

Wirksame Veränderung in großen Gruppen

Change mit Emotionen: Dynamik der Großgruppe

Bei großen strategischen oder organisatorischen Veränderungen tauchen immer wieder die gleichen Fragen auf:

- ? Wie erreichen wir alle Betroffenen?
- ? Wie schaffen wir emotionale Betroffenheit und Mobilisierung?
- ? Wie können wir das Wissen unserer Mitarbeiter nutzen und in unsere Überlegungen einfließen lassen?
- ? Wie können wir Ideen, Strategien und Konzepte wirksam kommunizieren und verankern?
- ? Wie können neue Kultur und Arbeitsweisen für alle sichtbar, spürbar und erlebbar werden?

Der Ansatz, „alle Beteiligten in einen Raum“ zu bringen und dort echten Dialog statt Einweg-Kommunikation (Folienpräsentation und Show-Auftritte) zu betreiben, kann ungeahnte Energien wecken. Gerade diese Dynamik stellt aber hohe Ansprüche an Design und Vorbereitung.

NEUROTH

Besser hören. Besser leben.

Beispiel: Neuroth AG – Verkaufstagung „NEU“

Die Neuroth AG, Österreichs führendes Unternehmen im Bereich der Hörgeräteakustik, hat 2009 ein umfassendes Entwicklungsprojekt mit folgenden Zielen gestartet: Professionalisierung und Restrukturierung im Verkauf und

Großgruppenveranstaltungen ermöglichen in komplexen Veränderungsprozessen, viele Beteiligte gleichzeitig einzubeziehen und zu aktivieren. So entsteht emotionale Betroffenheit und Veränderungen können nachhaltig verankert werden.



Spielerisch in Beziehung kommen.

bei den internen Prozessen, Aufbau eines schlagkräftigen Managementteams und schrittweise Übergabe der Unternehmensführung an die vierte Generation der Eigentümerfamilie.

Die neue Führung entschied sich dafür, ihren Managementstil, die neuen Konzepte und den Generationenwechsel in unkonventioneller Weise zu kommunizieren. Im Rahmen der planmäßigen Verkaufstagung wurden mit den ca. 140 Schlüsselmitarbeitern aus Vertrieb und internen Bereichen einen ganzen Tag lang die Veränderungsthemen bearbeitet. Der leitende Gedanke war

dabei: nicht nur über die Veränderungen reden und ankündigen, was alles sein wird, sondern sie gleich hier und jetzt leben.

Die Geschichte würdigen

Schon der Einstieg war außergewöhnlich – spielerisch haben die an Achtertischen sitzenden Teilnehmer mehr über einander und ihre Beziehung zu Neuroth erfahren. Dann wurde die Übergabe der Managementverantwortung innerhalb der Familie zelebriert. Nach einem emotionalen Rückblick auf prägende Ereignisse der Unternehmensgeschichte und einer Würdigung der bewährten Mitstreiter übergaben die bisherigen Leitfiguren die Verantwortung an ihre Kinder. Diese übernahmen damit auch die Leitung der Veranstaltung und spielten so ihre neue Rolle sofort und für alle sichtbar. Nach einem berührenden Dank an ihre Mutter stellten sie das Management-Team vor, auf das sie sich stützen wollen.

Alle Schlüsselmitarbeiter aktiv einbinden

Nun wurde an den strategischen Fragen des Unternehmens gearbeitet. Dabei ging es nicht darum, basisdemokratisch eine neue Strategie zu entwickeln, sondern das im Raum geballte Wissen über den Markt und das Geschäft zusammenzuführen und ein breites Verständnis für Strategie und Erfolgsfaktoren zu entwickeln. Teilnehmer und Management diskutierten strategische Fragen und es wurden gemeinsam neue Ideen entwickelt.



Die Teilnehmer arbeiten gemeinsam mit viel Energie an den strategischen Fragen.

Die neue Organisation sichtbar machen

Folien und Organigramme sind gut, erlebte Veränderung ist besser. Nach diesem Grundsatz wurde während der Mittagspause die Sitzordnung völlig umgestellt und die geplante Organisationsveränderung damit sichtbar und spürbar gemacht. Die Teilnehmer haben bereits in der neuen Struktur über Ziel und Auswirkungen der Reorganisation diskutiert. Angeleitet wurden sie dabei von der mittleren Führungsebene im Verkauf, die auch bereits in ihrer künftigen Rolle agierte.

Es ging darum, den Teilnehmern verständlich zu machen, warum die Veränderung notwendig ist und was sie für den Einzelnen oder sein Team bedeutet. Fragen wurden beantwortet, Anregungen zur erfolgreichen Umsetzung entwickelt und die neuen Teams und Führungsrollen „ausprobiert“.

Das Feiern nicht vergessen

Nach einem intensiven, auch sehr emotionalen Arbeitstag stand der Abend im Zeichen des Feierns.

dietmar.bodingbauer@ICG.eu.com
hans.bodingbauer@ICG.eu.com

Tipps für die Arbeit mit Großgruppen

Keine Basisdemokratie, aber auch keine Scheinbeteiligung
Stellen Sie klar, was schon im Vorfeld entschieden wurde und wie groß der Gestaltungsspielraum der Gruppe ist. Menschen wollen Orientierung.

Keine Angst vor Emotionen
Bauen Sie Elemente für beide Gehirnhälften ein. Veränderung braucht emotionale Betroffenheit – die durch Powerpoints nicht entsteht.

Aufbau eines Spannungsbogens
Starten Sie mit einer gemeinsamen Standortbestimmung als Basis für die Entwicklung von Zielen oder Visionen. Am Ende stehen umsetzungs- und handlungsorientierte Elemente.

Saubere Vorbereitung
Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Planung im Vorfeld. Im Gegensatz zu kleinen Workshops können Designfehler in einer Großgruppe kaum mehr korrigiert werden.

Hohe Professionalität
Schaffen Sie einen professionellen Rahmen: Klare Arbeitsanweisungen, Platzzuordnung, Kamera und Leinwand, um Redner und Ergebnisse sichtbar zu machen, professionelle Mikrofone, ausreichend Personal für den Support etc. drücken Wertschätzung für die Beteiligten aus.