

Systemisches Management

# Von der Energie der großen Gruppe

Wenn Wandel nur vom Management gestaltet und verordnet wird, gelingt dieser in der Regel nicht. Für kontinuierliche Entwicklung in Unternehmen braucht es Veränderungen, die von den Mitarbeitern getragen und gestaltet werden. Großgruppenveranstaltungen können Auslöser für schnelle und wirksame Entwicklungsprozesse sein.



Hans Bodingbauer Thomas Mandl

Wie können wir die Mitarbeiter über unsere Vorhaben informieren und sie bewegen, diese mitzutragen? Und: Wie können wir sie in unsere Planungen einbeziehen und mit ihnen in einen konstruktiven Dialog treten? Vor solchen Fragen stehen Führungskräfte oft, wenn Veränderungen anstehen. Die Antwort lautet: informieren, motivieren, aktivieren! Eine Form, bei der Information, Motivation und Aktion fast gleichzeitig stattfinden, ist die Arbeit in der Gruppe.

## Less telling more thinking

Dass, was Menschen selbst erdacht und gesagt haben, ist viel mächtiger als

dass, was ihnen gesagt wurde. Obwohl wir das wissen, agieren wir im Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern genau anders. Wir brillieren mit unserer Sicht der Welt, mit unseren Empfehlungen, Ideen und Anweisungen – und töten selbstgefällig eigenständiges Denken, Kreativität, Motivation und Veränderungswillen. Genau diejenigen Eigenschaften, die wir bei Wissensarbeitern besonders schätzen. Eine Arbeitsform, bei der Kreativität, Denken und Motivation zur Veränderung effektiv wirksam werden können, sind Großgruppenveranstaltungen. Sie zielen darauf ab, eine ausgewogene Balance zwischen den Bedürfnissen und Aufgaben der Organisation und denen des Individuums herzustellen. So wie es auch eine der wichtigen Aufgaben des Managers ist, genau diese Balance im Fokus zu behalten.

## Workshop versus Großgruppe

Veränderungsprozesse als eine Aneinanderreihung von Workshops und gruppendynamischen Seminaren zu gestalten ist zeitraubend und aufwändig. Großgruppenveranstaltungen hin-

gegen bringen schnell Dynamik in Organisationen und liefern schnellere Lösungen. Bei Großgruppenveranstaltungen finden viele Workshops gleichzeitig statt. Alle arbeiten am gemeinsamen Thema und Ziel. Individuelle Befindlichkeiten treten in den Hintergrund und die Menschen werden sich ihrer Rolle und Funktion, die sie in der Organisation einnehmen, bewusst. Alle, die für gute Lösungen notwendig sind – nämlich die Betroffenen, Wissenden und Mächtigen, sind in einem Raum, arbeiten und entscheiden. Eine Großgruppenkonferenz verändert für jeden Einzelnen das Selbstverständnis als Mitglied der Organisation und vor allem auch die Beziehung zur Führung und zu den Kollegen. Führung wird neu und unmittelbar wahrgenommen, ebenso Kollegen. Neue Kontakte werden geknüpft und Kommunikationsnetzwerke aufgebaut. Veränderung findet unmittelbar und sofort statt.

## Wie ticken große Gruppen?

Großgruppenveranstaltungen basieren auf der Idee der partizipativen Führung. Trotzdem sind sie keine basisdemokratische Veranstaltung, sondern haben klare, von der Unternehmensführung vorgegebene Ziele, eine zum Teil sehr rigide Struktur (sonst wäre es nicht möglich, dass 100 und mehr Menschen in einem Raum effektiv arbeiten) und ein durchdachtes Design.

Manager haben oft Angst vor Großgruppenkonferenzen, weil sie fürchten, eine große Gruppe nicht unter



© www.fotolia.de

Entwicklung braucht Energie.

Kontrolle behalten zu können. Es ist richtig, Großgruppensettings entlarven Schwächen bei Managern schnell. Glaubwürdiges, authentisches Agieren der Führungskräfte ist in solchen Veranstaltungen besonders wichtig. Große Gruppen agieren nach anderen Gesetzmäßigkeiten als die gewohnten Umgebungen in Unternehmen. Daher ist es empfehlenswert, erfahrene Berater bei der Planung und Durchführung beizuziehen. Experten, die die Struktur, die Designs, die Methoden und die dahinterliegenden theoretischen Modelle verstehen und praktisch beherrschen.

## Anwendung und Design

Wann ist es empfehlenswert, eine Großgruppenkonferenz als Methode einzusetzen? Sicher immer dann, wenn Veränderungen für die Organisation und jeden Einzelnen gefordert sind. Wenn es zum Beispiel darum geht, ein gemeinsames Zukunftsbild zu entwickeln, neue Organisationsstrukturen zu schaffen, die Kultur zu verändern oder Menschen in Merger- und Integrationsprozessen zusammenzuführen. Generell in Situationen, bei denen das Denken aller benötigt wird, um bestmögliche Lösungen zu erarbeiten und auch schnell umzusetzen. In einer Großgruppenkonferenz beginnt die Umsetzung bereits in der Veranstaltung – darin liegt einer der bedeutendsten Vorteile. Denn die meisten Vorhaben und Projekte scheitern nicht an den mangelnden Ideen, sondern an der zu geringen Umsetzungskraft.

Beispiele für Standard-Designs für Großgruppenkonferenzen sind: Appreciative Inquiry, Open Space, Real-Time-Strategic-Change (RTSC), Whole-Scale-Change, Zukunftskonferenz, World Café etc. Mehr zu den einzelnen Methoden finden Sie im Internet, in den nächsten Ausgaben dieses Magazins oder können Sie auch gerne direkt bei den Autoren erfragen. Einen Praxisbericht finden Sie auf den nachfolgenden Seiten („Change mit Emotionen: Dynamik der Großgruppe“ bei der Neuroth AG).

## Wer die Menschen bewegt, bewegt die Welt

Gerade im Zusammenhang mit Change wird immer wieder der Ruf nach Berechenbarkeit und Messbarkeit laut. Dies ist auch sinnvoll, denn es hilft, den Blick für das Wesentliche zu schärfen und Erfolge quantifizierbar zu machen. Unternehmen sind jedoch hochkomplexe Systeme, deren Dynamik, bestehend aus Organisationsstrukturen, Rollen und Prozessen, niemals vollständig kalkulier- und analysierbar sein wird. In Veränderungsprozessen ist es daher empfehlenswert, den Grundsatz „Nicht alles ist messbar“ zu respektieren – besonders dort, wo Menschen arbeiten. Für Führungskräfte, die das akzeptieren können, ist die Großgruppenkonferenz ein mächtiges und wirksames Instrument, um notwendige Veränderungen schneller und besser umzusetzen und auf breiter Basis zu verankern.

[hans.bodingbauer@ICG.eu.com](mailto:hans.bodingbauer@ICG.eu.com)  
[thomas.mandl@ICG.eu.com](mailto:thomas.mandl@ICG.eu.com)

## Großgruppensdesigns

### Appreciative Inquiry

Diese Methode geht von der Überlegung aus, dass wir immer nur das finden, wonach wir fragen/suchen. Fragen wir nach Mängeln, finden wir die Fehler. Gleiches gilt für Stärken und Lösungen. Veränderung mit Appreciative Inquiry folgt fünf Schritten: 1. Ziel der Veränderung; 2. Entdecken, was funktioniert; 3. Erfinden, wie es sein könnte; 4. Entwerfen, wie es werden könnte und 5. Entfalten, wie es werden wird.

### Real-Time-Strategic-Change

Die Stärke von RTSC ist es, dass die vom Management entwickelten strategischen Ziele mit den Mitarbeitern strukturiert diskutiert und die gemeinsame Umsetzung effektiv geplant wird.

### World Café

Dieses Design entspricht der zwanglosen und entspannten Atmosphäre eines Straßencafés (vier Personen pro Café-Tisch). Durch eine strukturierte Vernetzung aller Tische werden die Antworten der Teilnehmer zu einer Frage schnell sichtbar gemacht.



### Literaturtipps

**Einführung in die Großgruppen-Methoden**  
 R. Seliger; Carl-Auer-Systeme Verlag; 2008