

Rudi Ballreich

## Die Dramaturgie von Großgruppenkonferenzen

*Normale Workshops eignen sich hervorragend, um Situationen zu analysieren, Zielsetzungen zu klären und Aktionen zu planen. Welchen Nutzen aber haben Großgruppenkonferenzen mit 80, 150 oder mehr MitarbeiterInnen? Welche besonderen Ziele lassen sich damit in Veränderungsprozessen erreichen?*

In Großgruppenkonferenzen ist es möglich, gleichzeitig und direkt viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren und mit ihnen die anstehenden Fragen zu diskutieren. Viele Betroffene können sich über ihre Sichtweise der Situation äußern und konkrete Vorschläge einbringen.

So ist die Chance gegeben, dass die beschlossenen Maßnahmen nahe an der Realität sind und auch umgesetzt werden können. Es wird also eine Menge inhaltlicher Arbeit geleistet. Weil aber nicht nur die richtigen Konzepte und Aktionspläne auszuarbeiten sind, sondern weil es von entscheidender Bedeutung ist, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus innerem Antrieb an der notwendigen Umgestaltung des Unternehmens beteiligen, liegen die Hauptgründe für die Durchführung von Großgruppenkonferenzen häufig auf der emotionalen Ebene, z.B.:

- „Lust auf Zukunft“ machen, d.h. Engagement für Zukunftsvisionen entwickeln
- Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ für die ganze Organisation oder Organisationseinheit
- Mobilisierung und Motivierung der Belegschaft für bestimmte Projekte
- Aufbruchstimmung im Unternehmen erzeugen.

Um diese Ziele zu erreichen, werden Großgruppenveranstaltungen so gestaltet, dass sie einen starken Erlebnischarakter haben. D.h. der Erfolg dieser Konferenzen hängt wesentlich davon ab, ob es gelingt, die TeilnehmerInnen im Gefühl anzusprechen. Deshalb ist die dramaturgische Gestaltung der emotionalen Prozesse dabei besonders wichtig. Die nachfolgenden Überlegungen beschäftigen sich mit diesem Thema. Sie basieren auf Erfahrungen mit den Modellen von Marvin Weisbord (Zukunftskonferenzen) und Kathleen Dannemiller (RTSC-Konferenzen).

Für die Gestaltung des Konferenzablaufs hat sich ein Vorgehen in vier Schritten bewährt. Jeder Schritt hat seine eigene Dynamik und Stimmung. Die TeilnehmerInnen gehen einen Weg, der vom Zuhören zum engagierten Mitgestalten führt. Bei jedem Schritt werden andere seelische Schichten angesprochen. Eine fruchtbare Dynamik entsteht, wenn sich im Erleben der Menschen eine Spannung aufbaut, die nur durch konkrete Handlungsschritte aufgelöst werden kann.

Die vier Schritte können je nach Situation inhaltlich und u. U. auch in der Reihenfolge verändert werden. In einer Organisation, die mutlos und resigniert den eigenen Problemen gegenübersteht, kann es lähmend wirken, wenn ein zu starkes emotionales Eintauchen in die Probleme verlangt wird. Hier wäre die Betonung der mutmachenden Zukunftsaspekte wichtig. Eine Mitarbeiterschaft dagegen, die fest in alten Gewohnheiten verharrt und keine Veränderungsbereitschaft zeigt, müsste durch starke Konfrontation mit den bestehenden Problemen aufgerüttelt werden!

### **1. Schritt: Aufrütteln!**

#### **Die Problemsituation erleben**

Für eine kreative und effektive Zusammenarbeit in der Konferenz ist es unabdingbar, dass ein gemeinsames Bild und ein Verständnis für die gegebene Situation entsteht. Das sollte aber nicht nur sachlich angegangen werden. Betroffene sollten möglichst selbst zu Wort kommen. Ein Kunde, der sagt: „Wenn Ihr die Qualität Eurer Produkte nicht drastisch verbessert, bekommt Ihr von uns bald keine Aufträge mehr!“, bewirkt mehr als lange Vorträge und Statistiken. Wenn es gelingt, durch eindringliche Berichte und Darstellungen die drückenden Probleme erlebbar zu machen, dann kann das so aufrüttelnd wirken, dass die Beteiligten spüren: „So wie bisher geht es nicht weiter! Wir müssen uns verändern!“

### **2. Schritt: Begeistern!**

#### **Die Zukunftsbilder klären**

MitarbeiterInnen setzen sich engagiert für Unternehmensvisionen und Veränderungsziele ein, wenn ihre Erfahrungen und Ideen bei der Ausgestaltung dieser Zukunftskonzepte ernst genommen werden.

Unternehmensleitungen, die z.B. ein Konzept der Qualitätsverbesserung entwickelt haben, können ihre Entwürfe in einer Großgruppenkonferenz von den MitarbeiterInnen aus verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen überprüfen und verbessern lassen. Dort kann auch schon die Durchführung geplant und mit ersten Schritten begonnen werden. Im Ringen um die bestmöglichen und passenden Zukunftsbilder identifizieren sich die Beteiligten mit dem Ergebnis.

Genauso ist es auch möglich, in der Konferenz gemeinsam neue Zukunftsentwürfe zu entwickeln. Das wird allerdings nur dann gut gelingen, wenn die Phantasie durch kreative Methoden so angeregt wird, dass neue und anziehende Zukunftsbilder entstehen, mit denen sich alle identifizieren können. Sobald sich die einzelnen mit ihren Gedanken und Vorstellungen in diesen Zukunftsbildern wiederfinden, entsteht Begeisterung. Es geht regelrecht ein Sog von diesen Ideen aus.

## Die kreative Spannung erzeugen

Durch den Druck der erlebten Probleme und den Sog der begeisternden Zukunftsentwürfe entsteht in den Beteiligten Unruhe und eine kreative Spannung, die sich erst lösen, wenn konkrete Ideen gefunden werden. Die Frage ist dabei: „Durch welche konkreten Handlungen können wir die Probleme beseitigen und die Zukunftsentwürfe verwirklichen?“

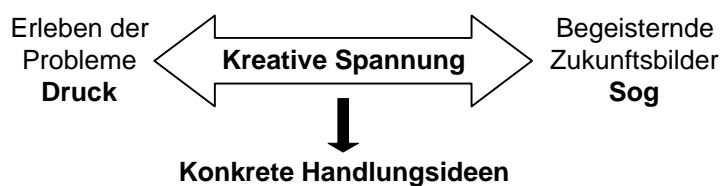


Abb. 1: Kreative Spannung

### 3. Schritt: Besinnen! Geheime Spielregeln verändern

Anstatt die entstandene Energie sofort auf Aktionsplanungen zu lenken, ist es ratsam, sie noch etwas zurückzuhalten und die Hindernisse in der Unternehmenskultur zu untersuchen. Denn neue Ideen und Veränderungsimpulse scheitern oft nicht am guten Willen der Beteiligten, sondern an fest verankerten Normen, Tabus und Verhaltensgewohnheiten.

Um mit den Umsetzungsschritten nicht stecken zu bleiben, ist es hilfreich, die Widerstände zu identifizieren und zu bearbeiten, damit der Weg für Veränderungen frei wird. Dabei handelt es sich um die Auseinandersetzung mit den unausgesprochenen „geheimen Spielregeln“, die das Verhalten der Menschen bestimmen. Beispiele dafür sind u.a.: „Der Chef hat immer recht!“ „Wer offen redet, wird nicht befördert!“ Dieser Schritt der Besinnung auf das alltägliche Verhalten bewirkt eine starke emotionale Betroffenheit, weil sich die Menschen mit den Themen beschäftigen, unter denen sie im Arbeitsalltag leiden.

Wenn es gelingt, in Feedbacksituationen zwischen einzelnen Gruppen die „heißen Themen“ anzusprechen und die hindernden „geheimen Spielregeln“ zu identifizieren, dann entsteht in der Konferenz ein Klima der Offenheit und des Vertrauens im Umgang miteinander. Dadurch wird es möglich, sich von hinderlichen Verhaltensgewohnheiten und Spielregeln zu distanzieren und konkrete Veränderungsschritte einzuleiten.

#### **4. Schritt: Handeln!**

##### **Aktionen planen und erste Umsetzungsschritte tun**

Die TeilnehmerInnen der Konferenz entwickeln durch die Beschäftigung mit den geheimen Spielregeln und beim Planen der konkreten Aktionen das Vertrauen, dass hier in der Konferenz keine Schönwetterreden gehalten werden, sondern dass der ernste Wille da ist, das Erkannte auch umzusetzen. Dabei geht es aber nicht nur darum, das Machbare mit praktischer Phantasie zu erkennen, sondern auch zu klären, wer was in die Hand nimmt. Jeder einzelne ist gefragt: „Bin ich bereit, mich an Umsetzungsaktionen zu beteiligen?“ Hier zeigt es sich, ob die Menschen auf der emotionalen Ebene so in Bewegung gekommen sind, dass sie jetzt Initiative entwickeln und sich entschließen, Verantwortung zu übernehmen und zu handeln.

Teams, Abteilungs- oder Funktionsgruppen können vereinbaren, wie sie die hindernden Spielregeln verändern, bzw. wie sie die neuen positiven Spielregeln umsetzen wollen. Auch konkrete Verbesserungen von Arbeitsabläufen oder Organisationsstrukturen sind manchmal sofort möglich.

Als Teil einer umfassenden Strategie müssen Meilensteine definiert werden, die zum gewünschten Soll-Zustand hinführen. Projektgruppen formieren sich, die mit der Konzeption und Planung für wichtige Veränderungsthemen sofort beginnen und nach der Konferenz die Umsetzung vorantreiben werden. Jeder einzelne kann ein persönliches Veränderungsthema bestimmen und sofort oder am nächsten Tag mit der Umsetzung beginnen.

#### **Fazit**

Wenn eine Großgruppenkonferenz sorgfältig vorbereitet ist, zum richtigen Zeitpunkt stattfindet und die Umsetzung hinterher mit Energie und Umsicht vorangetrieben wird, kann sie sehr viel Energie in einem Unternehmen freisetzen. Besonders wenn es um emotionale Zielsetzungen geht, sind Großgruppenkonferenzen sehr starke Instrumente in Veränderungsprozessen!

TRIGON THEMEN 2/98

#### **Literatur**

- zur Bonsen, M (1995): Simultaneous change - Schneller Wandel mit großen Gruppen. In: Organisationsentwicklung 4/95.
- Bunker, B.B./ B.T. Alban, (1997): Large Group Interventions. San Francisco.
- Dannemiller Tyson Associates (1994): Real-Time Strategic Change. A Consultant Guide. Ann Arbor, Michigan.
- Senge, P.M. (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart.
- Weisbord, M (1996): Zukunftskonferenzen 1: Methode und Dynamik; Zukunftskonferenzen 2: Ein wirkungsvolles Werkzeug für die Entwicklung gesunder Gemeinden. in: Organisationsentwicklung 1/96.