

„Schneller Wandel mit grossen Gruppen“

Workshop- und Konferenz-Formate der Grossgruppen-Intervention

Die besten Ideen zum Wohle des Unternehmens stecken schon in den Köpfen der Mitarbeiter! Es gilt nur, diese zu mobilisieren. Was passiert, wenn Sie Ihre ganze Organisation oder einen repräsentativen Querschnitt Ihrer Mitarbeiter, d.h. 60-80 oder auch mehr Personen für 2 bis 3 Tage in einen Raum holen und diese effektiv in Gruppen arbeiten lassen?

Wann sollten gruppensdynamische Workshop- und Konferenz-Formate eingesetzt werden? Sie sind besonders geeignet

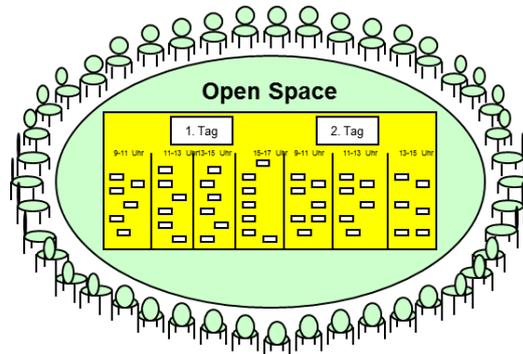
- wenn es darum geht, wirkliche Durchbrüche zu erzielen und wichtige neue Projekte und/oder Produkte anzustossen
- wenn neue CEOs oder Chefs einer Division in einer Organisation antreten und ein „Aufbruch“ oder „Neuanfang“ erreicht werden soll
- wenn das Wissen und die Fähigkeiten einer Organisation und ihrer Mitarbeiter für eine besondere Aufgabe – wie z.B. eine Nachhaltigkeitsstrategie oder die Erschliessung neuer Kundensegmente – genutzt werden sollen
- in Fusions-Prozessen, wenn es keine Sieger und Besiegten geben soll
- zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur – inspirierte, lebendige und lernende Organisationen

Beschreibung

Die Ideen, das Engagement und die Energie/Dynamik möglichst vieler Mitarbeiter effektiv zu nutzen – das ist das Konzept der Konferenztechniken des „**Simultaneous Change**“, im deutschsprachigen Raum auch „Schneller Wandel mit grossen Gruppen“ oder Formate der „Grossgruppen-Intervention“ genannt.

Nahezu alle grossen namhaften Konzerne sowie viele mittelständische Unternehmen setzen diese Formate bei wichtigen Transformations- Prozessen – speziell für Bottom-up-Effekte – ein. Als Formate bekannt sind besonders „Open Space“, „Zukunftskonferenz“, „Real Time Strategic Change“, „Wertschätzende Unternehmensentwicklung (AI-Prozess - Appreciative Inquiry)“, „Word-Café“ und „Gemeinschaftsbildung (Community Building)“.

Diese Grossgruppen-Formate basieren auf hoher Gruppendynamik, sind methodisch vielfältig gestaltbar, erzeugen eine neue Sichtweise der „Realität“ und regen die Teilnehmer im Gegensatz zu reinen Vortragsveranstaltungen zu aktiver Mitarbeiter an. Sie sind erprobt, um schnelle und nachhaltige Veränderungen in Unternehmen und Organisationen herbeizuführen sowie um breite Akzeptanz für Konzepte und ambitionierte Ziele zu erreichen.



Das gruppensdynamische „Open Space“ öffnet den Raum für Kreativität, Engagement und wirkliche Durchbrüche

Methodik: viel Energie für Veränderungen aufbauen und die Mitarbeiter aktiv involvieren – z.B. über vier Schritte:



Das ganze System (Unternehmen + Umwelt) in einen Raum holen, diese effektiv zusammenarbeiten zu lassen und zu erstaunlichen Ergebnissen kommen.

Allen Grossgruppen-Formaten ist gemeinsam, dass sie innerhalb kurzer Zeit (2-3 Tage) wesentliche Transformationen-Prozesse initiieren, den notwendigen Raum geben und strukturieren können. In der Regel 60 bis 80, aber auch 200 oder mehr als 500 Teilnehmer – aus der Organisation selbst und evtl. auch mit Kunden, Partner und Lieferanten – werden mit Hilfe dieser ausgereiften Methodiken zu intensiver und effektiver Gruppenarbeit angeleitet. Das Wissen und die Fähigkeiten des ganzen Systems werden dabei umfassend und effektiv genutzt.

Warum sind Veränderungsprozesse in Organisationen so schwierig?

Antwort von Prof. Bleicher: *Wir arbeiten in Strukturen von gestern - mit Methoden von heute - an Problemen von morgen - mit Menschen, die in Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern gebaut haben und das Übermorgen innerhalb der Unternehmung nicht mehr erleben werden!*

Die Abläufe wichtiger Veränderungsprozesse zeigen in der Praxis eine Reihe unangenehmer Wahrheiten auf:

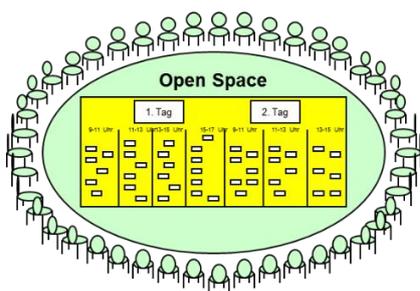
- Normalfall: Massiver offener u. verdeckter **Widerstand** wegen Ängsten, schlechter Kommunikation und fehlender Motivation
- Diskussionen über Veränderungen werden **stark emotional** und machbezogen geführt und können so nur zu einem kleinen Teil u./o. sehr langsam "sachorientiert" bewältigt werden
- Zahlenmässig dominieren die Verhinderer und "Bedenkenträger" (20%-60%-20%-Prinzip): Eine Erfolgchance besteht nur, wenn die Veränderer qualitativ und machtmässig stärker sind (engagierte "**Veränderungsmanager**"?)
- Meistens sind erst "**Krisen**" notwendig, um die Betroffenen "aufzurütteln" und "aufzutauen"
- Den Ideen müssen auch **Taten** folgen: Wirkungsvolle Eingriffe sind meistens schmerzhaft. Erste schnelle Erfolge sind notwendig
- Für die Notwendigkeit und Umsetzung der Veränderung muss das ganze Unternehmen sensibilisiert und gewonnen werden (**Mobilisierung**)!

Die erfolgreiche Beeinflussung psychologischer und organisationsdynamischer Faktoren und Prozesse sind der Schlüssel zur nachhaltigen Veränderung!

Quelle: Bleicher, Prof. Simon, Bain & Company

Fakt: **Vorträge** sind gut und liefern viele Fakten – trotzdem werden die vermittelten Informationen kaum wahrgenommen und bewirken bei den Teilnehmern keine Veränderung und geringes Neu-/Umdenken.

Lösungsansatz: durch gruppendynamische Formate werden Teilnehmer eingeladen, gelieferte Informationen (Vorträge, Skripten, ...) wirklich aufzunehmen und sie im Dialog mit anderen für sich selbst zu transformieren.



Die Ergebnisse solcher Konferenzen sind immer wieder erstaunlich: die Teilnehmer entwickeln gemeinsam ein Vision und erarbeiten Ziele, Strategien und Massnahmen für die Umsetzung. Wichtige Themen können lösungsorientiert bearbeitet und bislang bestehende Hindernisse überwunden werden. Oftmals werden „innovative“ Durchbrüche erzielt, denn es wird viel kreative Energie frei gesetzt. Und es wird das Gemeinschaftsgefühl in der Organisation gestärkt, denn es geht ein gewaltiger Motivationsschub durch das gesamte Unternehmen.

Gruppendynamische Workshop- und Konferenz-Formate beeinflussen jede Unternehmenskultur nachhaltig („Soft Skills“). Viele Manager unterschätzen noch immer, dass die gelebte Unternehmenskultur das „Unterbewusstsein“ der Organisation ist. Ähnlich wie beim Menschen entscheidet sich hier die wirkliche Leistungsfähigkeit - hier schlummern die wirklichen Kraftreserven, emotionale und soziale Kompetenzen sind hier hinterlegt, Bilder und „Stories“ bewirken mehr als Worte und Anweisungen und die Unternehmenskultur ist deutlich kreativer, schneller und flexibler als jede Prozess-Beschreibung.



Während z.B. Open Space nur ein Generalthema hat, über Impulsvorträge gestartet werden kann und dann den Raum für die Kreativität und die Anliegen der Teilnehmer öffnet, arbeiten andere Formate der Grossgruppen-Intervention mit konkreten Fragestellungen und Aufgaben an die Teilnehmer – siehe vorstehende Grafik zum klassischen Ablauf einer Zukunftskonferenz. Die Teilnehmer arbeiten dort über vorbereitete Gruppenaufgaben systematisch an diversen Themen und durchlaufen auch emotional mehrere Phasen.

Hinweis: Solche Grossgruppen-Formate sind durch eine Arbeitsgruppe und mit Unterstützung der Geschäftsleitung sorgfältig vor- und nachzubereiten. Der Konferenz selbst müssen auch Taten folgen – sonst wird die Erwartungshaltung der Beteiligten enttäuscht und die während der Konferenz aufgebaute Energie kann sich negativ entladen.

Die CMP AG bietet „Grossgruppen-Intervention – schneller Wandel mit grossen Gruppen“ auch das 2 Tage-Seminar an und hält Einführungsvorträge dazu.



Ralf Nacke (Dipl.-Volkswirt und promovierter Jurist, LMU München) ist für die Formate der Grossgruppen-Intervention als Facilitator ausgebildet und setzt sie in Unternehmen und Organisationen zielgerichtet ein. Kreiskultur, Gruppendynamik, Führungskompetenz und Dialogkultur gehören nicht nur zu seinem Handwerkszeug als Berater, Moderator und Trainer, sondern er hat diese gruppendynamischen Formate auch selbst konkret in mehreren Interim-Management-Funktionen erfolgreich angewendet.
Mail: r.nacke@cmpartners.ch

