



Großgruppen-Interventions-Methoden

Carole Kuklinski-Maleh

In Organisationen und Unternehmen sind immer häufiger einschneidende Veränderungen auf breiter Ebene zu realisieren. Möglichst viele Menschen sollen für neue Ziele oder Strategien mobilisiert werden. Gemeinsame Visionen sind zu entwickeln oder es besteht der Druck, viele und schnelle Lösungen für ein Problem zu finden. Dann ist es sinnvoll, alle Betroffenen in den Veränderungsprozess zu integrieren und die Kompetenz und das Potenzial der Mitarbeitenden zu nutzen. Doch dies ist oft leichter gesagt als getan. Was ist zu tun, wenn es sich dabei um vielleicht 100, 500, 2.000 oder noch mehr Personen handelt? Im folgenden Beitrag werden Ihnen dazu mögliche Antworten gegeben.

Vier Beispiele für Großgruppen-Interventionen

Beispiel 1: Die Führungsspitze hat neue Leitlinien für das Unternehmen entwickelt. Auf einer Real Time Strategic Change-Konferenz (Strategiekonferenz) soll die Belegschaft darüber informiert werden. Und mehr noch, sie soll dazu motiviert werden, die neue Richtung des Unternehmens mitzutragen.

Beispiel 2: Zwei Firmen fusionieren. Unterschiedliche Kulturen treffen aufeinander. 10.000 Menschen sind davon betroffen. Insgesamt werden fünf Appreciative Inquiry-Konferenzen (wertschätzende Erkundung) durchgeführt. Die Stärken, Erfahrungen und Potenziale beider Unternehmen werden lokalisiert, um sie in die neu entstehende Firma einfließen zu lassen.

Beispiel 3: Im Rahmen der Lokalen Agenda 21 möchte sich eine Kommune mit Hilfe der Bürgerinnen und Bürger neu orientieren. Eine Zukunftskonferenz (Future Search) wird einberufen. VertreterInnen aller Interessengruppen sollen an der Zukunft der Kommune mitwirken.

Beispiel 4: Viele Ideen sind gefragt, denn die Qualität eines Produktes muss aufgrund der neuen Marktanforderungen verbessert werden. Repräsentanten der Produktion, des Vertriebes, des Einkaufes und der Qualitätssicherung werden zur Open Space-Konferenz (Impulskonferenz) eingeladen, um kreative und schnelle Lösungen zu entwickeln.

Neues Führungsparadigma

Die Zeit scheint vorbei, in der die Führungsspitze glaubte, dass sie das Geschäft alleine führen und dirigieren kann. Vielen Vorständen, Geschäftsführern oder Abteilungsleitern scheint immer deutlicher zu werden, welches Potenzial in ihren Mitarbeitern steckt. Dass ihre Beschäftigten Verantwortung für sich, ihren Arbeitsplatz, ihren Arbeitsbereich und die Zukunft des Unternehmens, der Organisation oder Institution übernehmen wollen und können.

Das ist es, worum es bei Großgruppen-Interventions-Methoden geht: Die Verantwortung für den Wandel wird von allen Betroffenen – sowohl von der Führung als auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – getragen. Jede betroffene Person kann einen Beitrag zum Veränderungsprozess leisten. Bei den Verfahren handelt es sich um demokratische Methoden, die auf breiter Basis wirken. Sie sind so konzipiert, dass eine große Anzahl von Menschen zur gleichen Zeit (i. d. R. einer dreitägigen Konferenz) an einem Thema arbeitet und so verändernd auf die Situation wirkt.

Prozessablauf

Wenn sich die Führung einer Organisation entscheidet, die anstehende Veränderung teiligungsorientiert anzugehen, zum Beispiel um die Umstrukturierung im Hause mit Hilfe der Mitarbeitenden zu organisieren und umzusetzen, beginnt der partizipative Veränderungsprozess. Eine Planungsgruppe wird zusammengestellt und tagt mehrere Male, um die Konferenz inhaltlich und organisatorisch vorzubereiten. Mitglieder dieser Gruppe repräsentieren – wie später die Teilnehmenden auf der Konferenz auch – einen Querschnitt der Organisation. Sie haben von Beginn des Prozesses an Einfluss auf die Richtung und Vorgehensweise der Veränderung.

In der Folge findet nach einigen Monaten Vorbereitungszeit die Konferenz statt. Hier setzen die Methoden der Großgruppen-Intervention an. Denn hierbei handelt es sich nicht um Konferenzen im herkömmlichen Sinne. Es gibt in der Regel keine Redner, keine Podiumsdiskussionen, keine hintereinander aufgestellten Stuhldreihen und kein passives Zuhören. Eigenverantwortung, Engagement und aktive Teilnahme der Anwesenden sind gefragt. Hierarchie- und funktionsübergreifend arbeiten die Personen an der Bewältigung der Situation. Überwiegend geschieht dies, indem die Teilnehmenden der Konferenz durch verschiedene Arbeitsschritte geleitet werden. Die Konferenzen enden alle mit der Formulierung von Zielen und Maßnahmen zum Thema. Arbeitsgruppen werden

gebildet, um die Konferenzergebnisse nach dem Ereignis in der Organisation umzusetzen. Häufig weiß sogar jede Person, was sie am nächsten Arbeitstag tun kann, um die Veränderung voran zu bringen.

Wirkung der Großgruppen-Interventions-Methoden

Konferenzen dieser Art haben häufig eine durchschlagende und vielfältige Wirkung. Sie führen zur gleichen Informationsbasis aller Beteiligten. Da die Teilnehmer sich gegenseitig informieren, erhalten sie hierdurch zur gleichen Zeit denselben Wissensstand. Dieser schafft die Grundlage für eine effektivere Zusammenarbeit.

Es kommt zur schnellen Veränderung, da alle Betroffenen gleichzeitig an der Bearbeitung der Situation beteiligt sind. Das führt während der Veranstaltung zur schnellen Entwicklung von Ideen, Lösungen, Zielen und Maßnahmen. Es kommt zu einer verbindlichen Maßnahmenfestlegung, die nach der Veranstaltung auf Bereichs-, Abteilungs- und individueller Ebene sofort und simultan umgesetzt wird.

Die Veranstaltung an sich führt durch ihre Dynamik zu einem Veränderungsschub, der auch darüber hinaus anhält. Teilnehmer, die diese Energie auf der Veranstaltung erfahren haben, werden sie an Personen, welche nicht teilgenommen haben, weiterleiten.

Die hier angesprochenen Methoden führen zu einer breiten und weitreichenden Akzeptanz ihrer Resultate, denn durch die Mitwirkung der Betroffenen wird die Identifikation mit den Ergebnissen aber auch mit der Organisation und deren Entwicklung gefördert. Die Teilnehmenden sind mitverantwortlich für das Ergebnis der Veranstaltung und werden mit Unterstützung der Organisationsleitung eine Umsetzung der Maßnahmen vorantreiben. Schließlich wird die Kommunikation in großen Gruppen, welche sonst nur schwer zu organisieren ist, effektiv gestaltet.

Mehr zu den angesprochenen Methoden finden Sie jeweils in den vier folgenden Ausgaben des Trainer-Kontakt-Briefes.

Seminar- und Trainingsangebote

zu den Großgruppen-Interventions-Methoden finden Sie auf der Homepage der Autorin.

Carole Kuklinski-Maleh, Diplomkauffrau, Unternehmerin und Beraterin. Carole Kuklinski-Maleh hat sich mit ihrem Unternehmen **cama** Institut für Kommunikationsentwicklung in Hannover darauf spezialisiert, Veränderungsprozesse mit Großgruppenverfahren, wie zum Beispiel Real Time Strategic Change, Open Space, Zukunftskonferenz und Appreciative Inquiry, einzuleiten und zu steuern. Hierzu hat sie zahlreiche Fachbeiträge und Bücher veröffentlicht und bildet regelmäßig Berater-Kollegen weiter.

cama Institut für
Kommunikationsentwicklung
Dipl.-Kff. Carole Kuklinski-Maleh
Brehmstr. 38
D-30173 Hannover
Tel. 0511-2832055
Fax 0511-8112536
info@cama-institut.de
www.cama-institut.de