

Wie der ganze Elefant in den Raum kommt: Grossgruppeninterventionen als Teil partizipativer OE-Prozesse



Inger Kristine Schjold, dipl. Psychologin FH, mehrjährige Erfahrung als Projektleiterin und Führungskraft in der IT eines Grosskonzerns; Psychologiestudium an der Hochschule für angewandte Psychologie Zürich; mehrjährige Tätigkeit als Beraterin und Fachbereichsleiterin für Laufbahnberatung am Institut für angewandte Psychologie IAP in Zürich; Aufbau der Management-Entwicklung und -Diagnostik bei einer grossen kommunalen Verwaltung. Seit

2006 Partnerin bei frischer wind (www.frischerwind.com), AG für Organisationsentwicklungen, und spezialisiert auf Begleitung von partizipativen Veränderungsprozessen in Unternehmen, Verwaltungen und im öffentlichen Raum.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	235
Geschichtlicher Hintergrund	237
Paradigmenwechsel	239
Die bekanntesten Methoden	241
Future Search Conference (FSC).....	241
Real Time Strategic Change (RTSC).....	242
Open Space Technology (OST).....	244
Appreciative Inquiry (AI).....	245
World Café.....	246
Adaptionen in den letzten zehn Jahren	248
Voraussetzungen für erfolgreiche Grossgruppeninterventionen	250
Es besteht ein echter Veränderungsbedarf.....	250
Die Vorbereitungen werden von einer Spurguppe begleitet.....	250
Die Erwartungen, was eine Grossgruppenkonferenz leisten kann, sind realistisch	251
Transparente und klare Kommunikation im Vorfeld	251
Die Systemspitze nimmt ihre Rolle im Gesamtprozess aktiv wahr.....	252
Die Konferenz ist eine Intervention in einem Gesamtprozess.....	253
Die Prozessbegleitung ist professionell und erfahren	254
Beispiele aus der Praxis	254
Kulturentwicklung Bank.....	254
Strategieentwicklung Maschinenindustrie	257
HR-Marketing IT-Branche	258
Herausforderungen für die Zukunft	259
Literatur	261

Einleitung

Sag mir etwas und ich werde es vergessen.

Zeig mir etwas und ich werde mich daran erinnern.

Lass mich an etwas teilhaben und ich werde dafür Sorge tragen.

(Chinesische Weisheit)

Wer die Bedürfnisse von Betroffenen frühzeitig in einen Prozess einbezieht, stellt dadurch sicher, dass Entscheidungen später auch mitgetragen und Massnahmen umgesetzt werden. Diese Erkenntnis ist zwar nicht neu, wird aber immer noch zu wenig berücksichtigt, wenn es darum geht, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Wie schon die oben aufgeführte chinesische Weisheit postuliert: Beteiligung, Mitsprache und gemeinsam getragene Verantwortung unterstützen sowohl die Identifikation mit Veränderungen als auch die Motivation, diese umzusetzen. Beispiele von Projekten im öffentlichen Leben, bei denen diese Tatsache nicht berücksichtigt wurde, kennen wir über die Medien zur Genüge. So waren sich zum Beispiel im Projekt «Stuttgart 21» nach zahlreichen Demonstrationen und Blockaden, nach Schlichtungsversuchen und harten Auseinandersetzungen der Parteien alle Beteiligten einig, dass es besser gewesen wäre, die Bedürfnisse aller Betroffenen frühzeitig einzubeziehen. Aber nicht nur bei Projekten im öffentlichen Raum gilt diese einfache Tatsache, sondern genauso in Unternehmen und Organisationen. Wer kennt nicht mindestens ein Strategiejektor, das im Sand verlaufen ist, weil die Strategie vom Top-Management in einem aufwändigen Verfahren entwickelt, aber nie in den unteren Hierarchiestufen umgesetzt worden ist? Oder die Leitsätze, die zwar im Prospekt und auf der Homepage abgedruckt schön aussehen, aber in der Firma weder bekannt sind noch gelebt werden.

Wer von Beginn weg möglichst viele Betroffene in einen Prozess einbezieht, gestaltet diesen unter partizipativen Gesichtspunkten. Das ist kein basisdemokratisches Verfahren, sondern ein Vorgehen, bei dem genau unterschieden wird zwischen Entscheidungsvorbereitung und Entscheidung. In die Erarbeitung der Grundlagen werden möglichst viele einbezogen und die Entscheidungen werden in den dafür vorgesehenen Gremien und Hierarchiestufen gefällt. Auf diese Weise lassen sich Vorgaben der Hierarchie mit Bedürfnissen und Ideen der Basis verknüpfen und es entstehen Lösungen, die von beiden Seiten mitgetragen werden. Die

Erfahrung in der Praxis bestätigt die These, dass dadurch sowohl die Verbindlichkeit als auch die Nachhaltigkeit der angestrebten Veränderungen steigen. Betroffene einzubeziehen, bedeutet, deren Sicht der Dinge und deren Erfahrungen mit Offenheit und Vertrauen zu begegnen: Offenheit auch für unkonventionelle oder kritische Stimmen und Vertrauen darin, dass Betroffene im Interesse des Gesamtsystems und im Sinne des gemeinsamen Fortschritts denken und handeln.

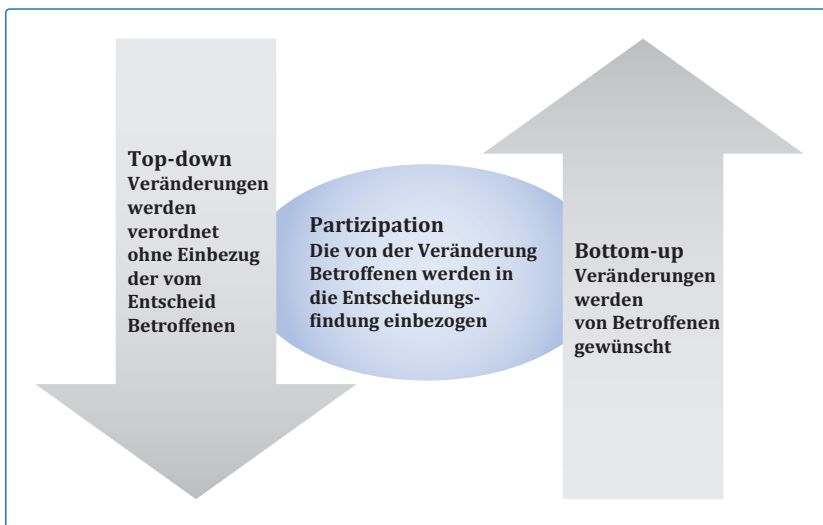


Abbildung 1: Partizipation (eigene Abbildung)

Wie aber können zum Beispiel mehrere hundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einen Prozess einbezogen werden und gemeinsam die Zukunft ihres Unternehmens entwickeln? Das gelingt, indem im Laufe eines Veränderungsprozesses ein- oder mehrmals so genannte Grossgruppenkonferenzen durchgeführt werden. Mit bewährten Grossgruppenmethoden und in einem klaren Setting werden Themen gemeinsam und in einem Raum bearbeitet. Dieses zentrale Prinzip ist einfach und radikal zugleich. Alle – nicht nur eine kleine Arbeitsgruppe – sollen gleichzeitig über ein Thema diskutieren und gemeinsam Ideen entwickeln und nach Lösungen suchen. Den Vorteil dieses gemeinsamen Vorgehens macht die in diesem Zusammenhang oft verwendete Geschichte von den Blinden, die einen Elefanten berühren, deutlich: Der eine berührt nur den Schwanz und vergleicht den Elefanten mit einem Seil, der andere berührt das Ohr und vergleicht ihn mit einem Palmblatt, der dritte berührt das Bein und vergleicht ihn mit einer Säule und so weiter. Jeder

Blinde berührt nur einen Teil eines Elefanten (= Wirklichkeit), meint jedoch, die ganze Wahrheit zu kennen. An einer Grossgruppenkonferenz wird einerseits deutlich, dass die subjektive Wahrnehmung nicht mit der Realität gleichzusetzen ist, und gleichzeitig lassen sich die Teilansichten zusammentragen, sodass das ganze System für alle spürbar wird. So entsteht eine umfassende Sicht des Systems und seines Umfeldes. Das wiederum erlaubt es, alle Aspekte gleichzeitig einzubeziehen, wenn es um die Entwicklung der Zukunft geht. Grossgruppenkonferenzen tragen dadurch wesentlich zur Beschleunigung eines Veränderungsprozesses speziell in der Phase der Diagnose, aber auch im Hinblick auf die Umsetzung bei. An Grossgruppenkonferenzen soll das ganze System in einen Raum gebracht werden. Das bedeutet nicht zwingend, sämtliche Personen einer Organisation in einen Raum zu bringen – das ist selten realistisch. Gemeint ist vielmehr, dass man einen repräsentativen Querschnitt in einem Raum zusammenführt. Dieser Querschnitt besteht neben der Systemspitze nach Möglichkeit aus Exponenten und Exponentinnen aller Themen- und Funktionsbereiche und aller Hierarchieebenen. Auch externe Interessengruppen gehören zum offenen System und nehmen je nach Zielsetzung an der Konferenz teil.

Grossgruppenkonferenzen sind also keine Events, bei denen es darum geht, möglichst wirkungsvoll bereits gefällte Entscheidungen an die Basis zu bringen, sondern von Entscheidungsträgern und Betroffenen gemeinsam gestaltete Prozesse.

Geschichtlicher Hintergrund

Die Geschichte der Grossgruppenkonferenzen ist untrennbar mit der Geschichte der Organisationsentwicklung verknüpft. Rudi Wimmer benennt in der Zeitschrift für Organisationsentwicklung (1_04, S. 24 ff.) die zwei grossen Quellen, die für die Entwicklungsgeschichte der OE von Bedeutung sind: Kurt Lewin und das NTL-Institut einerseits, der soziotechnische Systemansatz und das Tavistock Institute andererseits.

Kurt Lewin und sein National Training Laboratory on Group Dynamics (NTL) untersuchten Gruppenprozesse und erkannten diese als wesentliche Faktoren der Produktivität. Sie verlegten den Fokus von der optimalen Organisation zur optimalen Kommunikation und schauten die Organisation als eine davon abhängige Variable an. Organisationsentwicklung

bedeutet also, Wandel über Denk- und Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder zu bewirken, und dies durch Partizipation der Betroffenen. Dies führte zu einer Organisationsentwicklung als Organisationsberatung, welche sich diametral von der klassischen Unternehmensberatung unterschied. Ziel der Beratung war es, Gefässe zu schaffen, in welchen die Organisationen ihre Problemstellungen selber klären können. Dieses Selbstreflexionspotenzial der Organisationen ist eine Säule der Grossgruppenmethoden. Ein Schüler von Lewin war Ronald Lippitt. Lippitt entwickelte Ende der Sechzigerjahre, zusammen mit Eva Schindler-Rainman, die erste systematisch angewandte Grossgruppenmethode, welche später vom Sohn Lippitts, Lawrence L. Lippitt, mit «Preferred Future» methodisch gefasst wurde. Anlass waren regionale Strukturprobleme in Michigan nach dem Niedergang der Automobilindustrie. Lippitt und Schindler-Rainman gestalteten zukunftsorientierte Grossgruppenprozesse unter Beteiligung von Bewohnern und Bewohnerinnen, Stadtbehörden, Industrie und weiteren Gruppen. Lippitts «Preferred Future» bildete denn auch die Basis von Weisbords und Janoffs Future Search Conference (FSC).

Die zweite Quelle sieht Wimmer im englischen Tavistock Institute, welches den Begriff «soziotechnischer Systemansatz» (STS) prägte. Das Zusammenspiel so genannt harter und weicher Faktoren in Veränderungsprozessen und die Bedeutung ihrer gleichzeitigen Berücksichtigung liegen diesem Ansatz zugrunde. Fred Emery, einer der bedeutendsten Vertreter des Tavistock Institute, entwickelte zusammen mit seiner Frau Merrelyn die Search Conferences, welche praktisch gleichzeitig mit Ronald Lippitts «Preferred Future» den soziotechnischen Ansatz in Grossgruppenanlässen vor allem in Australien zum Tragen brachten.

Ein wichtiger Unterschied zwischen der klassischen Organisationsentwicklung und dem STS besteht darin, dass der STS von Beginn an stärker systemisch orientiert war. Systemisch in der US-amerikanischen Ausprägung der Systemtheorie, die auf Bertalanffy's Open System-Ansatz zurückgeht. Zentral ist hier die Erkenntnis, dass eine Organisation und ihre Funktionsweise nur erkannt wird, wenn sie in ihrer Einbettung sowohl zeitlich (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) als auch räumlich (extern: Gesellschaft, Kunden, Lieferanten, Konkurrenten usw. und intern: Funktionen und Hierarchien) betrachtet wird.

Marvin Weisbord und Sandra Janoff repräsentieren mit «ihrer» Future Search Conference diese beiden Achsen NTL/Organisationsentwicklung und STS/systemische Beratung. Marvin Weisbord war 20 Jahre lang Mitglied des NTL. Sein Buch über die Organisationsdiagnose (1978) ist ein Klassiker der Organisationsentwicklung. Die Co-Autorin Sandra Janoff stand zur gleichen Zeit in engem Kontakt mit dem Tavistock Institute und organisierte dessen Kongresse in den USA. Gleichzeitig war Janoff als systemische Therapeutin tätig. Die Future Search Conference, die Ende der Achtziger-, Anfang der Neunzigerjahre entwickelt worden ist, verbindet diese beiden Achsen. Drei der fünf heute am meisten angewandten Grossgruppenmethoden stammen aus dieser Zeit. Neben der Future Search Conference (FSC) sind dies Open Space Technology (OST) und Real Time Strategic Change (RTSC).

Selbstorganisation, konsequente Ressourcen- und Prozessorientierung sowie Kontextklärungen sind prägende Schlüsselbegriffe, die für alle Grossgruppenmethoden zentral sind. Ebenso die Erkenntnis, dass ein System nicht beraten, sondern nur angestossen werden kann, damit es die Lösungen selber findet, die es braucht.

Paradigmenwechsel

Die Grossgruppenmethoden sind schon früh als Paradigmenwechsel in der Geschichte der Unternehmensberatung und der Organisationsentwicklung beschrieben worden. Am eindrücklichsten wiederum von Marvin Weisbord. In «Productive Workplaces» hat er diesen Wechsel in seinem Modell der «learning curve» beschrieben.

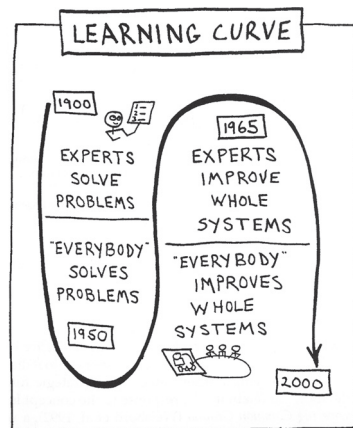


Abbildung 2: Learning curve nach Marvin Weisbord (1987), S. 262

«In 1900 Taylor had experts solve problems for people – scientific management. In 1950 Lewin’s descendants started everybody solving their own problems – participative management. About 1965 experts discovered systems thinking and began improving whole systems, for other

people. Now we are learning how to get everybody improving whole systems» (1987, 261). Auf den nächsten Seiten von «Productive Workplaces» entwickelt Weisbord dann den Prototyp der Zukunftskonferenz, den er zusammen mit Sandra Janoff acht Jahre später in «Future Search Conference» (1995) ausgefeilt darlegen wird. Für Weisbord war schon damals, 1987, klar, dass angesichts des schnellen Wandels die klassischen Werkzeuge der Organisationsentwicklung nicht mehr griffen und dass die Sicht auf das ganze System in Fortführung der Tradition von Lewin nur heissen konnte, dass das ganze System gemeinsam am ganzen System arbeiten musste.

Auch Matthias zur Bensen, der massgeblich daran beteiligt war, Grossgruppenmethoden in den Neunzigerjahren nach Europa zu bringen, beschreibt die Grossgruppenmethoden als Paradigmenwechsel.

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 (Vision, Ziele, Massnahmen, Beziehungen, Werte, Normen)
oft problemorientiert	immer visionsgeleitet
Diagnose der Organisation durch wenige (Projektteams, Berater...)	Diagnose der Organisation durch alle
Diagnose des Umfelds durch wenige (Top-Management, Marketing...)	Diagnose des Umfelds durch alle
Vision/langfristige Ziele (wenn vorhanden) nur von oben	Vision/langfristige Ziele offen für 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

Abbildung 3: Paradigmenwechsel nach zur Bensen M. aus OE, 4, 1995, S. 39

Sowohl bei Weisbord als auch zur Bonsen ist der entscheidende Schritt der, dass das ganze System am ganzen System oder Teilen davon arbeitet. In allen Grossgruppenmethoden geht es letztlich darum, möglichst das ganze System in einem Raum zu haben, um tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Die bekanntesten Methoden

Future Search Conference (FSC)

Future Search Conference ist ein ideales Instrument, wenn heterogen zusammengesetzte Gruppen sich eine gemeinsame Wissensbasis schaffen und darauf aufbauend die Zukunft planen wollen. Das kann die Zukunft eines Themas einer Organisation, eines Unternehmens, aber auch die einer Gemeinde oder einer Region sein.

Bei der von Marvin Weisbord und Sandra Janoff entwickelten Methode wird nicht nur das ganze System im Sinne der dazu gehörenden Personen in einen Raum gebracht, sondern auch alle zeitlichen Dimensionen, wie Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Damit wird das ganze System in einer Dichte greifbar und begreifbar, die immer wieder verblüfft. Zusammenhänge werden plötzlich klar und gemeinsame Bilder sowie eine gemeinsame emotionale Basis können entstehen. Auf dieser Grundlage werden zum Abschluss der Konferenz Lösungsansätze und Schritte hin zur gemeinsam gewollten Zukunft entwickelt. Mit FSC werden scheinbar weit auseinander liegende Interessen in kürzester Zeit gebündelt und zu einer tragfähigen Basis entwickelt.

Ein Grund für den Erfolg von FSC liegt in der Arbeitsmethode, welche auch für andere Methoden wie zum Beispiel Real Time Strategic Change (RTSC) übernommen wurde. Die Teilnehmenden arbeiten während ein- einhalb bis zweieinhalb Tagen in immer wieder wechselnden Achtergruppen im selben Raum. Manchmal sind die Gruppen gemischt zusammengesetzt, manchmal gezielt gruppiert. Sie arbeiten Schritt für Schritt an ihren Aufgaben und präsentieren und diskutieren ihre Ergebnisse im Plenum. So entwickeln sie über die strukturierten Phasen hinweg einen Sinn dafür, was wirklich wichtig ist für das gesamte System.

Phasen der Future Search Conference (FSC)

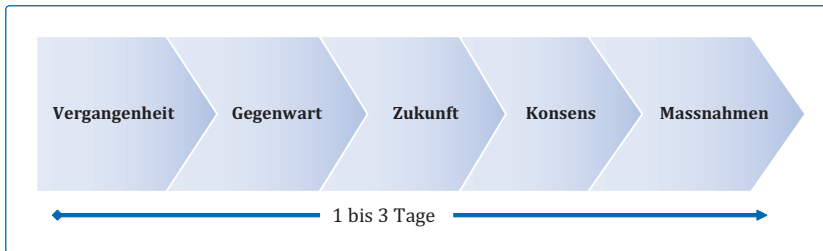


Abbildung 4: Phasen FSC (eigene Abbildung)

Real Time Strategic Change (RTSC)

Im RTSC werden Vorgaben der Hierarchie mit Bedürfnissen und Lösungen der Basis zusammengebracht. Aufgrund der Vorgaben werden gemeinsam Vorstellungen zur Zukunft entwickelt sowie konkrete Massnahmen für die Umsetzung erarbeitet. Die von Kathleen Dannemiller entwickelte Methode eignet sich sowohl für Themen der kulturellen Entwicklung als auch für die Lancierung neuer Produkte, Dienstleistungen, Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe. Ideal ist RTSC für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung von unternehmensweiten Neuausrichtungen im Sinne eines strategischen Wandels.

In einer RTSC-Konferenz arbeiten die Teilnehmenden wie bei FSC in Achterkreisen in immer wieder wechselnder Zusammensetzung in einem Raum und folgen einer im Vorfeld strukturierten Abfolge von Arbeitsschritten mit offenen Inhalten. Die ein- bis dreitägige RTSC-Konferenz baut auf der Change-Formel von Beckhard auf, wonach es drei Elemente braucht, damit Wandel (W) passieren kann: Unzufriedenheit mit der momentanen Situation (U), eine gemeinsame Vision (V) und erste sichtbare Schritte der Umsetzung (S). Die drei Faktoren müssen grösser sein als die Beharrungskräfte (B). Dazu gibt es die Formel: $W = U \times V \times S > B$. Die RTSC-Konferenz beginnt deshalb mit einer Phase der Sensibilisierung. Hier wird für das System der Veränderungsbedarf sichtbar gemacht. Je nach Problemstellung kommen interne oder externe Experten, Kunden, vielleicht auch Lieferanten zu Wort. Anschliessend werden die Vorgaben der Hierarchie eingebracht, die einen klaren Rahmen der Entscheidungsträger für den weiteren Verlauf der Konferenz setzen. Die Teilnehmenden diskutieren die präsentierten Vorgaben, entwickeln auf dieser Grundlage ein gemeinsames Bild der möglichen Umsetzung und gestalten dieses mit

Zielen, Werten und Projekten aus. Für eine erfolgreiche RTSC-Konferenz braucht es eine möglichst breite Beteiligung aller betroffenen Gruppen und Hierarchien.

Phasen der Real-Time-Strategic-Change-Konferenz (RTSC)

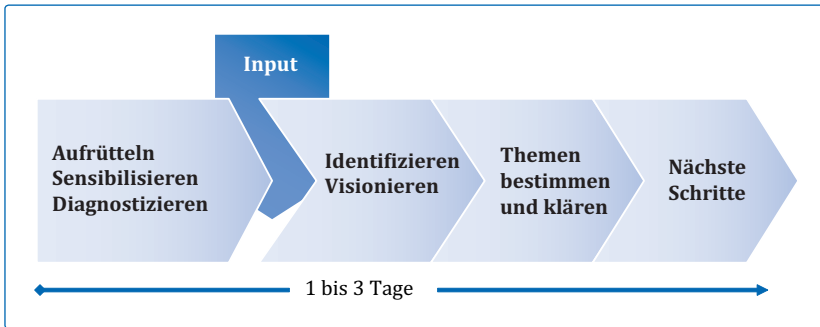


Abbildung 5: Phasen RTSC (eigene Abbildung)



Abbildung 6: Setting für Future Search Conference und Real Time Strategic Change (eigene Abbildung)

Open Space Technology (OST)

Open Space Technology ist die Methode, die am konsequentesten auf dem Prinzip der Selbstorganisation aufbaut. Anders als bei FSC oder RTSC ist hier keine klare Struktur mit verschiedenen Phasen vorgegeben, sondern es werden genau diejenigen Aspekte diskutiert, die für das gesamte System von zentraler Bedeutung sind. Harrison Owen, der Entwickler von Open Space, gibt zwei Quellen an, die ihn inspiriert haben: Das Dorfpalaver, wie er es in Liberia kennen gelernt hat, und das kreative Potenzial von Kaffeepausen. Analog dazu ist die Open Space Technology konzipiert. In einem grossen Kreis wird zu Beginn der Konferenz im Plenum das Leitthema umrissen. Anschliessend geht es darum, die bis dahin noch offene Tagesordnung zu erstellen. Auf einer leeren Wand sind Zeitfenster für Workshops angegeben, die es nun gilt, durch die Teilnehmenden mit Themen zu füllen, die zum Leitthema der Konferenz passen. Die Teilnehmenden bringen ihre Themen ein und ordnen sie einem Zeitfenster auf der Wand zu. So entsteht Schritt für Schritt die Tagesordnung. In einzelnen Workshops setzen sich anschliessend die an einem Unterthema Interessierten zusammen und tauschen sich aus. Das Prinzip der Selbstorganisation zeigt sich bei OST darin, dass einerseits nur diejenigen Themen diskutiert werden, die einem echten Bedürfnis des Systems entsprechen, andererseits, dass die Teilnehmenden frei sind, ob und wie lange sie sich in eine Arbeitsgruppe einbringen möchten.

Es wird erwartet, dass die Gruppen am Schluss ihres Themenworkshops einen kurzen Bericht erstellen zu ihren Erkenntnissen und Ergebnissen. Die gesammelten Berichte werden dann allen Teilnehmenden am Ende der Konferenz zur Verfügung gestellt.

Der grosse Erfolg der OST liegt sicher auch in der Schlichtheit dieser Methode. Alle, die zum ersten Mal damit in Kontakt kommen, sind fasziniert davon, dass sich eine so grosse Zahl von Personen selber organisieren und Ergebnisse produzieren können, welche weit über die anfänglichen Erwartungen hinausgehen.

Phasen der Open-Space-Konferenz (OST)

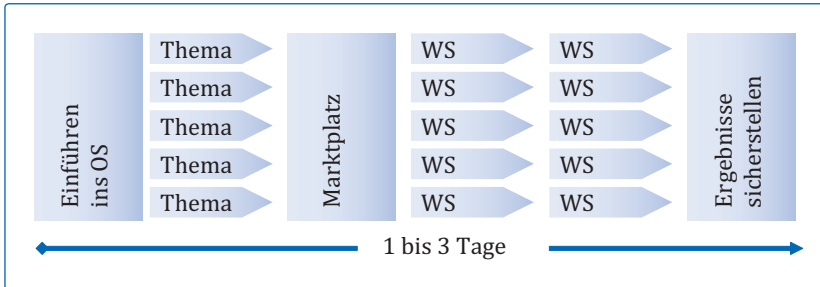


Abbildung 7: Phasen OST (eigene Abbildung)



Abbildung 8: Plenumsrunde im Rahmen einer Open-Space-Veranstaltung (eigene Abbildung)

Appreciative Inquiry (AI)

Appreciative Inquiry hat zum Ziel, eine Organisation darin zu unterstützen, das Gute im System zu erkennen und für die zukünftige Entwicklung nutzbar zu machen. Mitte der Neunzigerjahre haben David Cooperrider und Diana Whitney diese Methode entwickelt, die so konsequent wie keine zuvor auf die Ressourcenmobilisierung im System fokussiert. Positives Denken und wertschätzendes Erkunden des bisher Erreichten bilden den roten Faden durch eine AI-Konferenz und die Grundlage für die

Zukunft. Die Teilnehmenden treffen sich, analog zu FSC und RTSC, in einem grossen Raum, aufgeteilt in Achtergruppen, und die Moderation führt auch hier die Teilnehmenden durch die vier Phasen der Konferenz. In der ersten Phase suchen die Teilnehmenden aufgrund eines vorher zusammengestellten Fragebogens zuerst für sich allein Momente, in welchen sie in der betreffenden Organisation Erfolg gehabt haben sowie die Kriterien, die in dieser Situation zum Erfolg beigetragen haben. Die Geschichten werden dann in Zweierinterviews ausgetauscht. Das wertschätzende Erkunden nach dem Besten in der Organisation wird vertieft.

Die Zweierteams tauschen ihre Erkenntnisse anschliessend in der Achtergruppe aus und die Schwerpunkte der Erkundung werden festgehalten. Es folgt eine Phase der Vision, ähnlich wie bei FSC oder RTSC. Wie soll die Organisation, der Bereich in 10, 20 Jahren aussehen? Darauf aufbauend werden konkrete Aussagen verfasst, die beschreiben, welche Zukunft gemeinsam geschaffen werden soll. Zum Schluss wird definiert, wie die formulierten Aussagen umgesetzt werden sollen und wer dafür die Verantwortung übernimmt. Vor allem wird aber auch diskutiert, wie der positive Ansatz, der im AI-Prozess erlebt wurde, im Alltag fortgesetzt werden kann. Dazu werden Vereinbarungen getroffen, wie man künftig Erfolge würdigen und sich gegenseitig stärken will.

Phasen der Appreciative-Inquiry-Konferenz (AI)

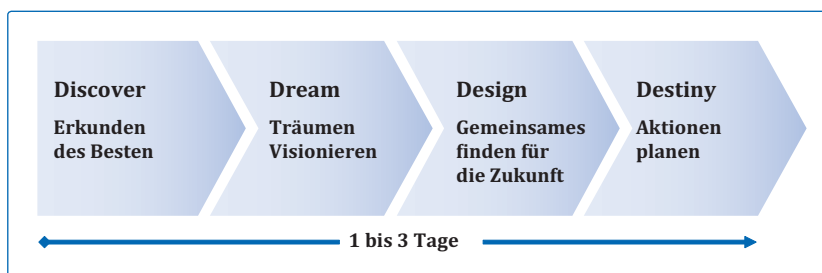


Abbildung 9: Phasen AI (eigene Abbildung)

World Café

Mit der Methode World Café gelingt es innerhalb von wenigen Stunden, Ideen und Erfahrungen einer Organisation zu vernetzen und gemeinsam zentrale Erkenntnisse zu erarbeiten. Die von Juanita Brown Ende der Neunzigerjahre entwickelte Methode hat eine einfache Grundstruktur.

Die Teilnehmenden sitzen in Sechsergruppen an Tischen, welche mit Papiertischtüchern bedeckt sind. Auf den Tischen liegen bunte Stifte, mit denen Ideen und Meinungen auf dem Tischtuch festgehalten werden sollen. In drei Phasen werden im Voraus definierte und auf ein Thema abgestimmte Fragen diskutiert. Eine Person am Tisch übernimmt die Rolle des Gastgebers, der Gastgeberin und bleibt für die Dauer der gesamten Konferenz am selben Tisch. Diese Person stellt die Vernetzung der Ideen und Erkenntnisse über alle Phasen hinweg sicher. Die anderen Gruppenmitglieder wechseln nach einer Diskussionsrunde an einen anderen Tisch. Wichtig ist, dass die zu diskutierenden Fragen einfach, klar und möglichst offen sind. Es kann sich um ein und dieselbe Frage in allen drei Runden handeln oder auch um drei unterschiedliche Fragen.

Nach den drei Diskussionsrunden werden die wichtigsten Erkenntnisse an jedem Tisch als «Perlen» gesammelt und im Plenum präsentiert, allenfalls auf einer zentralen Liste notiert und priorisiert oder in einer Galerie aufgehängt. Durch den schnellen dreifachen Wechsel und die Vernetzung der Teilnehmenden kristallisieren sich in kürzester Zeit tragfähige Antworten zur Konferenzfrage heraus. Im Unterschied zu den anderen Methoden kann mit der Methode World Café aufgrund der kurzen Dauer und des Settings ein Thema nicht in derselben Tiefe bearbeitet werden, wie z.B. mit FSC oder RTSC. Der Austausch in einer Kaffeehaus-Atmosphäre unterstützt aber die informelle Kommunikation unter den Teilnehmenden und eignet sich speziell zu einer ersten Konkretisierung eines Themas sowie zur Unterstützung eines Meinungsbildungsprozesses.

Phasen des World Cafés

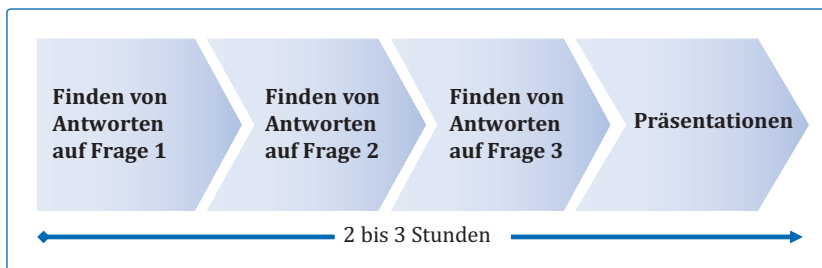


Abbildung 10: Phasen World Café (eigene Abbildung)



Abbildung 11: World-Café-Tisch mit Papiertischtuch zum kreativen Arbeiten (eigene Abbildung)

Adaptionen in den letzten zehn Jahren

Die hier beschriebenen fünf Methoden wurden aufgrund mehrjähriger Erfahrung von uns weiterentwickelt. Die Anforderungen des Marktes sind klar: schnellere, kompakte Prozesse sowie ein möglichst sorgfältiger Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen einer Organisation. Kaum ein Unternehmen kann sich heute mehr vorstellen, alle Führungspersonen drei Tage lang an einer Grossgruppenkonferenz teilnehmen zu lassen. Es gilt sorgfältig abzuwägen, wer wann und in welcher Rolle in den Prozess einbezogen werden muss und welche Schritte vorab oder im Nachhinein eingeleitet werden können. Welche Schritte müssen wirklich zwingend an einer Grossgruppenveranstaltung bearbeitet werden, damit die Vorteile der Intervention zur Geltung kommen? Diese und andere Fragen haben in den letzten Jahren dazu geführt, dass die ursprünglich empfohlene Durchführungsdauer stark verkürzt wurde und die Methoden mit anderen Elementen, die zur Beschleunigung beitragen können, angereichert worden sind. So führen wir mittlerweile auch eintägige RTSC-Konferenzen durch oder verwenden ein World Café als Auftakt für eine anschliessende Vertiefung in Achtergruppen. Weiter eignet sich das Zweier-Interview aus dem AI gut als einzelner Schritt in der Sensibilisierungsphase eines RTSC.

Eine Möglichkeit, zu Beginn einer Konferenz das Eis zu brechen und dadurch rasch eine arbeitsfähige Atmosphäre zu schaffen, sind so genannte soziometrische Aufstellungen. Wir verwenden diese Methode, bei der sich die Teilnehmenden zu verschiedenen Fragen und Antwortmöglichkeiten im Raum aufstellen denn auch meist zu Beginn einer Konferenz. Nachdem sich die Teilnehmenden zu ihrer Antwort gestellt haben, werden einzelne Voten in Kurzinterviews abgeholt und dadurch individuelle Sichtweisen aufgedeckt. Dies dient einerseits dem Zweck, direkt in das Thema einzusteigen und bereits zu Beginn heikle Punkte aus der bisherigen Erfahrung der Teilnehmenden aufzudecken, andererseits gibt es einzelnen Teilnehmenden die Möglichkeit, ihre persönlichen Empfindung zum Beispiel in Bezug auf die Konferenz oder den gesamten Veränderungsprozess darzulegen.

Beispiele von Veranstaltungen mit sehr grossen Gruppen von bis zu 1500 Personen zeigen, dass die Methoden mit wenigen Anpassungen praktisch eins zu eins auch da angewendet werden können. So hat sich zum Beispiel auch bei 1500 Personen in einem Saal eine Arbeitsgruppengrösse von acht Personen bewährt. Und auch bei dieser grossen Zahl von Teilnehmenden können und sollen die wichtigsten Erkenntnisse aller Gruppen zusammengetragen und gemeinsam gewertet werden. Die Grundsätze der Grossgruppenmethoden sind absolut dieselben.

Auch für kleine Gruppen oder Teamentwicklungen können Kernelemente der Grossgruppenmethoden sehr gut eingesetzt werden. In der Praxis hat sich gezeigt, dass es sich bei den Methoden nicht nur um ein Set an Instrumenten handelt, sondern um eine Haltung der Prozessbegleitung, eine ganz bestimmte Herangehensweise und Philosophie, die auf unterschiedliche Gruppengrössen und für unterschiedliche Zeitfenster angewendet werden können. Trotzdem – oder gerade deswegen – gilt es seitens der Prozessbegleitung, sorgfältig zu klären, was möglich und für den Gesamtprozess sinnvoll ist.

Voraussetzungen für erfolgreiche Grossgruppeninterventionen

Damit die Intervention Grossgruppenkonferenz erfolgreich eingesetzt wird und sich ihr ganzes Potenzial an Beschleunigung und Klärung in einem Veränderungsprozess entfalten kann, sind bestimmte Voraussetzungen und Rahmenbedingungen notwendig.

Es besteht ein echter Veränderungsbedarf

Für eine erfolgreiche Grossgruppenkonferenz muss ein echter Veränderungsbedarf bestehen, eine wirkliche Aufgabe oder Chance, die die Menschen, die man zusammenbringen möchte, gemeinsam angehen wollen. Wenn sich das System generell oder auch nur die an der Grossgruppenkonferenz Beteiligten in einem Zustand der erfolgsverwöhnten, satten Zufriedenheit befinden, ist es unwahrscheinlich, dass sie an einer Grossgruppenkonferenz bereit sind, Neues zu entwickeln und Veränderungen herbeizuführen. Die im vorangegangenen Kapitel erwähnte Change-Formel von Beckhard gilt nicht nur für die RTSC-Konferenz, sondern ganz allgemein.

Die Vorbereitungen werden von einer Spurgruppe begleitet

Grossgruppeninterventionen sollten durch eine Spur- oder Projektgruppe begleitet werden. Der Ausdruck «Spurgruppe» leitet sich von deren Funktion ab, die Konferenz auf der Prozessebene, nicht aber inhaltlich, vorzuspüren. Die Aufgaben der Spurgruppe, die möglichst hierarchie- und themenübergreifend zusammengesetzt sein sollte, bestehen im Wesentlichen darin, den von der Systemspitze erteilten Auftrag zuhanden der Prozessbegleitung basiskonform abzurunden, Vertrautheit mit der Thematik zu schaffen, Hintergründe der Organisationskultur sowie mögliche Konfliktpotenziale zu benennen und da wo nötig organisatorische Unterstützung zu bieten. Der Einsatz einer Spurgruppe stellt im Gesamtprozess damit das partizipative Vorgehen von Beginn an sicher. Wichtig ist, dass nicht nur Freunde der Systemspitze in dieser Gruppe vertreten sind. Kritische Stimmen und Skepsis sollen unbedingt schon in einer frühen Phase ihren Platz haben und berücksichtigt werden.

Die Erwartungen, was eine Grossgruppenkonferenz leisten kann, sind realistisch

In einer Grossgruppenkonferenz lassen sich nicht x Strategien für y Zielsetzungen erarbeiten. Die Detailarbeit muss nach der Konferenz in kleineren Teams erledigt werden, die ihre Ergebnisse je nach Anlage dann wiederum allen Konferenzteilnehmenden an einer so genannten Ergebniskonferenz präsentieren.

Grossgruppenkonferenzen sind zudem keine Problemlösungsm Meetings. Probleme werden nicht aufgelistet, priorisiert und abgearbeitet. Es geht auch nicht darum, ähnlich wie bei einer normalen Sitzung Traktanden abzuhaken. Vielmehr steht ein Prozess mit unterschiedlichen Schritten im Zentrum, bei dem allfällige Probleme erkannt, aber durch den ganzheitlichen Prozess indirekt gelöst oder geeigneteren Einheiten zur Bearbeitung übergeben werden. Es ist wichtig, dass die Teilnehmenden diese Information zu Beginn der Konferenz erhalten.

Grossgruppenkonferenzen dienen lediglich der Entscheidungsvorbereitung, und Entscheidungen werden von den dafür vorgesehenen Hierarchiestufen oder Gremien gefällt. Ob die an der Konferenz erarbeiteten Vorschläge weiter bearbeitet werden, hängt demnach von den Entscheidungsverantwortlichen ab, aber auch von äusseren Rahmenbedingungen wie finanziellen oder personellen Ressourcen. Grossgruppenkonferenzen sind also weder Wunschkonzerte der Basis noch demokratische Abstimmungsverfahren über die zukünftige Entwicklung einer Organisation. Gerade der erste Aspekt wird vielfach im Vorfeld einer Konferenz von den Verantwortlichen befürchtet, wenn sich die Frage stellt, welche Ergebnisse auf der inhaltlichen Ebene von der Konferenz zu erwarten sind.

Transparente und klare Kommunikation im Vorfeld

Eine transparente und klare Kommunikation ist kein spezifischer Erfolgsfaktor einer Grossgruppenintervention, sondern gilt generell für alle Veränderungsprozesse in einem System. Trotzdem wird die zentrale Bedeutung hier herausgestrichen, da Grossgruppenkonferenzen im Vorfeld oftmals Befürchtungen, aber auch Hoffnungen seitens der Teilnehmenden auslösen, die mittels einer transparenten, offenen und klar verständlichen Kommunikation relativiert werden können. Im Gesamtprozess stellt die Konferenz eine von mehreren Interventionen dar, ragt aber trotz-

dem als einzelne und vielfach noch wenig bekannte Veranstaltungsform heraus. Der Einsatz einer Spurguppe hilft zusätzlich eine transparente Kommunikation zu unterstützen, indem die Mitglieder der Gruppe Informationen aus dem System zusammentragen und solche aus der Vorbereitungsphase der Veranstaltung ins System zurückspielen.

Die Systemspitze nimmt ihre Rolle im Gesamtprozess aktiv wahr

Sowohl im Vorfeld einer Konferenz als auch während der Durchführung, aber vor allem in der weiteren Bearbeitung der Ergebnisse zeigt es sich in der Praxis immer wieder, dass der Erfolg massgeblich von der aktiven Rolle der Systemspitze geprägt wird. Wer eine Grossgruppenkonferenz initiiert, verzichtet auf die Kontrolle im engeren Sinne und gibt dafür den Rahmen und die Ziele vor. Dies fällt eher traditionell verwurzelten Führungspersonen oft schwer. Das Vertrauen der Systemspitze, nicht nur in die eigenen Führungspersonen, sondern auch in alle Mitarbeitenden, im Interesse der Organisation zu denken und zu handeln, ist jedoch Voraussetzung für das Gelingen des gesamten Prozesses. Umgekehrt ist es auch wichtig, dass das Management das Vertrauen der Basis hat, den Prozess transparent, offen und partizipativ zu führen. Besteht auch nur der geringste Verdacht, dass es sich um eine so genannte «Alibiübung» handelt, prägt dies den Ruf der Intervention Grossgruppenkonferenz in einer Organisation auf Jahre hinaus negativ. Die Ergebnisoffenheit muss von allen Mitwirkenden vorhanden sein, allen voran jedoch von der Spitze des Systems und allen anderen Entscheidungsträgern.

An der Konferenz selbst sollte sich die Vertretung der Hierarchie nach einer kurzen Begrüssung als normale Teilnehmende in den Prozess integrieren. Ihre Funktion ist erst wieder gefragt, wenn zum Beispiel in einer RTSC-Konferenz der Input der Hierarchie ansteht. Zum Abschluss der Veranstaltung ist es Aufgabe der Systemspitze, den Konferenzteilnehmenden nochmals die weitere Bearbeitung der Ergebnisse in einem Nachfolgeprozess zu erläutern und die Sicherheit zu vermitteln, dass dies auch wirklich geschieht.

Im Folgeprozess übernimmt die Systemspitze eine sehr zentrale Rolle. Denn die weitere Bearbeitung der Konferenzergebnisse erfordert eine klare Steuerungsleistung und erweist sich oft als entscheidend für den Erfolg des gesamten Veränderungsprozesses.

Die Konferenz ist eine Intervention in einem Gesamtprozess

Da Grossgruppenkonferenzen immer Teil eines Gesamtprozesses sind, müssen sich die Prozessbegleitung und die interne Projektleitung frühzeitig die Frage stellen, wann eine Konferenz im Gesamtprozess anberaumt werden soll: zu Beginn oder erst zu einem späteren Zeitpunkt? Manchmal treffen wir auf die Annahme, dass vorgängig zu einer Konferenz mit einer kleinen Gruppe inhaltlich «vorgespurt» werden muss und erst zu einem späteren Zeitpunkt weitere Betroffene einbezogen werden sollen. Dieses Vorgehen kann durchaus sinnvoll sein, wenn es sich zum Beispiel bei dem Prozess um eine Kaskade über verschiedene Hierarchiestufen hinweg handelt: Von der Geschäftsleitung werden vorab Grundsätze zu einer neuen Strategie erarbeitet, die dann mit den nächsten Hierarchiestufen bis hin zur Ebene der Mitarbeitenden konkretisiert werden. In einem anderen Kontext kann es aber viel sinnvoller sein, die Grossgruppenkonferenz gleich zu Beginn anzusetzen. Auch wenn beim Auftraggeber bereits klare Vorstellungen dazu vorhanden sind: Die Frage lohnt sich: «Zuerst mit Wenigen und dann mit Vielen, oder umgekehrt?»

Einer der grössten Stolpersteine ist aus unserer Erfahrung die fehlende Planung des Folgeprozesses bereits in der Phase der Auftragsklärung. Der Fokus liegt oft zu sehr auf der Konferenz selber, dabei sollte er von Beginn weg auf dem «was kommt danach?» liegen. Dies ist aus Sicht des Auftraggebers und der Projektleitung verständlich, ist doch eine Grossgruppenkonferenz ein Ausnahmezustand in ihrer Organisation und nicht selten eine «black box» bis zur Durchführung. Keiner weiss genau, was da auf ihn oder sie zukommt, und alle haben ihre eigenen Bedenken und Unsicherheiten. Genau deshalb ist es die Aufgabe der Prozessbegleitung, den Gesamtprozess im Auge zu behalten. Die weitere Bearbeitung der Konferenzergebnisse in Projektteams, die Durchführung einer Ergebniskonferenz sowie weitere Prozess- und Projektphasen sollen von Beginn weg verbindlich geplant und kommuniziert werden. Die Konferenz selbst schafft bereits einen starken Antrieb zur Umsetzung und damit eine gute Ausgangslage für die weitere Bearbeitung. Diese Energie gilt es unbedingt zu nutzen und die weiteren Schritte möglichst zeitnah zur Konferenz anzusetzen.

Die Prozessbegleitung ist professionell und erfahren

Eine der wichtigsten Aufgaben der Moderation einer Grossgruppenkonferenz ist es, vertrauensvoll durch den Prozess zu führen und dafür besorgt zu sein, dass der eingeschlagene Weg konsequent verfolgt wird. Weiter geht es darum, das Zeitmanagement im Griff zu haben – ohne davon zu sprechen. Die Teilnehmenden sollen sich ganz auf die zu diskutierenden Themen konzentrieren können und gleichzeitig die Gewissheit haben, in der zur Verfügung stehenden Zeit auch wirklich die definierten Ziele zu erreichen. Eine weitere zentrale Aufgabe der Prozessbegleitung besteht darin, den Prozess ständig im Fokus zu haben, ihm zu vertrauen und auf keinen Fall die Verantwortung für die inhaltlichen Ergebnisse zu übernehmen. Unterstützend dabei wirkt eine klare Rollenteilung zwischen Fachexperte und Prozessbegleitung. Der Fachexperte wird allenfalls hinzugezogen, um das System inhaltlich in dessen Thema zu unterstützen, es fachlich durch einen Input weiterzubringen oder aufzurütteln. Die Prozessbegleitung kann diese Funktion nicht übernehmen, auch wenn sie vielleicht in dem einen oder anderen Thema durchaus die dafür nötigen Kompetenzen hätte. Die Grundhaltung einer professionellen Prozessbegleitung muss geprägt sein vom Vertrauen in das System, die beste Strategie für die eigene Zukunft und die optimalen Entwicklungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

Beispiele aus der Praxis

Kulturentwicklung Bank

Ausgangslage

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer regionalen Niederlassung einer Bank fühlten sich nicht mehr als Teil des Gesamtunternehmens. Mehrere Reorganisationsprozesse und turbulente Geschäftsjahre hatten dazu geführt, dass sie sich weniger mit der ganzen Bank identifizierten. Die Zusammenbeitskultur in der Niederlassung hatte stark gelitten und ein «Wir-Gefühl» wurde vermisst. Die vielen Abgänge von gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den letzten Jahren wurden unter anderem darauf zurückgeführt.

Absichten

Das Selbstverständnis der regionalen Niederlassung sollte unter Einbezug der Mitarbeitenden definiert werden. Daraus sollte der notwendige Handlungsbedarf abgeleitet und Massnahmen zur Umsetzung entwickelt werden. Die Mitarbeitenden der Niederlassung sollten sich auch wieder als Teil der gesamten Bank verstehen. Zusätzlich war die Erwartung, dass sie auch untereinander in der Niederlassung besser zusammenarbeiten und sich abstimmen.

Umsetzung

Mit einer möglichst heterogen zusammengesetzten Spurguppe wurde eine Grossgruppenkonferenz mit den rund 100 Mitarbeitenden in mehreren Treffen vorbereitet. Die Niederlassung wurde für die Dauer der eineinhalbtägigen RTSC-Konferenz geschlossen, damit auch wirklich alle Mitarbeitenden teilnehmen konnten. Gemeinsam gingen sie zuerst daran, eine Standortbestimmung vorzunehmen. Sie diskutierten, was aus ihrer Sicht in der Niederlassung gut und was falsch läuft und nannten die Herausforderungen, denen sie in Zukunft begegnen werden. Der CEO der Bank war ebenfalls anwesend. Seine aktive Mitarbeit in den Diskussionsgruppen über die gesamte Konferenz hinweg verlieh dem Prozess das nötige Gewicht und unterstrich das Commitment der Zentrale gegenüber der Region.

Der CEO skizzierte in seinem Input als Systemspitze seine Sicht der Dinge. Die Teilnehmenden setzten sich anschliessend intensiv damit auseinander und stellten auch durchaus kritische Fragen. Dieser Dialog bereitere den Boden, gemeinsam ein positives Zukunftsszenario für die Niederlassung zu entwickeln und davon den Handlungsbedarf abzuleiten. Folgende Themen, die im Nachgang zur Konferenz in Arbeitsgruppen weiter konkretisiert werden sollten, wurden gemeinsam definiert:

- Prozessvereinfachungen
- Verkaufsorientierung
- Personalentwicklung
- Managemententwicklung
- Wir-Gefühl

Die Führungspersonen und Mitarbeitenden meldeten sich freiwillig, um im Nachgang zur Konferenz in Arbeitsgruppen die Handlungsfelder zu bearbeiten. Im Thema «Managemententwicklung» wurde darauf geachtet, dass sowohl Führungspersonen als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Basis in der Arbeitsgruppe vertreten waren. In den sich selbst organisierenden Gruppen wurden im Nachgang zur Konferenz konkrete Vorschläge für das weitere Vorgehen erarbeitet. Die Gruppen konnten dazu auch Fachexperten hinzuziehen, entweder intern aus der Bank oder auch extern. Zum Beispiel erarbeitete die Gruppe «Personalentwicklung» so gemeinsam und in Abstimmung mit dem HR-Bereich der Zentrale ein PE-Konzept für die Region.

Nach gut einem halben Jahr stellten die Gruppen ihre Ergebnisse und Vorschläge an einer eintägigen Ergebniskonferenz allen Mitarbeitenden der Niederlassung vor. Auch da war der CEO wiederum anwesend und nahm die Anregungen und Vorschläge entgegen. Einzelne kurzfristige Massnahmen konnten bis dahin auch bereits umgesetzt werden, andere wurden in Form von Aufträgen in die bestehenden Strukturen überführt oder durch einzelne Projektteams realisiert.



Abbildung 12: Achterkreise für FSC oder RTSC (eigene Abbildung)

Strategieentwicklung Maschinenindustrie

Ausgangslage

Eine Produktionsfirma aus der Maschinenindustrie musste sich dringend mit den veränderten Marktverhältnissen auseinandersetzen und für sich eine Strategie entwickeln, wie sie in Zukunft im härter werdenden Umfeld bestehen kann. In einem Vorprozess wurden auf Stufe Geschäftsleitung die künftigen Strategien erarbeitet. Diese sollten an einer Grossgruppenkonferenz von den rund 100 Führungskräften reflektiert und weiterentwickelt werden.

Zentrale Themen im Strategieentwicklungsprozess waren:

- Erschliessung neuer Märkte und Zielgruppen
- Professionalisieren der Verkaufsorganisation
- Schaffen von Kostentransparenz
- Prozessoptimierung
- Auseinandersetzen mit neuen Technologien

Absichten

Die Führungskräfte sollten sich an der zweitägigen Grossgruppenkonferenz die auf Stufe Geschäftsleitung entwickelte Strategie kennen lernen und reflektieren. Sie sollten deren Umsetzung initiieren und dazu verschiedene Aktionsfelder identifizieren. Diese sollten in strategischen Projekten unter der Leitung einzelner GL-Mitglieder weiter konkretisiert werden. Das Ziel waren konkrete Massnahmen zur Umsetzung der Strategie auf allen Stufen. Unter der Gesamtleitung des CEO sollten diese Projekte auch mit der soeben entwickelten Balanced Scorecard verknüpft werden.

Umsetzung

Die rund 100 Führungspersonen trafen sich zwei Tage zu einer RTSC-Konferenz. Nachdem sie eine gemeinsame Standortbestimmung aus ihrer Sicht durchführten, sensibilisierte sie ein externer Fachexperte mit seinen Analyseergebnissen für die aktuell kritische Situation. Das in seinem Input gezeichnete Bild liess den dringenden Handlungsbedarf spürbar werden und verstärkte bei den Teilnehmenden die Bereitschaft, sich auf die neue Strategie und die damit zusammenhängenden Veränderungen einzulassen.

Die Geschäftsleitung sowie der Verwaltungsrat vermittelten im Rahmen ihrer Führungsverantwortung die im Vorfeld entwickelte Strategie. Die Teilnehmenden erörterten dann, welche Konsequenzen diese Stossrichtungen für sie und ihren Handlungsbereich haben werden und entwickelten gemeinsam Themen, die in den strategischen Projekten bearbeitet werden sollten. Darunter waren Themen wie «Kostentransparenz», «Verkaufsorganisation», «Feedbackkultur» und «Führungsleitlinien». Auch wurden gleich an der Konferenz überholte Verhaltensweisen in der Zusammenarbeit aufgedeckt und gemeinsam neue Verhaltensweisen definiert. Zu denen wurde von jeder Führungsperson das individuelle Commitment eingeholt.

Zeitnah zur Konferenz konsolidierte die Geschäftsleitung die Ergebnisse und setzte eine Projektstruktur mit einzelnen Teams auf. Diese bearbeiteten unter der Leitung je eines Mitglieds der GL die strategischen Projekte. Ihre Ergebnisse stellten sie an einer Folgekonferenz allen Führungspersonen zur kritischen Würdigung vor. Die Umsetzung konkreter Massnahmen wurde anschliessend gemeinsam mit allen 700 Mitarbeitenden in zwei zusätzlichen Grossgruppenkonferenzen eingeleitet und später periodisch überprüft.

HR-Marketing IT-Branche

Ausgangslage

Ein international tätiger IT-Konzern hatte soeben eine Wachstumsphase hinter sich. Nach dem Kauf verschiedener kleineren IT-Firmen in Osteuropa galt es, diese in den Konzern zu integrieren und Strukturen anzupassen. Das HR wurde neu auf der Ebene Konzern zentral geführt, jedoch sollten die HR-Verantwortlichen vor Ort in den Ländern bleiben, um eine gute Präsenz auf dem jeweiligen Arbeitsmarkt zu gewährleisten. Für den HR-Leiter im Mutterhaus stellten sich verschiedene Aufgaben nach der Erweiterung. Vor allem drängte sich auf, für den gesamten HR-Bereich gemeinsame Schwerpunkte für das HR-Marketing zu erarbeiten.

Absichten

Unter Einbezug aller HR-Verantwortlichen sollten die zukünftigen Schwerpunkte im HR-Marketing entwickelt werden. Da sich die HR-Verantwortlichen der verschiedenen Länder noch nicht gut kannten, sollte der Prozess zusätzlich den Austausch untereinander und die Zu-

sammenarbeit stärken. Über die Arbeit in Projektteams sollten die Teilnehmenden über eine längere Zeit zentrale Themen des HR bearbeiten und so zu einem gemeinsamen Verständnis finden. Regelmässige Treffen der Projektteams zur Abstimmung untereinander waren ebenfalls vorgesehen.

Umsetzung

Die HR-Verantwortlichen trafen sich zu einer eintägigen Veranstaltung. An einem World Café tauschten sie sich zuerst zur aktuellen Situation im HR-Marketing aus und hielten die aus ihrer Sicht grössten Stärken und Schwächen in den verschiedenen Ländern fest. Im Anschluss daran legte der HR-Leiter des Konzerns seine Überlegungen und Vorgaben für das zukünftige HR-Marketing dar. Diese Rahmenbedingungen des Konzerns wurden von den Teilnehmenden intensiv diskutiert und auch auf die kulturellen Begebenheiten in ihren Ländern hin überprüft. Gemeinsam wurde auf dieser Basis eine Vision für die ideale Zukunft im HR-Marketing definiert, von der spezifische Handlungsfelder abgeleitet wurden. Die aus der Sicht der Teilnehmenden wichtigsten vier Handlungsfelder waren: «Gemeinsame IT-Plattform», «Retention», «Leadership», «Work-Life-Balance». Diese Themen wurden im Nachgang zur Veranstaltung in Projektteams weiter konkretisiert.

Im Anschluss an die gemeinsame Veranstaltung arbeiteten die einzelnen Projektteams selbstorganisiert an ihren Themen. Sie trafen sich jedoch regelmässig zur Abstimmung ihrer Arbeiten. Dadurch wurde der Austausch untereinander intensiviert und die Zusammenarbeit auch in anderen Themen verstärkt.

Nach einem Jahr trafen sich alle HR-Verantwortlichen zu einer zweiten Grossgruppenkonferenz, an der die Ergebnisse der Projektteams kritisch gewürdigt und in die Umsetzung überführt wurden.

Herausforderungen für die Zukunft

Die Anforderungen des Marktes in den letzten Jahren zeigen deutlich, dass sich der Trend hin zu kürzeren Zeitfenstern bei gleich bleibend komplexen Fragestellungen weiter fortsetzt. Die Prozessbegleitung muss unter diesen Umständen verstärkt darauf achten, was Grossgruppeninter-

ventionen zu leisten vermögen. Für manche Systemspitzen ist die Idee reizvoll, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichzeitig mit der Umsetzung einer Strategie zu beauftragen. Sie vernachlässigen dabei aber oft die Partizipation. Vorgaben der Hierarchie müssen auch kritisch reflektiert werden können, sie müssen sozusagen «verdaut» und von den Betroffenen zu etwas «Eigenem» gemacht werden, damit die Energie für die Umsetzung entstehen kann. Die Methodik alleine unterstützt zwar den Austausch untereinander, garantiert aber noch nicht die nachhaltige Wirkung des Prozesses.

Weiter stellen wir fest, dass Anfragen zu Konfliktklärungen mit grossen Gruppen häufiger werden. Die Praxis zeigt uns, dass die bereits jetzt eingesetzten Grossgruppenmethoden sich bestens für die Konfliktklärung eignen. In so genannten Grossgruppenmediationen können die unterschiedlichen Interessen aufgedeckt und in mediativer Form bearbeitet werden. Alle Haltungen und Interessen haben Platz und können in den Diskussionen eingebracht werden, und gleichzeitig ermöglichen die Methoden einen Meinungsbildungsprozess, der die Suche nach gemeinsamen Lösungen fördert.

Für die Zukunft stehen unter anderem zwei hauptsächliche Wirkungsfelder für die Arbeit mit grossen Gruppen im Fokus: Einerseits die Weiterbildung im Grossgruppenformat und andererseits Grossgruppenkonferenzen unter Einbezug der virtuellen Welt. Im Bereich der Weiterbildung konnten wir Projekte begleiten und Erfahrungen sammeln, wie es zum Beispiel möglich ist, mehrere hundert Personen in einem konkreten Dienstleistungsprodukt im Grossgruppenformat zu schulen. Eine verstärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Fachexperten aus den Bereichen Training/Erwachsenenbildung könnte hier aber sicher zusätzliche Erkenntnisse bringen, die vor allem für grosse Konzerne und ihre Weiterbildungsangebote attraktive Alternativen zu heutigen Vorgehensweisen bringen. Ebenfalls interessant für partizipative OE-Projekte in grossen Unternehmen, vor allem im internationalen Bereich, ist der verstärkte Einbezug der virtuellen Welt. Heute wird diese bereits im Vorfeld von Konferenzen oder auch im Nachgang eingesetzt. Zum Beispiel werden Mitarbeiterbefragungen vorab durchgeführt, deren Ergebnisse dann in die Konferenz einfließen. Oder Projektteams, die sich aus der Konferenz heraus gebildet haben, arbeiten in einem Wiki gemeinsam an ihren

Themen weiter. Auch Chatrooms im Nachgang zu Konferenzen können den Prozess unterstützen und zur Beschleunigung in dieser Phase beitragen. Allerdings ist für uns die Frage, wie der ganze Elefant in einen virtuellen Raum kommt, noch nicht geklärt.

Literatur

Weisbord, M. (1987): *Productive Workplaces*. San Francisco/London 1987.

Weisbord, M. / Janoff, S. (1995): *Future Search*. San Francisco 1995.

Wimmer, R. (2004): OE am Scheideweg, in: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, Heft 1, 2004, S. 24–39.

Zur Bonsen, M. (1995): in: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, Heft 4, 1995, S. 30–43.

