

Methoden für bessere Zusammenarbeit

Altlasten entsorgen

Regeln, die überholt sind; Rituale, die keiner mehr braucht; Bürokratie, die Prozesse blockiert: In nahezu jedem Unternehmen gibt es Hindernisse und Altlasten, die die Zusammenarbeit erschweren. Weil sie sich zementiert haben oder gedankenlos mitgeschleppt werden, ist es schwer, sie zu beseitigen. Mit fünf Blockbuster-Methoden gelingt es.

Preview

► Blockbuster 1 – Elefant im Raum

Wie Tabus benannt und beseitigt werden

► Blockbuster 2 – Sprechblasen

Wie Mitarbeitende viele Impulse für Neuerungen geben

► Blockbuster 3 – Kill a Stupid Rule

Auf welche Weise sinnlose Regeln vom Tisch kommen

► Blockbuster 4 – 30 Minuten

Wie in kürzester Zeit Ideen für Mini-Transformationen entstehen

► Blockbuster 5 – Advokaten

Wo und warum die Engels- und Teufelsrolle installiert werden muss

Wer das eigene Haus oder die Wohnung renoviert, nimmt nicht sofort den Pinsel zur Hand. Erst muss aufgeräumt und entrümpelt werden, es muss der Boden ausgelegt, müssen Möbel beiseitegeschoben, muss Platz geschaffen werden – und dann kann frische Farbe in die Räume und eine neue Einrichtung her. In Unternehmen ist es ähnlich: Große Veränderungen brauchen Raum und Boden. Und in Organisationen Platz zu schaffen für Neuerungen, beginnt bei der internen Zusammenarbeit. Die Art des Miteinanders entscheidet darüber, ob Ideen entstehen, die die Organisation voranbringen, ob Kundinnen und Kunden nach wie vor glücklich gemacht werden, ob Mitarbeitende sich motiviert reinhängen.

Oft werden Teams jedoch durch eingefahrene Arbeitsabläufe eingezwängt und behindert: Sie müssen auf das Häkchen einer anderen Abteilung warten. Oder Kolleginnen und Kollegen, mit denen an Schnittstellen zusammengearbeitet wird, nutzen Kollaborationstools nicht. Oder es werden noch Papier-Dokumentationen vorgenommen, die längst obsolet sind. Oder in größerer Dimension: Man arbeitet an Produkten und Projekten, die gerebrusht oder begraben werden müssten – und blockiert sich damit für Wichtigeres. Kurz: Um als Unternehmen agiler, effizienter und innovativer zu werden, müssen regelmäßig die internen Altlasten entsorgt werden. Überflüssige Prozesse müssen eliminiert, komplizierte

Prozesse vereinfacht, misslungene Prozesse neu gestaltet werden.

Die Herausforderung: Oft sind die prozessualen Hindernisse und Hinkelsteine mit der Zeit zu solchen Selbstverständlichkeiten avanciert, dass sie nicht ohne Weiteres erkannt werden. Oder sie werden zwar gesehen, betreffen aber eine „Heilige Kuh“ – und keine Person traut sich, etwas zu sagen. Die Blockaden in der Zusammenarbeit müssen daher mit System und Methodik beseitigt werden. Hierzu dienen fünf Blockbuster. Es sind fünf Methoden, die Teams auf einfache Weise dazu bringen, Gewohnheiten zu hinterfragen und ihre Prozesse neu zu gestalten.

Blockbuster 1

Elefant im Raum

Wer kennt das nicht? In einem gemeinsamen Kreis gibt es ein Thema, etwas, das unübersehbar groß ist – und doch tun alle so, als wäre es nicht da. Keine und keiner spricht es an. Es ist irgendwie peinlich, unangenehm, ungemütlich, ein Tabu. Die englische Metapher für dieses Phänomen: Elephant in the Room – der Elefant im Raum. In Organisationen ist ein solcher Elefant z.B. ein ehemaliges Flaggschiff-Produkt, dessen Nachfrage gesunken ist, an dem sich aber die Marke der Firma festmacht. Oder eine Abteilung, die zwar (noch) ordentliche Ergebnisse liefert, in der es jedoch ständig



Foto: secretgarden / photocase.de

Ein Thema ist riesig,
es steht im Raum
– und doch tun alle
so, als sähen sie
es nicht. Die Eng-
länder bezeichnen
dieses Phänomen
als Elephant in the
Room.

Streit gibt. Oder ein persönliches Ritual im Unternehmen, das gut gemeint ist, doch den Mitarbeitenden nicht mehr gefällt.

Mit der Methode „Elefant im Raum“ wird ein Setting geschaffen, das gezielt diesen schwierigen, ungemütlichen „Elefanten-Themen“ dient. Im Firmen-Chat oder per Mail wird an alle die Ausgangsfrage gerichtet: „Was ist die wichtigste Sache, über die keine Person im Unternehmen spricht, worüber wir aber alle reden sollten?“ Mit dieser Frage wird ein Diskussionsworkshop einberufen, der idealerweise von einem Moderator/einer Moderatorin begleitet wird.

Zu Beginn des Workshops steht eine Sicherheitsfrage. Die moderierende Person zeichnet eine Elferskala auf eine Pinnwand und fragt: „Auf dieser Skala von 0 bis 10 – wie frei denken Sie, in dieser Runde sprechen zu können?“ Die Pinnwand wird umgedreht, sodass die Teilnehmenden ihre Bewertung anonym abgeben können. Um den eigenen Punkt unbeeinflusst von den Teammitgliedern auf die Skala kleben zu können, wird zuerst die gewählte Ziffer auf den Punkt geschrieben, erst danach wird mit dem Punkt hinter die Wand gegangen. Liegen viele Punkte unter acht, wird das thematisiert und diskutiert. Nur so kann eine Meeting-Atmosphäre größtmöglicher Ehrlichkeit hergestellt werden. Erst dann werden die Elefanten benannt und diskutiert.

Good to know: Führungskräfte geben erfahrungsgemäß bei der Sicherheitsabfrage eine tendenziell (zu) gute Wertung ab. Sie sollten ihre Klebepunkte daher einkreisen, damit das Gesamtbild besser einzuordnen ist. Allgemein gilt: Natürlich kann jede und jeder im Unternehmen eine solche Diskussionsrunde initiieren. In agil aufgestellten, weitgehend hierarchiebefreiten Unternehmen wird so gut wie jede Person mit ihrer Elefanten-Ausgangsfrage bei den anderen durchdringen. In hierarchisch organisierten Unternehmen werden allerdings Personen, die qua Hierarchie weniger Gewicht haben, schneller überhört, sobald sie eine Sache von großem Gewicht ansprechen. In diesen Unternehmen sollte der Anstoß zur Diskussionsrunde aus dem Führungskreis kommen.

Blockbuster 2

Sprechblasen

Elefanten benennen und aus dem Raum führen – das geht auch mit einer besonde-

ren Art von Mitarbeitendenbefragung: der Sprechblasenmethode. Die Methode eignet sich darüber hinaus, verborgene Ideen ans Licht zu bringen, gemeinsam schräge Gedanken zu spinnen, die geradewegs in ein gutes Ziel führen, die Kommunikation zu verbessern und vieles mehr. Sie kann in der Gruppe – im Rahmen eines Meetings oder Workshops – durchgeführt werden, genauso gut aber auch mit jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter gesondert in einer Ein-zu-eins-Situation stattfinden.

Der Ablauf: Es werden vier Sprechblasen gemalt und ausgeschnitten. Eine Sprechblase wird links angeordnet, die anderen drei rechts. In die linke Sprechblase kommt eine Frage, die rechten Sprechblasen bleiben leer, damit der/die Befragte Antworten dort einsetzen kann. Einige mögliche Fragen für die linke Sprechblase sind:

► **Goldstückfrage:** Welches sind die drei umsatzträchtigsten/kostensparendsten Ideen, die Sie für uns hätten?

► **Sternenstaubfrage:** Welches sind die drei verrücktesten/emotionalsten Ideen, die wir bei unseren Kundinnen und Kunden umsetzen könnten?

► **Trüffelschweinfrage:** Welches sind die drei innovativsten Dinge, die wir schnellstmöglich einführen sollten?

► **Killerfrage:** Wenn eine Person mit einer Sense bei uns vorbeikommen würde – welches wären die drei Dinge, die diese Person unbedingt dahinraffen müsste?

► **Ufofrage:** Wenn Sie ein Außerirdischer wären – welche drei Dinge kämen Ihnen dann bei uns besonders merkwürdig vor?

► **Forumfrage:** Wenn wir ein Forum hätten mit dem Namen „Was bei uns total nervt“ – welches wären die drei Hauptdiskussionspunkte?

► **Gummibaumfrage:** Wenn der Gummibaum in unserem Eingangsbereich sprechen könnte – was würde ihm bei unserem Miteinander am meisten missfallen? Und was würde ihm am besten gefallen? (Bei diesem Punkt braucht es also zwei Mal drei Sprechblasen.)

Die Teammitglieder werden dazu aufgefordert, ungeschminkt zu antworten. Um wirklich sicherzugehen, dass offene, mutige Antworten kommen, kann die Befragung zudem anonymisiert werden. Bei der anonymen Einzelbefragung stecken die Teilnehmenden ihre Sprechblasen in einen Umschlag, den sie übergeben. Beim Gruppenevent agieren sie hinter einer umgedrehten Pinnwand. Die Erfahrung mit der

Sprechblasenmethode zeigt: Beim Sichten der Sprechblasen entsteht eine Dynamik, in der sich innerhalb der Gruppe eins zum anderen fügt und Maßnahmenpläne fast wie von selbst entstehen.

Good to know: Dieser Ansatz hat etwas Verspieltes und fordert die Kreativität heraus. Das kann dazu führen, dass Scherzbolde und Frustrierte ihr Unwesen damit treiben. Neben Ehrlichkeit müssen bei dieser Regel daher zwei Prinzipien klar benannt werden: Ernsthaftigkeit und Diskretion. Eine mögliche Formulierung: „Diese Aktion kann und darf uns erheitern und erfrischen. Doch ist sie kein Spaßtheater. Wir wollen ernsthafte Ideen finden, besser zu werden. Unsere Aktion ist nur für interne Zecke – mit dem Ziel, gemeinsam ein Superteam zu werden.“

Blockbuster 3

Kill a Stupid Rule

Die Maßnahme „Kill a Stupid Rule“ wurde vom US-Banker Vernon Hill entwickelt, der ursprünglich damit an seine Mitarbeitenden den Appell richtete, kundenunfreundliche Abläufe aller Art schnellstmöglich aufzuspüren. Die Methode kann darüber hinaus genutzt werden, um lähmenden, demotivierenden, zerstörenden Ballast aller Art zu identifizieren und durch einfachere, zeitgemäße Vorgehensweisen zu ersetzen. Viele Richtlinien und Verfahren haben in der Vergangenheit gut gepasst, doch für die nahende Zukunft taugen sie nicht. Bisweilen gibt es sogar Regeln, die noch immer befolgt werden, obwohl die Person, die sie einst erlassen hat, längst nicht mehr da ist. Der Weg hieraus ist wie beim „Elefanten“ das direkte Thematisieren. Die Führungskraft erteilt den Mitarbeitenden in Bezug auf alte Regeln, Muster und sonstige Altlasten eine „Licence to Kill“, indem sie die Frage in den Raum stellt: „Von welchen untauglichen Standards, Regeln und Prozessen und von welchem administrativen Unsinn sollten wir uns schnellstmöglich trennen?“

Im Rahmen eines Meetings werden die Anwesenden dann zuerst gebeten, sich jeweils zu zweit zusammenzusetzen und innerhalb von zehn Minuten so viele Stupid Rules wie nur möglich zu finden, auf Haftzettel oder Moderationskarten zu schreiben und an eine Pinnwand zu heften. Ist die Sammlung komplett, wird eine Priorisierung vorgenommen.

Danach machen sich bereichsübergreifende Dreierteams an die Arbeit, um Stupid

Rules zu streichen und vielleicht auch schon gleich durch neue, agile Vorgehensweisen zu ersetzen. Zum Start fängt man dort an, wo sich am schnellsten etwas bewegen lässt. So können sich erste Erfolgserlebnisse verbreiten, die dann andere Teams zu weiteren Abschaffungen inspirieren. „Setz es auf die Killer-Liste“ wird allen zugerufen, denen etwas einfällt, was dringend abgeschafft werden sollte.

Es bietet sich auch an, diese Aktion in die Hände eines oder einer neuen Mitarbeiterin zu legen, weil er/sie noch keine Scheuklappen trägt. Am besten wird die ausgewählte Person innerhalb der ersten 14 Tage nach ihrem Start mit einem Tablet – oder einem Klemmbrett – durch die Firma geschickt, mit dem Auftrag, bei den Kolleginnen und Kollegen die „Licence to Kill“-Frage zu stellen und zugleich Verbesserungsvorschläge einzusammeln.

Good to know: Damit klar ist, dass die ideeneinsammelnde Person im Auftrag der Geschäftsleitung unterwegs ist, müssen alle im Vorfeld über diese Aktion informiert sein, sodass sie ihre Angaben schon vorbereiten können. Die Botin braucht absolute Rückendeckung des Managements, denn sie bringt zwangsläufig Missstände ans Licht.

Blockbuster 4

30 Minuten für Transformation

In jedem Unternehmen gibt es zig Problemchen, die die Arbeit mühsam machen, von denen die Führungskraft allerdings

Für lähmenden, demotivierenden Ballast sollte Mitarbeitenden eine „Licence to Kill“ ausgestellt werden.

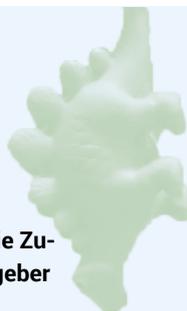


Mehr zum Thema

► **Anne M. Schüller: Querdenker verzweifelt gesucht – Warum die Zukunft von Unternehmen in den Händen unkonventioneller Ideengeber liegt.**

Gabal 2020, 29,90 Euro.

Gleich vorweg: Mit der politischen Querdenkerbewegung und den Corona-Demonstrationen hat dieses Buch nicht das Geringste zu tun. Worum es wirklich geht, sagt der Untertitel: Unternehmen mit unkonventionellen Ideen zukunftsfähig zu machen. Hierfür liefert die Autorin eine Vielzahl an praktischen Tipps und Tools, mit denen die Zusammenarbeit von Teams – und damit die Kultur – von Unternehmen neu gestaltet werden kann, um Innovationen Raum zu geben.





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS275AR04

Tutorial

Einwände gekonnt behandeln



Auch wenn viele Gewohnheiten nicht gut sind – sie sind vertraut, und das fühlt sich gut an. Verbesserungsvorschläge und Ideen, wie alte Muster durchbrochen werden, stoßen daher oft auf Skepsis und abwehrende Argumente. Wie solche Einwände zu behandeln sind.

Einwände begrüßen

Einwände sind keine unüberbrückbaren Hindernisse, sondern Wegweiser. Einwände zeigen Interesse und müssen raus, damit es zu einer Entscheidung kommen kann. Sprechen Sie daher auch lieber von „Fragen“, „Hinweisen“, „Aspekten“ und haben Sie keine Angst vor ihnen. Weisen Sie sie in einer Diskussionsrunde nicht zurück, sondern greifen Sie Einwände immer positiv auf – mit Formulierungen wie:

- ▶ „Wie gut, dass Sie danach fragen.“
- ▶ „Danke, dass Sie darauf zu sprechen kommen.“
- ▶ „Schön, dass Sie darauf hinweisen.“

Liste mit Argumenten anlegen

Erstellen Sie zuvor eine Liste mit kritischen Wortmeldungen, die auf Ihre Idee/Präsentation hin zu erwarten sind, und formulieren Sie Ihre Antworten vor. Im Eifer des Gefechts sind Sie dann nicht sprachlos. Gut ist auch, im Meeting selbst proaktiv nach Einwänden zu fragen, damit keine unausgesprochenen Widerstände im Raum stehen, z.B.:

- ▶ Neutral und sachlich: „Ich habe das Gefühl, Sie sind noch nicht ganz überzeugt ...?“
- ▶ Auf emotionaler Ebene: „Sie blicken so sorgenvoll?“
- ▶ Vorwegnehmend: „Vielleicht fragen Sie sich jetzt ... Da kann ich Sie beruhigen ...“

Reagieren, ohne zu diffamieren

Gehen Sie kompromissbereit mit Einwänden um. Menschen lassen sich leichter überzeugen, wenn sie sehen: Auch der/die andere bewegt sich. Weitere Reaktionen, die das Gespräch weiterbringen, sind:



andere bewegt sich. Weitere Reaktionen, die das Gespräch weiterbringen, sind:

- ▶ Affirmation: Bestätigen Sie Ihr Gegenüber mit einem „Ja, genau!“. Das lässt vorgeschobene oder unwichtige Einwände einfach verpuffen.
- ▶ Zurückstellen: Einen im Moment unpassenden Einwand stellen Sie mit Zustimmung des/der anderen zurück. Dann gibt es zwei Möglichkeiten: Sie kommen tat-

sächlich darauf zurück. Oder Sie „vergessen“ den Einwand, um zu prüfen, ob er wirklich wichtig war.

- ▶ Ausbalancieren: Legen Sie Einwände mit „Einerseits ... andererseits“ in die verbale Waagschale. Am Ende sollten Ihre Argumente schwerer wiegen.



Vorwände identifizieren

Neben echten sachlichen Einwänden gibt es auch vorgeschobene Vorwände gegen eine Idee. Vorwände verschleiern die wahren Motive der betreffenden Person. Um zu erkennen, ob ein echter sachlicher Einwand vorliegt oder bloß ein Vorwand, helfen Fragen wie:

- ▶ „Da ist etwas dran. Was wäre denn Ihr persönlicher Wunsch an mich?“
- ▶ „Unter welchen Umständen könnten Sie sich denn vorstellen, dass ...?“
- ▶ „Sie haben sicher einen guten Grund, wenn Sie sagen, dass ...?“
- ▶ „Was ist es denn genau, was Sie so skeptisch macht?“
- ▶ „Neben XY, das klar eine Rolle spielt – gibt es noch weitere Gründe?“
- ▶ „Gibt es noch etwas, das wir nicht besprochen haben?“

Totschlagargumente versenken

Gute Ideen bedeuten immer eine Veränderung – und Veränderungen sind für viele Menschen unbequem bis undenkbar. Daher kommt es so häufig zum vertrauten Phänomen: Eine neue Initiative wird mit Totschlagargumenten niedergemacht: „Das geht nicht, denn unser Unternehmen tickt anders“, „Das wird unsere Führungskraft nicht mögen“, „Das wollen die Kundinnen und Kunden nicht“, „Das haben wir schon immer so und nicht anders gemacht“. Das beste Vorgehen:

- ▶ Sie reagieren auf Totschlagargumente nicht. Personen, die nur destruktiv sind, tragen in der Diskussion nichts bei.
- ▶ Wenden Sie sich stattdessen an die gesamte Gruppe, und fragen Sie diese näher: „Herr XY meint, bei ihm geht das nicht. Wie sehen Sie das in Bezug auf Ihren Bereich? Wie könnte das bei Ihnen funktionieren?“

Quelle: www.managerseminare.de, Anne M. Schüller: Querdenker verzweifelt gesucht, Gabal 2020; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

gar nichts weiß. Die Mitarbeitenden hingegen glauben, sie wüsste das, würde aber nichts unternehmen. Oder sie meinen, ihre Führungskraft wolle etwas so und so erledigt wissen, obwohl das gar nicht stimmt. Oder sie glauben, etwas lasse sich, aus welchen Gründen auch immer, nicht ändern, obwohl auch das nicht stimmt. Oder die Sinnhaftigkeit einer Entscheidung von oben wird nicht hinterfragt. Kurz: Man erduldet missliche Umstände nur deshalb, weil keine Person sie anspricht. Doch Dinge, die die Arbeit behindern, müssen radikal offengelegt und schnellstens aus dem Weg geräumt werden.

Neben dem punktuellen Einsatz von „Kill a Stupid Rule“ lässt sich ein stetes Optimieren in den Ablauf regelmäßig stattfindender, größerer Meetings einbauen. Das ermöglicht kontinuierliche Verbesserungen am laufenden Band. Los geht es mit einem ersten Meeting zu einem ersten Problem, das von der Führungskraft bestimmt wird. Am Ende des Meetings entscheidet die Gruppe dann, welches Problem beim nächsten Mal drankommt.

Damit sich in den Meetings die Diskussionen nicht in die Länge ziehen, wird ein kurz bemessener Zeitraum festgelegt, der maximal für die Problembearbeitung zur Verfügung steht, zum Beispiel 30 Minuten. Der Ablauf innerhalb dieser Zeit:

► **5 Minuten Zustandsbeschreibung:** Es wird ein nicht länger tragbarer Ist-Zustand beschrieben, am besten via Storytelling: Zum Beispiel wird über ein unschönes Erlebnis berichtet, das eine Mitarbeiterin an einem bestimmten Punkt hatte, welche Probleme es gab – und welche Konsequenzen.

► **5 Minuten Ideensammlung:** Es werden Ideen gesammelt, wie die geschilderte Sache optimiert und Ärger in Zukunft vermieden werden kann. Hier braucht es zunächst Quantität. Deshalb sollen die Teilnehmenden in dieser Phase still und leise arbeiten, damit jede und jeder die eigenen Ideen unbeeinflusst entwickelt. Die Ideen werden auf Kärtchen notiert und an eine Wand gepinnt.

► **10 Minuten Ideenvorstellung:** Alle, die ein Kärtchen geschrieben haben, erläutern ihre jeweilige Idee kurz und knapp. Anschließend gibt es eine Kurzdiskussion.

► **5 Minuten Entscheidungsfindung:** Es wird ein Mehrheitsentscheid für die favorisierte Idee gefunden. Die Führungskraft hält sich dabei völlig zurück, um die Gruppe nicht zu beeinflussen.

► **5 Minuten Maßnahmenplanung:** Es wird ein To-do-Plan erstellt: Wer macht was mit wem bis wann?

Das neue Vorgehen wird getestet. Dann wird ein Folgetermin festgelegt, an dem besprochen wird, wie sich die Sache entwickelt, welche Ergebnisse erzielt worden sind, ob feinjustiert werden muss oder alles jetzt passt.

Good to know: 30 Minuten sind nicht viel. Dennoch lässt sich bei konzentriertem Arbeiten in dieser Zeit sehr viel erreichen. Neben überflüssigem Papierkram, antiquierten Routinen, lästigen Arbeitsabläufen, unnötigen Verfahren, bremsenden Vorschriften usw. lässt sich bei dieser Gelegenheit auch mit vielen weiteren Monstern Schluss machen: Schreibstil-, Textbaustein- und Floskel-Monstern, Kundenverärgere-Monstern sowie Meeting-, Powerpoint und E-Mail-Monstern.

Blockbuster 5

Engels- und Teufelsadvokaten

Jede Veränderung hat bekanntlich Beteiligte, Beleidigte, Betroffene und Befürworter. Sie umfasst Erfolgsaussichten und Risiken, setzt Hoffnungen und Befürchtungen frei. Sie erfordert zunächst Einsicht, dann loslassenden Abschied von lieb gewonnenen Routinen und schließlich Aufgeschlossenheit für Neues. Vielen Menschen liegt das nicht. Gute Ideen sind daher sehr zerbrechlich und werden leicht totgetrampelt. Die größten Innovationsblockaden sind die eigene Bequemlichkeit („Dafür haben wir keine Zeit“), die Angst vor Neuem („Das machen wir doch schon immer so!“), purer Neid („Der/die schon wieder!“), Reviergehe („Das würde die Führungskraft in Abteilung X nie akzeptieren!“) und das „Nicht-hier-erfunden“-Syndrom („Externe haben keine Ahnung, wie das hier läuft!“).

Warum die Miesmachenden im Unternehmen oft die Oberhand gewinnen, hat die Harvard-Professorin und Kreativitäts-

Auch eine aufgeblasene Kommunikation erschwert die Zusammenarbeit. Schreibstil-, Textbaustein- und Floskel-Monster, Powerpoint- und E-Mail-Monster – mit all diesen Ungeheuern muss Schluss gemacht werden.





In der Rolle eines Engelsadvokaten treten Mitarbeitende als Anwältin oder Anwalt jeder eingebrachten Idee auf – und verhindern, dass Ideen von den anderen sofort niedergeredet werden.

forscherin Teresa Amabile untersucht. Sie kam nach verschiedenen Experimenten und Analysen zum Schluss: Kritikübende werden als intelligenter wahrgenommen als die Ideenbefürwortenden, denn ihnen wird ein spitzes Urteilsvermögen zugesprochen. „Schwarzsehende erscheinen als scharfsinnig und weitsichtig, während positive Äußerungen oft als naiv abgetan werden“, ist die zentrale Aussage der Professorin. Da Ungewisses womöglich Gefahr für Leib und Leben bedeutet, wird es vom Gehirn vorrangig verarbeitet. So rückt vorsorgliche Abwehr schnell in den Vordergrund. Ferner werden die potenziellen Risiken, die die Zukunft bringt, oft überbewertet. Die „guten alten Zeiten“ hingegen werden verklärt. Um nicht selbst ins automatische Schwarzsehen zu verfallen, ist es hilfreich, für sich selbst einmal per einfacher Strichliste schwarz auf weiß zu sondieren:

- ▶ Wie oft reden wir hier über das, was nicht funktioniert? Und wie viel von dem, was im Unternehmen läuft, läuft denn wirklich schief?
- ▶ Wie oft ist ein Negativfall denn tatsächlich eingetreten?
- ▶ Wie viele Kunden sind denn tatsächlich schwierig?
- ▶ Um wie viel besser ist die Konkurrenz denn effektiv?
- ▶ Wie wahrscheinlich ist es, dass die Konkurrenz vor allem deswegen besser dasteht, weil sie Beschäftigte mit einer besseren – zupackenden, positiven – Einstellung hat?

Keine Sportlerin würde ständig über Misserfolge reden, wenn sie zum nächsten Sieg eilen will. Im Gegenteil: Sportler führen sich die größten Triumphe vor Augen. Diese Haltung ist auch im Unternehmen angezeigt. In Meetings lässt sich dem Knopfdruck-Pessimismus begegnen – genauso aber auch ein stumpfes, unreflektiertes und

ebenfalls nicht hilfreiches Ja-und-Amen-Sagen vermeiden –, indem zwei Rollen installiert werden.

Die eine – besonders wichtige – Rolle ist die des Engelsadvokaten. Der Engelsadvokat oder die Engelsadvokatin hat, nachdem eine Idee vorgestellt wurde, immer das erste Wort. Sie findet das Gute in der Idee, und gibt ihr so eine Überlebenschance. Dafür muss sie eine Begründung liefern, Worte wie „super“ oder „klasse“ oder „hilfreich“ allein reichen dafür nicht. Die hier nach einsetzende Diskussion verläuft dann meist konstruktiver, als es ohne die erste Betonung des Positiven der Fall gewesen wäre. Zudem hat die Engelsadvokatin eine Zimbel in der Hand. Wird viel gejamert, eine Idee zerfleddert, wird es zynisch oder wird ein Angriff persönlich, erklingt sie. Für die Dauer des zarten Nachhalls überlegen alle, wie sie es besser machen können.

Es gibt natürlich auch Meetings, in denen „per se“ alles toll gefunden wird, große Harmonie herrscht, keine Person der anderen mit Kritik auf die Füße treten will. In solchen „Wattebauschmeetings“ braucht es eine Person, die als Teufelsadvokat agiert. Sie spricht die unkomfortablen Dinge aus und hinterfragt allzu bereitwillige Zustimmung kritisch. Konsensentscheidungen sind nicht immer die besten, denn Konsens zähmt oft wilde und gute Ideen und nimmt ihnen den Pepp.

Beide Extreme, die des Engelsadvokaten und die des Teufelsadvokaten, erfüllen mithin im Meeting einen wichtigen Zweck. Reihum kann jede Person im Meeting einmal eine der beiden Rollen ausprobieren. So kommt es zugleich zu einem Blickwinkeltraining: Alle lernen, mal Pro und mal Kontra zu spielen, also mal Bremser und mal Treiber zu sein.

Good to know: Symbolisch lässt sich ein Engels- oder Teufelsstab in die Hand nehmen, um so die Rolle von der Person zu trennen. So wird auch der Gefahr entgangen, dass etwas Gesagtes persönlich genommen wird.

Das gilt ohnehin für jedes Ansprechen von Dingen in der Zusammenarbeit, die nicht so gut laufen, gilt für jeden gezeigten Elefanten, jeden Vorschlag einer Mini-Transformation, jedes Ritual, das auf dem Prüfstand steht: Es geht nie um persönliche Ressentiments und Verletzungen, sondern immer um die Sache.

Anne M. Schüller



Die Autorin: **Anne M. Schüller** ist Coach, Keynote Speakerin und Autorin zu den Themen agile Unternehmensorganisation, neue Arbeitswelt, Kundengewinnung und -kommunikation sowie Empfehlungsmarketing. Kontakt: www.anneschueller.de