

Harald Jäckel

## **Kritische Situationen in Grossgruppen** (Trigon Themen 1/03)

### **Vorbemerkung**

*Workshops mit grossen Gruppen zwischen 50 und 100 Personen und mehr gehören heute zum anerkannten Instrumentarium der Organisationsentwicklung. Veränderungsprozesse können deutlich mehr an Intensität gewinnen, wenn Grossgruppenveranstaltungen gezielt in ein Gesamtdesign gemanagter Veränderung eingebaut werden. Oft werden diese Veranstaltungen zur Rückmeldung von Diagnoseergebnissen, als Zukunftskonferenzen oder mehr zu Informations- und Kommunikationsprozessen genutzt als zur Bearbeitung von Spannungen oder zur Willensbildung unter den betroffenen Personen. Betroffenen wie BeraterInnen scheinen diese Prozesse oft gewagt. Hier werden 3 reale Beispiele beschrieben, wie kritische Situationen in Grossgruppen gehandhabt werden können.*

### **Verstrickung zweier Bereiche**

Im ersten Fall war eine Gruppierung (A) von 10 Personen in einer heterogenen Nonprofitorganisation von weiteren etwa 50 Personen (X, Y, Z) in eine andauernde Spannungssituation gekommen, die über Jahre immer wieder zu unterschiedlichen Anlässen drohte zu eskalieren. Die Nahtstellen der Einheiten wurden als immer weniger funktionsfähig erlebt. Über Zeiten stockte die Information. Verkrampfungen und Ängste führten zu einer Reihe von Missverständnissen, die die bestehenden belasteten Bilder der Parteien voneinander verstärkten. Besonders eskaliert war die Situation zwischen einer Person von A (AA) und einer Person von X (XX), die jeweils eine loyale grössere Hintermannschaft in ihren Reihen hatten. In Gesprächen mit Interview-Charakter konnte ich mir im Vorfeld ein Bild der Landschaft der Streitpunkte machen. Beide Seiten bekundeten, dass sie unter der ungeklärten Situation seit Jahren litten. Eine Bereitschaft zur Bearbeitung der Spannungen lag von den beiden Parteien vor Beginn des nächsten Workshops noch nicht vor. Andererseits wurde deutlich, dass sie auch nicht so weiter verfahren konnten wie bisher.

In dem anstehenden Workshop mit allen Beteiligten der Organisation wurde zunächst Rückblick auf die Ereignisse des letzten Jahres gehalten. Neben Ereignissen, die als Erfolge verbucht werden konnten, standen auch Ereignisse, die Verbesserungsnotwendigkeiten signalisierten. Insbesondere aber rückte eine strukturelle Fragestellung in den Mittelpunkt des Interesses, die originär mit der unbewältigten Spannungssituation zwischen A und X zusammenhing. Verschiedene Personen im Raum äusserten, dass dieser Zustand sie belaste und nun endlich geklärt gehöre. Nach vielen kleinen gescheiterten Versuchen, die bereits in der Vergangenheit von Einzelpersonen unternommen worden waren, schien die Zeit reif und die Energie vorhanden, sich auf diesen Brennpunkt sozialer Spannungen im weiteren Verlauf des Workshops zu konzentrieren.

Die beiden exponierten Personen AA und XX wurden daraufhin gefragt, ob sie sich in der Lage sähen und willens wären, die kritische Situation zwischen ihnen und ihren Gruppierungen

gen hier und jetzt öffentlich zu bearbeiten. Nach kurzem Blick in die eigene Runde wurde die Frage von beiden Seiten bejaht.

Im Raum war spürbar, dass grosse Erwartungen an den weiteren Verlauf einer Bearbeitung dieser zentralen Fragestellung um Kooperation mit Anerkennung oder Konkurrenz geknüpft wurden.

Grundlage für das weitere Design war die Interventionsmethode „Perzeptionsklärung nach Blake und Mouton“.

### Perzeptionsklärung nach Robert Blake und Jane Mouton

	Partei A	Partei B
1.	So sehen wir B: ..... So sehen wir uns selbst: .....	So sehen wir A: ..... So sehen wir uns selbst: .....
2.	A präsentiert B: So sehen wir B .....	B stellt Rückfragen an A Konkrete Beispiele
3.	A beantwortet Rückfragen	B präsentiert A: So sehen wir A .....
4.	A stellt Rückfragen an B Konkrete Beispiele	B beantwortet Rückfragen
4.	A vergleicht Fremdbild mit Selbstbild: Durch welches Verhalten könnten wir selbst zu dem Bild beigetragen haben, das B von uns hat? Welches Verhalten will ich anbieten, um unter Beweis zustellen, dass ich dieses Fremdbild korrigieren will?	B vergleicht Fremdbild mit Selbstbild: Durch welches Verhalten könnten wir selbst zu dem Bild beigetragen haben, das A von uns hat? Welches Verhalten will ich anbieten, um unter Beweis zustellen, dass ich dieses Fremdbild korrigieren will?
5.	Präsentationen der gefundenen Erklärungen, gegenseitige Rückfragen, Klärungen, Vereinbarungen für künftiges Verhalten (Bei größeren Gruppen z.B. Verdichtung im Fishbowl)	

Die Einheiten A als eine Partei im Zentrum der Spannungen und X, Y, Z als Gegenüber und zweite Partei erarbeiteten zunächst das Selbstbild und dann das Fremdbild für die jeweilig andere Partei. A erhielt somit 3 Fremdbilder, während X, Y, Z nur jeweils ein Fremdbild von A bekamen. Die Fremdbilder stellten sich die Parteien nacheinander vor. Dabei kam es zu bewegenden Aussagen und ersten Botschaften, dass jeder gesunde Menschenverstand der herrschende Situation widerspräche und Änderung eintreten müsse. Nach den erlaubten inhaltlichen Rückfragen wurde deutlich, dass sich die ganze Fragestellung auf einen Konflikt zwischen der extrovertierten Person AA und XX zuspitzte.

Im nächsten Schritt wurden AA und XX in die Mitte des Stuhlkreises gebeten und die Selbst- und Fremdbilder nochmals aus ihren beiden Blickwinkeln bearbeitet. Dabei rückte ein ganz bestimmtes Ereignis als erster Auslöser und Wendepunkt im bilateralen Verhältnis der beiden Personen in den Mittelpunkt. Es war ein Ereignis, das bereits 8 Jahre zurücklag, nie angesprochen wurde und doch als angstbesetztes Tabu für jedermann erlebbar war. AA und XX schilderten in grosser emotionaler Betroffenheit dieses Ereignis aus ihrer jeweiligen Sicht und konnten jeweils Verständnis für die Schilderungen der anderen Seite aufbringen. Nun wurden sie einzeln aufgefordert, den Schritt 4 des Perzeptionsklärungsverfahrens durch zu führen. „Durch welches eigene Verhalten habe ich dazu beigetragen, das beim Gegenüber dieses Fremdbild entstehen konnte?“ Den Betroffenen konnte in den eigenen Äusserungen selbst klar werden, wie sie in die sich eskalierende Dynamik geraten waren. Die jeweiligen Angebote konkret veränderten Verhaltens von AA und XX für die nächste Zukunft konnten eine Atmosphäre der

hoffnungsvollen Zukunftsorientierung bei allen Personen im Raum schaffen. Damit war der Durchbruch gelungen und die weitere konsequente Bearbeitung der Schritte für alle Parteien in Schritt 4 und 5 des Verfahrens konnte die Situation weiter stabilisieren. Die Bearbeitung dieser Spannungssituation hat im Rahmen des zweitägigen Workshops etwa die Hälfte der Zeit in Anspruch genommen. Spätere Rückmeldungen bestätigten die nachhaltige positive Wirkung dieser Arbeit.

### **Ablehnung eines Projektes**

In einer grossen Dienstleistungsorganisation war in einem Bereich von etwa 100 Personen ein Projekt aufgesetzt worden, bei dem die Führungskraft (FK) gemeinsam mit einem Projektleiter (PL) eine Entscheidung getroffen hatte, den am Markt schwankenden kleineren Mitbewerber zu übernehmen. Die Entscheidung war strategisch begründet, sachlich überzeugend aufbereitet und in die Organisation im Detail kommuniziert. Aus der Notwendigkeit, die Verhandlungen zunächst unter Geheimhaltung zu führen, konnten allerdings in den ersten Schritten nicht viele der später betroffenen Führungskräfte und MitarbeiterInnen in den Prozess der Entscheidungsfindung eingebunden werden. Nach Bekanntwerden des schon fortgeschrittenen Vorhabens regte sich gegen die vorliegende grundsätzliche Entscheidung erheblicher Widerstand bis hin zu Kündigungsandrohungen. Vor allem innerhalb der Nachwuchsführungskräfte formierte sich starker Gegendruck. Die Streitpunkte waren sowohl in sachlichen Fragen wie auch emotional begründet.

Um in der Frage der Identifikation weiter zu kommen und konkrete nächste Schritte der Übernahme und Integration zu verabschieden, wurde ein zweitägiger Workshop der ganzen Einheit angesetzt. Nach Einstieg, Ankommensübung und Klären von Spielregeln wurde schon in den geäusserten und in den Tischgruppen verdichteten Erwartungen deutlich, welche hohe Spannung sich gegenüber der FK und dem PL aufgebaut hatte.

Im weiteren Vorgehen wurde streng darauf geachtet, möglichst viele dialogische Möglichkeiten zu schaffen. Die obere Führung, die mittlere Führungsebene, die Nachwuchsführungskräfte und die MitarbeiterInnen sollte sich zu den sie bedrängenden Fragestellungen äussern können. Genauso wie für alle wichtig war, hören zu können, welche Argumente sich bei den jeweils anderen Gruppierungen als zentral erwiesen hatten. Im Design wurde das angelegt, wie folgt:

Input: Erläuterungen zur Situation des Projektes (FK, PL)  
Fragen, Diskussion

Verarbeitung an Tischen: Stärken und Schwächen des Projektes  
Präsentation, Fragen, Diskussion

FK und PL vor allen anderen: Verhandlung über sachliche Bedingungen nächster Schritte

In diesen Workshop-Sequenzen wurde deutlich, dass das rasche Vorgehen in dem betreffenden Projekt von der Mehrheit der Führungskräfte und MitarbeiterInnen nicht nur keine Akzeptanz finden konnte, sondern zu heller Aufregung und emotionalisierten sprachlichen Übergriffen führte. Entscheidend war in dieser Phase, dass FK und PL bereit waren, die Botschaften der anderen zu hören und die unterschiedliche Sichtweise als subjektive Wirklichkeit zu akzeptieren. Ja sie waren sogar bereit, sich als Personen im Duo der ganzen anderen Gruppe als Verhandlungspartei gegenüber zu stellen. Dieser grosse Schritt von FK und PL führte zu Anerkennung und Bereitschaft der anderen Partei, sich aus der Blockade-Haltung zu lösen. Andererseits konnten auch die Führungskräfte und MitarbeiterInnen nachvollziehen

und annehmen, welche Chancen aus strategischer Sicht in dem gewählten Projekt steckten. Vor diesem Hintergrund stellte sich die Frage, unter welchen Bedingungen die Führung das Projekt fortsetzen konnte und unter welchen Bedingungen es auch zu einem Ausstieg aus der bereits eingeschlagenen Richtung kommen sollte. Klare Moderation mit Sequenzen von psychosozialer Prozessbegleitung der jeweilig Betroffenen, Unterbrechungen zur Einzel- und Gruppenarbeit an den Tischen konnte soweit zu einer Klärung führen, dass auf der Grundlage definierter Bedingungen und einiger Spielregeln eine neue gemeinsame Basis geschaffen wurde. Sie war Ausgangspunkt für weiter wachsendes Vertrauen zwischen den hierarchischen Ebenen in der Organisation. Das damals geplante Projekt hat nach Phasen weiterer Prüfung, veränderter Bedingungen, weiterer Verhandlungen mit der zu übernehmenden Einheit letztlich stattgefunden – von allen anerkannt in nunmehr erfolgreicher Art und Weise.

### **Prozessverantwortung verankern**

In einer Professionellen Organisation war ein umfangreiches neues Projekt zur Reorganisation mit 4 Teilprojekten definiert worden. Dieser Prozess war unter grosser Beteiligung aller etwa 60 MitarbeiterInnen und Führungskräfte erfolgt und hatte hohe Akzeptanz. Fraglich und strittig war nun, wer im Projektteam und in den Teilprojekten die Leitung übernehmen könnte und damit den Fortschritt hinsichtlich der Inhalte und des einzuschlagenden Weges massgeblich gestalten könnte. In der Organisation herrschte grosse Unruhe, da deutlich schien, dass es unaufgearbeitete kritische Situationen aus der Vergangenheit gab und sich konkurrierende Gruppierungen um die Besetzung der wichtigen Stellen bewarben. Andererseits wurde die Arbeitsbelastung von den MitarbeiterInnen und Führungskräften in der Organisation als hoch erlebt, so dass auch vermutet wurde, dass sich vielleicht letztlich gar niemand bereit erklären würde, die Projektarbeit zusätzlich zu seinen bestehenden Aufgaben zu übernehmen.

In dieser Situation wurde ein Grossgruppen-Workshop angesetzt, bei dem die Grundlagen des Projektes noch einmal differenziert werden, verabschiedet werden und die Verantwortlichen gefunden und betätigt werden sollten. Die Führung hatte in dieser Frage bewusst nicht direktiv agiert, da das Projekt nur Erfolg haben konnte, wenn es eine breite Akzeptanz in der Organisation dafür geben würde.

In der Vorbereitung mit der verantwortlichen Führungskraft wurde vereinbart, dass für das Finden und Bestimmen einer Prozessverantwortlichen das Initiativprinzip angewendet werden sollte, wobei Feedback und Bestätigung von der Gesamtheit inklusive der Führung einzubringen waren.

In der zweiten Phase des Workshops stand die offene Frage an: Wer übernimmt Projektleitung und wer Teilprojektleitungen? Alle Betroffenen sassen in zwei Stuhlkreisen in einem grösseren Raum. Nun sollte sich zeigen, wer die Initiative für die ausstehenden Funktionen hätte.

„Wer Interesse hat, die Funktion der ProjektleiterIn oder TeilprojektleiterIn zu übernehmen, der/die nehme seinen/ihren Stuhl und rücke einen Meter weiter in die Mitte der Gruppe!“ Damit wurde sichtbar, wer wirklich Energie hatte, sich dieser Aufgabe zu stellen. Es meldeten sich 5 Personen, die jeweils ihre Beweggründe und ihre weiteren Vorstellungen erläuterten.

In einer nächsten Sequenz wurden die Personen im Aussenkreis gebeten, den potentiellen LeiterInnen in der Mitte Feedback zu geben, ob sie diese Personen für geeignet hielten, in die zu besetzende Funktion zu gehen. Zu jeder Zeit war dabei offen, ob jemand seinen Stuhl wieder aus der Mitte herausnehmen und sich in den Aussenkreis setzen wollte, oder umgekehrt sich jemand aus dem Aussenkreis noch in den Innenkreis setzen würde. Im Feedback konnte deutlich werden, wer aufgrund seiner Arbeitsbelastung oder seiner Qualifikationen für mehr oder weniger geeignet gehalten wurde. Dabei traten durchaus unterschiedliche Einschätzungen zu den Personen an die Oberfläche. Entscheidend war, dass sich 2 der 5 wieder in den Aussenkreis setzten und bestätigten, dass sie das Feedback in dieser Weise ernst nehmen wollten.

Im nächsten Schritt wurden die 3 verbleibenden Personen aufgefordert sich gegenseitig Feedback im Hinblick auf ihre Eignung und Fähigkeit zur Zusammenarbeit im anstehenden Projekt zu geben. Diese Runde wurde intensiv und konstruktiv geführt, auch wenn zum Teil unterschiedliche Ansätze zu Tage traten. Als Resumé war klar geworden, dass diese 3 Personen sich als Gruppe für fähig hielten, das Projekt voran zu bringen. Dann diskutierte dieser Innenkreis, wer die letzte Projektverantwortung am besten übernehmen könne und wer welches Teilprojekt. Der Aussenkreis konnte dazu in bestimmten Zeitfenstern ebenfalls seine Stimme formulieren. Es konnte eine tragfähige Aufteilung der Rollen gefunden werden, die dann abschliessend durch die Führung und den Aussenkreises bestätigt wurden. Zwei Teilprojekte wurden zu einem zusammengelegt und unter eine Prozessverantwortung gestellt. Das Projekt hatte eine Laufzeit von 21 Monaten und führte zu einer tiefgreifenden Erneuerung der Leistungsprozesse dieser Organisation.