

Die Zukunft gestalten mit Grossgruppenkonferenzen

Grossgruppenkonferenzen sind seit den 90er-Jahren fester Bestandteil des Methodenrepertoires in Strategie- und Veränderungsprozessen. Dabei handelt es sich um mächtige Interventionen mit einem grossen Potenzial. Doch auf welchen Annahmen und Grundsätzen beruhen sie und welches sind ihre Chancen und Risiken? Im folgenden Artikel werden Antworten auf diese Fragen gesucht.

Holman und Devane (2006) beschreiben Herausforderungen, denen sich alle Firmen stellen müssen, wie folgt: „Gelingt es Firmen und Mitarbeitenden, den steten Wandel nicht nur zu tolerieren, sondern zum Verbündeten zu machen, entstehen neue Geschäftsmöglichkeiten und individuelle Entscheidungsmöglichkeiten. Künftige Turbulenzen vorwegzunehmen und sich persönlich und als Organisation eine attraktive Zukunft zu schaffen, ist der Weg, den man mit Grossgruppenmethoden beschreitet.“

Der hier angesprochene Wandel bezieht sich auf die veränderten Kommunikationsmöglichkeiten, die zunehmende Komplexität auf allen Ebenen oder das sich alle fünf Jahre verdoppelnde Wissen. Man könnte auch sagen, dass wir an der Schwelle zur Wissensgesellschaft angelangt sind und Methoden brauchen, die den entsprechenden Herausforderungen gerecht werden.

Die Idee, Veränderungen mit Grossgruppenkonferenzen voranzubringen, baut auf diesen Annahmen auf.

- Veränderungen müssen heute immer schneller aufgenommen und verarbeitet werden.
- Das für die Steuerung eines Unternehmens notwendige Wissen liegt längst nicht mehr nur bei der Führung, sondern ist breit verteilt.
- Methoden, mit denen Manager die Veränderung in stabilen Zeiten steuern konnten, haben an Bedeutung verloren.
- Ein attraktives, gemeinsam entwickeltes Zukunftsbild schafft den notwendigen Zug für einen Veränderungsprozess.
- Mitarbeitende, die früh in einen Change-Prozess einbezogen werden, erfahren Wertschätzung und entwickeln die Bereitschaft sich zu engagieren.

Grossgruppenveranstaltungen mit zum Teil Hunderten von Menschen gibt es im politischen Kontext schon lange. Ein Beispiel dafür sind die Landsgemeinden in einzelnen Kantonen. Grossgruppenkonferenzen unterscheiden sich allerdings in wesentlichen Punkten davon. Sie sind immer in einen Gesamtprozess eingebettet und zeichnen sich durch einen Wechsel von Aktivitäten im Plenum und in Kleingruppen aus. So ermöglichen sie viele Gespräche und Arbeiten in Subgruppen, deren Erkenntnisse wieder in die Gesamtgruppe eingespeist werden. Je nach Ziel werden unterschiedliche Vorgehensweisen verwendet, so etwa die Zukunftskonferenz, Open Space, Appreciative Inquiry (AI) oder World Café, um nur einige der bekannteren Formate zu nennen.

Im Anschluss an eine solche Konferenz nannten Teilnehmende drei überraschende Erlebnisse. Eines davon war die ungewohnte Sitzordnung. Anstelle einer klassischen Konzertbestuhlung habe es viele Tische mit jeweils 8 Stühlen gegeben. Zudem wurde wie in der Einladung angekündigt von der Geschäftsleitung nicht prioritär informiert, sondern schon bald in den Gruppen intensiv diskutiert. Unter der Leitung eines externen Moderators wurden Themen bearbeitet, die bis dahin ausschliesslich in der Geschäftsleitung besprochen worden seien. Und es sei durch die gemeinsame Arbeit ein Wir-Gefühl entstanden.

Im Fokus einer Grossgruppenkonferenz steht die gemeinsame Arbeit an einem konkreten Auftrag. Dabei werden Mitarbeitende aller Hierarchiestufen und mit verschiedenen Funktionen sowie manchmal auch Kundinnen und Lieferanten miteinander ins Gespräch gebracht. Es geht darum, das Wissen aller Abteilungen zu nutzen – vom Lager bis zur Geschäftsleitung, von der Forschungsabteilung bis zur Buchhaltung. Der Einbezug aller Perspektiven ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen und seine Entwicklungspotenziale. Die Mitwirkung der Mitarbeitenden fördert den Unternehmergeist in der Belegschaft und das Commitment mit dem Change-Prozess.

Dank der gemeinsamen Arbeit können Grenzen überwunden werden, die im Alltag Entwicklungen hemmen. Alle hören und erleben gleichzeitig, welche Themen anstehen. Durch die direkte Weitergabe von Informationen und Wissen von Mensch zu Mensch entfällt der „Stille-Post-Effekt“ – die leise, aber effektive Veränderung von Informationen bei der Weitergabe. Das Vertrauen wird gefördert.

Die Ergebnisse solcher Konferenzen sind robust und werden von den Mitarbeitenden, die massgeblich an ihrer Entwicklung beteiligt waren, bereitwillig umgesetzt.

Damit Grossgruppenkonferenzen gelingen, gilt es ein paar Schlüsselfaktoren in Anlehnung an Krummenacher (2011) zu beachten:

- Die Führung ist bereit, sich auf einen ergebnisoffenen Prozess einzulassen.
- Ein Handlungsspielraum muss bestehen, aber auch klar definiert sein.
- An der Tagung selbst muss das ganze System vertreten sein, damit das gesamte Wissen über die und aus der Organisation verfügbar ist.
- Eine externe Moderation schafft eine klare, transparente Prozessgestaltung bei gleichzeitiger Offenheit für die Ergebnisse.
- Die Ergebnisse werden innerhalb der Organisation weiter bearbeitet.
- Es findet ein Follow-up statt, an dem die Ergebnisse überprüft werden können.

Ob eine Grossgruppenkonferenz die Methode der Wahl ist, muss einzeln abklärt werden. Eine Bedingung ist ein echter Veränderungsbedarf, weil die Tagung sonst von den Mitarbeitenden schnell als Alibiübung entlarvt wird. Zudem muss die Fragestellung alle Teilnehmenden direkt betreffen: Sie müssen sich echt engagieren können. Ebenfalls notwendig ist eine genügend komplexe Fragestellung, die für eine angemessene Herausforderung sorgt.

Eine zu grosse Angst der Führung, die Steuerung zu verlieren, ist einer der Gründe, die gegen eine Grossgruppenkonferenz sprechen, ebenso wie eine schwache Führung oder eine Situation, in der die Mitarbeitenden nicht offen mitwirken können. Fehlen Handlungsspielräume oder sind die Ziele unklar, werden ebenfalls besser andere Wege beschritten.

Die Ideen und Grundannahmen, die zur Entwicklung von Grossgruppenkonferenzen geführt haben, haben bis heute nichts an Aktualität eingebüsst. Ihr Potenzial ist zudem noch kaum ausgeschöpft: Von

Grossgruppenkonferenzen können zahlreiche Unternehmen weiterhin viel lernen.

Literaturverzeichnis

- Zukunftsorientierte Grossgruppen-Methoden (2006), Holmann P. und Devane T. Carl-Auer, Heidelberg
- Das Feuer grosser Gruppen (2000), Königswieser R. und Keil M. Klett-Cotta, Stuttgart
- Strukturierte Grossgruppenmethoden in der Praxis (3/2011), Krummenacher P. in der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung, Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf

Zur Person

Menno Huber ist Organisationsberater, Supervisor und Coach bso. Er arbeitet selbständig als systemischer Berater (www.mennohuber.ch).