

Großgruppen-Veranstaltungen: Neue Wege für den Wandel

Isabella Klien, klien + team

Der große Konferenzraum ist gefüllt mit Lachen, die positive Energie ist beinahe greifbar: Achtergruppen, die die Vielfalt der im Raum anwesenden Menschen widerspiegeln, präsentieren nacheinander ihre Bilder von der Zukunft - in humorvollen Sketches, als mitreißende Raps oder als farbenfroh gestaltete Bilder. Ihre KollegInnen bzw. MitbürgerInnen - allen voran die anwesenden Führungskräfte bzw. PolitikerInnen - sind erstaunt, mit welcher Kreativität und Prägnanz es gelingt, die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit in ein kraftvolles Bild der Zukunft zu verpacken. Ein Bild, das getragen ist von gemeinsamen Werten und das zum Ausdruck bringt, dass es engagierte Menschen gibt, die ihren Beitrag für diese erträumte Zukunft leisten wollen.

Diese Szene beinhaltet viele Elemente, die typisch sind für Großgruppen-Veranstaltungen und auf denen ihr Erfolg letztendlich basiert: Energie, Engagement, Ergebnis und Effizienz. Doch: Was sind Großgruppen-Veranstaltungen überhaupt? Woher kommen sie? Wie wirken sie? Welche Formen gibt es? Was braucht es, damit sie erfolgreich sind?

Beteiligung statt Berieselung

Hören wir das Wort „Großgruppe“, dann kommen uns alltägliche Großgruppen-Situationen wie z.B. Fußballstadion, Rockkonzert oder Sonntagsgottesdienst in den Sinn. Wenn wir hier von Großgruppe sprechen, dann meinen wir etwas anderes: 20 bis mehr als 1000 Menschen kommen einen bis drei Tage in einem Raum zusammen und arbeiten interaktiv in gemischten Kleingruppen an notwendigen Veränderungen für ihr Unternehmen, ihre Non-Profit-Organisation oder ihre Gemeinde.

Die notwendige Veränderung kann die gemeinsame Zukunft, eine neue Strategie oder die Verbesserung der internen Kommunikation sein. Der gravierende Unterschied zu den oben angeführten Massenveranstaltungen, die wegen ihrer verführerischen Wirkung viele SkeptikerInnen auf den Plan rufen, ist

folgender: Die TeilnehmerInnen werden beteiligt statt berieselt, sie sind aktiv und übernehmen Verantwortung. Ihr Wissen und ihre Erfahrung wird für das anstehende Thema nutzbar gemacht, und die durchmischten Kleingruppen ermöglichen eine bisher unbekannte Form der Kommunikation. Auf diese Weise entstehen neben neuen Ideen ganz konkrete Maßnahmen für deren Umsetzung und Vereinbarungen mit klaren Zuständigkeiten. Und die beteiligten Menschen werden „ein Herz und ein Hirn“.

Gemischte Kleingruppen bilden den Querschnitt der Organisation/ der Gemeinde ab und ermöglichen eine Beleuchtung des Konferenzthemas von vielen Seiten.



Foto: klien + team

Der Komplexität gerecht werden

So wie viele andere interessante Neuerungen auf dem Gebiet der Organisationsberatung auch haben die Großgruppen-Veranstaltungen ihre Ursprünge im englischsprachigen Ausland (vorwiegend USA). Von dort aus wurden sie Mitte der 90er Jahre in den deutschsprachigen Raum importiert.

Das bahnbrechend Neue war, dass es dadurch praktikable und erprobte Methoden gab, mit denen viele Menschen in Lösungsfindungsprozesse aktiv einzubezogen werden konnten. Es war einerseits möglich, ihr vorhandenes Wissen und Potenzial zu nutzen und sie konnten andererseits an die von ihnen erarbeiteten Lösungen gebunden werden. Und zwar auf eine Art und Weise, die der Geschwindig-

keit, Dynamik und Komplexität von Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft gerecht wurde.

Im Laufe der letzten Jahre wurden die Großgruppen-Veranstaltungen in maßgeschneiderte Gesamtprozesse eingebettet. Somit war ein zeitgemäßes und effizientes Instrumentarium für die nachhaltige Entwicklung von großen Systemen geboren, das nach wie vor „state of the art“ professioneller Organisationsberatung und ein wichtiger Baustein in großflächigen Veränderungsprozessen ist.

Gleichzeitigkeit als revolutionärer Ansatz

Importiert wurde aber nicht nur eine neue Methode sondern ein neues „Paradigma des Wandels“, wie es Matthias zur Bonsen, einer der erfahrensten Großgruppen-Berater in Deutschland, nennt. Der revolutionäre Kern dieser neuen Denkweise ist, Organisationen nicht mehr sequentiell sondern simultan zu verändern.

Folgende Übersicht verdeutlicht die Unterschiede zwischen der alten und neuen Denkweise:

Altes Paradigma	Neues Paradigma
sequentieller Wandel	simultaner Wandel
Teilsysteme in einem Raum	Das ganze offene System (einschließlich Externer) in einem Raum
Arbeit an Einzelthemen	Arbeit am ganzen System (Visionen, Ziele, Maßnahmen, Beziehungen, Werte, Normen)
Oft problemorientiert	Immer visionengeleitet
Diagnose der Organisation durch wenige	Diagnose der Organisation durch alle
Diagnose des Umfeldes durch wenige	Diagnose des Umfeldes durch alle
Vision/langfristige Ziele (wenn überhaupt vorhanden) nur von oben	Vision/langfristige Ziele offen für den Beitrag von allen
Wandel in scheinbar kontrollierbaren, kleinen Schritten	Aufgabe von Kontrolle im engen Sinne, um Kontrolle in einem höheren Sinne zu gewinnen
langsamer Wandel	schneller Wandel

Quelle: Matthias zur Bonsen: „Die Großgruppen-Moderation: Strategischer Wandel in Echtzeit“ (2000)

Simultan, weil gleichzeitig

- Visionen entworfen und Ziele vereinbart werden und deren Durchführung in Gang gesetzt wird,
- Veränderungen in allen Teilen des Wirtschaftsunternehmens/ der Organisation/ der Gemeinde initiiert werden,
- an verschiedenen Bestandteilen des Systems - Zielen, Maßnahmen, Beziehungen, Werten, Normen - gearbeitet wird.

Open Space, Zukunftskonferenz & Co

Vielfältig wie die Aufgabenstellungen sind auch die unterschiedlichen Großgruppen-Formen, die sich im Laufe der letzten Jahrzehnte entwickelt haben. Sie heißen Open Space Technology, Future-Search- oder Real-Time-Strategic-Change-Konferenzen und werden je nach Anliegen und Rahmenbedingungen entweder puristisch in ihrer Ursprungsform oder maßgeschneidert in den verschiedensten Kombinationen angewandt.

Die US-amerikanischen Organisationsberater Peggy Holman und Tom Devane haben in ihrem 2002 erschienenen „Change Handbook - Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden“ 18 unterschiedliche Großgruppen-Formen beschrieben.

Im Sesselkreis zum Wir-Gefühl: Flachauer Bürger und Bürgerinnen planen gemeinsam die Zukunft ihrer Gemeinde.



Foto: klien + team

Die vier gängigsten Großgruppen-Formen sind:

OPEN SPACE: Open Space Technology ist die bekannteste Form einer Großgruppen-Veranstaltung.

Hintergrund:

Hierbei handelt es sich um eine Konferenz ohne Tagungsordnung, dafür aber mit einem großen, zentralen Thema. Die Konferenz ist geprägt von einer Vielzahl parallel laufender Arbeitsgruppen, welche von den TeilnehmerInnen selbst organisiert und gelebt werden. Die TeilnehmerInnen können eine Arbeitsgruppe jederzeit verlassen, wenn sie nicht mehr lernen, beitragen können oder mögen. Niemand wird gezwungen, teilzunehmen. Geeignet für 30 bis 700 Personen.

Nutzen:

Die TeilnehmerInnen lernen voneinander, bilden neue Kontakte und Netzwerke und wachsen zu einer Gemeinschaft zusammen. Sie erarbeiten von ihnen getragene und favorisierte Lösungen und Pläne für die Zukunft.

Themen:

Fusionen, Visionsfindung, Mitarbeiter-Motivation, Entwicklung von Marktstrategien

ZUKUNFTS-KONFERENZ: Bei einer Zukunfts-konferenz (Future-Search) arbeiten ein repräsentativer Querschnitt der Organisation sowie bei Bedarf KundInnen, HändlerInnen und ZulieferInnen zusammen.

Hintergrund:

Bei einem klar definierten Ablauf wird eine Vision zum Konferenzthema und hundertprozentiger Konsens über daraus abgeleitete Ziele erreicht. Konflikte werden nicht bearbeitet. Die Grundidee dahinter ist, dass es oft mehr Gemeinsamkeiten gibt, als bisher angenommen. Lernen aus der Vergangenheit, Würdigen und Verstehen des Ist-Zustandes, Entwickeln von Visionen und Zielen führen zu einem starken Gemeinschaftsgefühl. Geeignet für 48 bis 96 Personen.

Nutzen:

Die TeilnehmerInnen lernen voneinander und hierarchie-übergreifend und entwickeln eine gemeinsame Lösung.

Themen:

Visions- und Zukunftsfindung, Reaktivierung „eingeschlafener“ Projekte, Stärkung des Gemeinschaftssinns

REAL TIME STRATEGIC CHANGE: Ziel der RTSC/-Strategie-Konferenz ist es, MitarbeiterInnen für veränderte Ziele, Projekte, Strategien oder Leitbilder zu gewinnen und zu aktivieren.

Hintergrund:

Bei einer RTSC-Konferenz finden sich bis zu 2000 Menschen eines Unternehmens ein, um gemeinsam an einer bereits vorhandenen Vision zu arbeiten und ihre Umsetzung strategisch zu planen. Das Besondere ist, dass jede/r an der Ausgestaltung und den Umsetzungsideen der vorhandenen Vision mitwirkt. Die Möglichkeit, den Weg des Unternehmens nicht nur mitzugehen, sondern auch beeinflussen zu können, setzt viel Identifikationspotenzial frei.

Nutzen:

Förderung des Wir-Gefühls, voneinander Lernen, Transparenz, Übernahme von Verantwortung, tragfähige Maßnahmen-Entwicklung

Themen:

Gewinnung der MitarbeiterInnen für Ziele, neue Spielregeln im Miteinander, Visions-erneuerung, Zusammenspiel von Projekt- und Linien-Management

APPRECIATIVE INQUIRY: Appreciative Inquiry (AI) heißt frei übersetzt „wertschätzendes Befragen“. Die Methode ist besonders geeignet, wenn Organisationen sich verändern und ihre MitarbeiterInnen für diese Veränderungen mobilisieren wollen.

Hintergrund:

AI ist ein Verfahren, das Vergangenheit und Gegenwart honoriert. Die TeilnehmerInnen suchen und finden die Ressourcen, um ihre gegenwärtigen Aufgaben zu lösen, in ihrem bisherigen Arbeitsleben. Sie erinnern sich an Höhepunkte in ihrer Organisation und berichten sich gegenseitig von Momenten in denen sie erfolgreich waren. Ihnen wird bewusst, dass sie bereits Exzellentes geleistet haben. Geeignet für 50 bis 2000 Personen.

Nutzen:

Gefühle werden kommuniziert und ein neuer Gemeinschaftssinn entwickelt, MitarbeiterInnen sind motiviert, die Zukunft ihrer Organisation mitzugestalten.

Themen:

Veränderung in Organisationen, Zukunftsplanung

Voraussetzungen für den Erfolg

Eine Methode, die ein so großes Potenzial in sich trägt, birgt natürlich auch viele Stolpersteine. Damit Großgruppen-Veranstaltungen gelingen, gilt es, folgende wichtige Spielregeln zu beachten.

Die Haltung der Führung:

Zentrale Erfolgsvoraussetzung ist die Haltung der Führung. Die Veränderung, die erzeugt werden soll, muss von der Unternehmensleitung bzw. der Politik als wichtig und dringend empfunden werden. Dies sollte sich darin äußern, dass die erforderlichen zeitlichen und räumlichen Bedingungen geschaffen werden. Und am wichtigsten ist die Vorbildfunktion: Die Führungsspitze sollte aktiv den Veränderungsprozess anführen, persönlich sichtbar sein und die gewünschte Veränderung verkörpern.

Intensive Vorbereitung im Planungsteam:

Wenn sich am ersten Konferenztag die Türen für die TeilnehmerInnen öffnen, dann sind 90 Prozent des Erfolges bereits entschieden. AuftraggeberInnen, BeraterInnen und das Planungsteam haben einen intensiven Vorbereitungsprozess hinter sich. In acht bis zwölf Wochen Planungsphase habe sie die Weichen für das Gelingen der Konferenz gestellt: die Zielsetzung wurde geklärt, Erfolgsvoraussetzungen geprüft, die TeilnehmerInnenliste erstellt, inhaltliches Design und Arbeitsunterlagen erarbeitet und vieles andere mehr. Eine enge Zusammenarbeit zwischen externen BeraterInnen und KundInnen ist dafür Voraussetzung.

Davor schon auf danach schauen:

Damit die in der Großgruppe entstehende Energie weiterlebt, ist es wichtig, die Großgruppen-Veranstaltung nicht als singulären Event zu sehen, sondern sie in einen längerfristigen Veränderungsprozess einzubauen. Wie werden Nicht-TeilnehmerInnen informiert? Welche Unterstützung bekommen Projektteams für ihre Arbeit nach der Großgruppen-Veranstaltung? Wann kommen alle TeilnehmerInnen wieder zu einer so genannten Review-Konferenz zusammen, um sich gegenseitig über ihre Erfolge zu berichten? Wie soll der „Spirit“, der bei der Groß-

gruppen-Veranstaltung erlebt wurde, im Organisationsalltag verankert werden? Diese Fragestellungen gilt es im Vorfeld zu klären.

Wenn die o.a. Spielregeln beachtet werden und die Konferenz aus einer Haltung der Menschenliebe straff und mit Charisma geführt wird, dann ist das „Feuer großer Gruppen“ spürbar: Die Konferenz wird zum gewünschten, kraftvollen Kick-Off für einen nachhaltigen Veränderungsprozess.

Literatur

Holman, Peggy / Devane, Tom (Hrsg.): Change Handbook - Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden, Carl-Auer-Systeme-Verlag, 2002

Königswieser, Roswita / Keil, Marion (Hrsg.) Das Feuer großer Gruppen - Konzepte Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen, Klett-Cotta, 2000

zur Bonsen, Matthias / Bauer, Peter: Die Großgruppen-Moderation - Strategischer Wandel in Echtzeit, Neuland Verlag für lebendiges Lernen, 2000



Foto: Susi Graf

Kontakt

Dr. Isabella Klien
Kraftvoll gestalten. Nachhaltig entwickeln.
klien + team Organisationsberatung
Bayernstraße 17, 5020 Salzburg
Tel.: +43/662/43 87 09, M: +43/664/38 32 700
email: E isabella@klienundteam.at
www.klienundteam.at, www.beziehungs-weise.at