



Ko-kreative Arbeitsformate: alle denken mit

Die Vorgesetzten als allwissende, aber einsame Problemlöser sind längst Vergangenheit. Herausforderungen werden im Team oft besser gemeistert. Daher haben sich ko-kreative Arbeitsformen im Zug von New Work durchgesetzt. Nebenbei stärken sie den Zusammenhalt im Unternehmen.

■ Von Dr. Daniel Marek

Wer für seine Kundschaft ein optimales Produkt schaffen will, fragt sie am besten selbst nach ihren Vorlieben und Bedürfnissen. Kundenbefragungen sind daher schon lange Standard in der Produktentwicklung. Ansätze wie das Design Thinking gehen nun einen Schritt weiter und binden die Benutzer von Anfang an in den Designprozess ein, sodass sie das Produkt zusammen mit Fachleuten gestalten. Das ist eine der Wurzeln von «Ko-Kreation».

Wo lohnt sich Ko-Kreation?

Das Prinzip der «Ko-Kreation» muss nicht auf die Produktentwicklung beschränkt bleiben. Ko-kreative Formate eignen sich generell für Meinungsbildung und Problemlösung. Damit kann ein Unternehmen das Know-how seiner Mitarbeitenden für eine Vielzahl von Themen nutzen. Die Ergebnisse zeichnen sich in der Regel durch grössere Praxistauglichkeit aus, weil bei der gemeinschaftlichen Ausarbeitung bereits eine Art «Reality-Check» stattfindet. Zudem erhöht der Einbezug der Mitarbeitenden die Wahrscheinlichkeit, dass neue Ideen auftauchen oder bislang vernachlässigte Aspekte entdeckt werden.

Gerade bei der Klärung von organisatorischen oder betrieblichen Fragen, beispielsweise für die Beseitigung von Hindernissen in Arbeitsabläufen oder für die Suche nach Massnahmen zur Qualitätssteigerung, bieten sich ko-kreative Formen an. Die Zielgruppe dieser Massnahmen sind die Mitarbeitenden selbst, da liegt es auf der Hand, sie unmittelbar an der Lösungsfindung zu beteiligen. So hat ein Kunde die Form des «Hackathons» (vgl. Box) gewählt, um mit den Betroffenen Lösungen zur Verbesserung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit zu entwickeln. Manche Firmen nutzen Ko-Kreation sogar für die Entwicklung neuer Geschäftsstrategien.

Natürlich gibt es Einschränkungen für Ko-Kreation. Für banale Fragen braucht es sie nicht. Ko-Kreation ist nur sinnvoll, wenn die Beteiligung mehrerer Personen die Qualität der Lösung deutlich steigert. Einzelentscheidungen und Einzelarbeit haben weiterhin eine Berechtigung. Auch wenn spezielles Know-how gefragt ist, mag eine Beteiligung von Laien auf den ersten Blick wenig Vorteile bringen. Allerdings könnte die geschickte Mischung von Laien und Fachleuten bereits wieder einen Mehrwert erzeugen.

Was ist besonders an ko-kreativen Formaten?

Die Open-Space-Konferenz, an der die Teilnehmenden die Themen einbringen, oder das World Café mit seinen frei gewählten Diskussionsrunden sind mittlerweile bekannt. Daneben gibt es eine Reihe weiterer

ko-kreativer Formate, die sich für den Einsatz im betrieblichen Alltag eignen (vgl. Box). Gewisse Formate mögen etwas Übung oder eine externe Moderation erfordern, dennoch kann es hilfreich sein, wenn HR-Fachleute und Führungskräfte die Einsatzmöglichkeiten kennen.

Die meisten ko-kreativen Formate stammen aus dem Umfeld des Design Thinking und der agilen Softwareentwicklung. Sie zeichnen sich durch einige typische Merkmale aus: Das Thema oder die Fragestellung ist oft vorgegeben, aber relativ offen formuliert. Damit besteht Raum für Mitgestaltung. Zuweilen tragen die Formate spielerische oder wettbewerbsähnliche Züge, um den freien Fluss der Ideen anzuregen. In vielen Fällen richten sich ko-kreative Formate an einen grösseren Kreis von Teilnehmenden, etwa alle Angehörigen einer Berufsgruppe oder einer organisatorischen Einheit im Unternehmen. Einzelne Formen, etwa Hackathons, werden auch für die Beteiligung der Öffentlichkeit eingesetzt – so in der Stadtplanung oder in der Quartierentwicklung.

Im Einklang mit den Prinzipien produktiver Sitzungsgestaltung, den sog. Smart Meetings, haben ko-kreative Formate einen klaren Fokus und ein festes Zeitfenster. Sie streben ein greifbares Ergebnis an – jedoch nicht

Die gebräuchlichsten ko-kreativen Arbeitsformate

Huddles: Kurtreffen, bei denen das ganze Team für eine schnelle Entscheidungsfindung zusammenkommt, etwa für die Besprechung von Aufträgen oder Vorgehensweisen.

Mob-Working: Alle Mitglieder eines Teams arbeiten gleichzeitig an einem Thema im selben Raum.

Hackathon: Veranstaltung zur Arbeit an einer Problemstellung mit Fachleuten oder Freiwilligen, die in Teams um die beste Lösung wetteifern (mit einem festem Zeitfenster von einem halben bis einem ganzen Tag).

Labs: Testen von Projektideen oder Innovationen in geschütztem Rahmen mit Feedback von Fachleuten oder Anspruchsgruppen. Es bestehen unterschiedliche Formen, ein Lab kann z.B. eine feste Einrichtung sein oder als wiederkehrende Veranstaltung stattfinden.

Open Space: Konferenz für grössere Gruppen, bei denen die Teilnehmenden die Themen einbringen (vgl. dazu einschlägige Ressourcen im Internet).

Barcamp: Offene Tagung bestehend aus mehreren Sessions, deren Inhalte und Ablauf von den Teilnehmenden zu Beginn der Tagung vorgestellt und anschliessend gestaltet werden. Das Format ist etwas lockerer als der Open Space.

Lean Coffee: Treffen, bei dem die Teilnehmenden zu Beginn ihre individuellen Themen einbringen. Um möglichst viele Themen besprechen zu können, wird die Zeit pro Thema limitiert (im Gegensatz zu Open Space gibt es keine Untergruppen, es eignet sich also für einen kleineren Kreis von Personen).

FuckUp Nights: Drei bis vier Personen sprechen vor Publikum über Fehler, häufig über Pannen bei der Unternehmensgründung oder bei grossen Projekten, um vor Stolpersteinen zu warnen, gefolgt von Austausch und Diskussion.



Ko-Kreation steigert nicht nur die Qualität von Problemlösungen, sie trägt auch zum Zusammenhalt im Betrieb bei.

Perfektion. Methoden der Visualisierung, vom Schema auf Flipchart bis hin zu Legosteinen, unterstützen die Lösungsfindung.

Worauf ist bei ko-kreativen Formaten zu achten?

Ko-Kreation darf keine Hauruck-Übung sein. Die Klärung des «Wofür» und die bewusste Auswahl des Formats sind entscheidende Erfolgsvoraussetzungen. Das Format sollte sich dem angestrebten Ergebnis unterordnen. «Form follows function», heisst das in der Design-Sprache. Dazu gehört die Bestimmung des Kreises der Teilnehmenden. Gewisse Formate sind für eine grosse Zahl von Personen zu öffnen, andere eignen sich eher für einen kleineren, klar definierten Kreis. Unter Umständen ist eine Auftaktveranstaltung zur Einstimmung oder eine Nachbearbeitung, ein sog. Follow-up, notwendig. Ferner ist zu klären, ob die Mitarbeitenden bestimmte Anreize für die Teilnahme erhalten sollen.

Ein Raum mit Atmosphäre, Platz für Austausch und Bewegung, Moderationsmaterial und allenfalls Verpflegung sind weitere Bedingungen für eine erfolgreiche Ko-Kreation. Freilich finden ko-kreative Formate nicht im luftleeren Raum statt. Ihr Gelingen hängt nicht

allein von der sorgfältigen Vorbereitung oder einer zeitgemässen Infrastruktur ab. Gerade bei grösseren Anlässen ist die Unterstützung durch die Unternehmensleitung unverzichtbar. Es sollte im Voraus geklärt sein, was mit den Ergebnissen geschieht. Nichts ruiniert den Ruf von Ko-Kreation schneller, als wenn gemeinschaftlich erarbeitete Lösungen in einer Schublade verschwinden.

Was bringt Ko-Kreation?

Die Qualität der Problemlösung ist der offensichtlichste Vorteil von ko-kreativen Formaten. Zeitgewinn ist ein weiterer Pluspunkt. Ko-Kreation ermöglicht konzentriertes Arbeiten mit allen Beteiligten vor Ort anstelle einer Kette von Einzelmeetings und Absprachen, die nicht selten Kommunikationsspannen nach sich ziehen. Über das Gemeinschaftserlebnis stärken ko-kreative Formate den Zusammenhalt im Unternehmen und unterstützen die Bildung von Netzwerken. Darüber hinaus tragen sie zur Mobilisierung der Mitarbeitenden bei und bereiten das Unternehmen indirekt auf Veränderungen vor. Meistens sind Mitarbeitende eher bereit, eine Veränderung mitzutragen, wenn sie an der Gestaltung der künftigen Lösung beteiligt waren. So gesehen sind ko-kreative Formate ein Mittel, um

in einer Organisation mehr Beweglichkeit im Sinn von «Exploration» (Fähigkeit zur Erkundung von Neuem, Experimente, Innovation) zu erreichen.

Nicht zuletzt passen Teilhabe und das gemeinschaftliche Arbeiten zu den Werten einer neuen Arbeitswelt. Ko-Kreation gehört ebenso zu New Work wie das Homeoffice. Sie entspricht den Erwartungen vieler Nachwuchskräfte und jüngerer Mitarbeitender. Strategische Fragen sollten nicht allein Geschäftsleitungsmitgliedern vorbehalten sein, und eine Aussensicht kann selbst erfahrenen Fachleuten neue Impulse verleihen. Der beste Weg, um den Nutzen ko-kreativer Formate im eigenen Unternehmen abschätzen zu können, ist das Ausprobieren. Mit Umsicht geplante Experimente sind eine Investition, die sich fast immer lohnt. Ko-Kreation muss ja nicht gleich mit einer «FuckUp Night» beginnen.



AUTOR

Dr. Daniel Marek, Organisationsberater und Coach BSO, Dozent an der Swiss HR Academy und an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Er führt in Zürich ein eigenes Beratungsunternehmen für Teamcoaching und Organisationsentwicklung. www.danielmarek.ch