzen, Fehler vermeiden und den Transformationsprozess beschleunigen. Wie das geht, zeigt dieses Praxisbuch.

Mitarbeitergespräche positiv führen



Marcus Schweighart, Christian Thiele

Mitarbeitergespräche positiv führen

Konstruktiver kommunizieren als Führungskraft –
auch in schwierigen Situationen

1. Auflage 2022

270 Seiten; Broschur; 29,95 Euro

ISBN 978-3-86980-588-7; Art.-Nr.: 1123

Kaum ein Thema ist in Organisationen so umstritten wie das Mitarbeitergespräch. Für die einen sinnlos und überkommen, für die anderen unverzichtbar. Dennoch steht fest: Kommunikation mit Mitarbeitern ist unverzichtbar und ein elementares Führungsinstrument. In Zeiten hybriden Arbeitens gewinnt sie sogar an Bedeutung.

Das Buch der beiden Autoren liefert einen Werkzeugkasten, mit dem Führungskräfte und alle, die mit ihnen zu tun haben, konstruktive, zielführende und motivierende Mitarbeitergespräche möglich machen.

Auf Basis der Positiven Psychologie inspiriert dieses Buch zu ressourcenorientiertem Handeln und Denken sowie ermutigender Führung und setzt den Fokus auf Lernen und Wachstum.

Von der Vorbereitung über die Gesprächsführung und Kommunikation in schwierigen Situationen bis hin zu Nachbereitung von Mitarbeitergesprächen deckt dieses Buch die komplette »Communication Journey« ab. Darüber hinaus liefern Interviews aus unterschiedlichen Branchen und Bereichen Tipps aus der täglichen Praxis.

Positiv wirkt



Armin Schubert

Positiv wirkt

Wie du mit positivem Denken und Handeln aktiv dein Leben gestaltest

1. Auflage 2022

224 Seiten; Broschur; 24,95 Euro

ISBN 978-3-86980-651-8; Art.-Nr.: 1152

Immer wieder treffen wir auf Menschen, die selbst unter widrigsten Umständen ihre Zuversicht nicht verlieren. Meist sind es hochwirksame Menschen, die zudem ihre positive Grundhaltung auf ihr Umfeld übertragen. Aber aus welcher Quelle schöpfen sie ihren schier grenzenlosen Optimismus? Kann man so eine positive Haltung lernen?

Antworten darauf liefert Schuberts neues Buch. Es inspiriert uns, Positivität als eine Haltung, ein »Ja zum Leben« zu erkennen und in unser Leben zu integrieren. Positivität beginnt damit, die eigene Wahrnehmung bewusst zu lenken und das eigene Handeln darauf auszurichten. Denn jeder von uns kann sein Lebensumfeld gestalten.

Zudem erschließen wir uns durch den aktiven und bewusst positiven Umgang mit Problemen, Rückschlägen und negativen Ereignissen neue Handlungsspielräume und machen ein selbstbestimmteres Leben möglich.

Dieses Buch zeigt, wie wir unser Kopfkino umprogrammieren, aus der negativen Gedankenspirale aussteigen und einen positiven Zukunftsbegriff in unserem Leben etablieren und umsetzen.

