

Großgruppenarbeit – heute

Zur Theorie und Praxis von Großgruppenveranstaltungen und ihrer Bedeutung für interne Unternehmensfunktionen

Joana Krizanits/Michael Patak/Amel Karboul

1. Großgruppenveranstaltungen – eine neue Form von Kommunikation im Unternehmen

Großgruppenveranstaltungen (GGV) haben Einzug in den Alltag von Organisationen gefunden – entweder mit bekannten Methoden und „Formaten“ wie Open Space, Zukunftskonferenz, Real Time Strategic Conference, Appreciative Inquiry, die quasi als Prêt-à-porter auf dem Beratungsmarkt angeboten werden, oder mit maßgeschneiderten Interventionen. Häufig sind es Mitarbeiter aus internen Unternehmensfunktionen (wie OE, PE, Corporate Communication usw.), die – angeregt durch einen Seminarbesuch, durch Erzählungen von Kollegen etc. – auch im eigenen Unternehmen eine Großveranstaltung durchführen wollen.

Dieser Beitrag wendet sich an Mitarbeiter aus internen Unternehmensfunktionen, an Projektteams und an im Zuge von Veränderungsprozessen eingesetzte interne Change-Teams mit der Zielsetzung, sie für ihre Rolle zu rüsten. Diese besteht häufig im Initiieren dieser unternehmensweiten Kommunikationsform für organisationsweite Themen, in der Regel zumindest in einer Mitarbeit in der Planungsgruppe für GGV, mitunter auch in einer Co-Moderationsrolle gemeinsam mit externen Beratern. Es gibt auch Rollengrenzen, die durch die eigene Abhängigkeit in der Hierarchie gegeben sind: Brennende, kritische Fragen an das Top-Management zu stellen, neuralgische Punkte anzusprechen – das bleibt Aufgabe externer Berater.

In den folgenden Ausführungen wird immer wieder Bezug auf GGV in Veränderungsprozessen genommen. Das hat folgende Gründe:

- GGV haben ihren Einzug in Unternehmen über das Thema Change gehalten. Im Zuge von Veränderungsprozessen wurden erstmals GGV eingesetzt, um schnellen Wandel über interaktive, breitflächige Kommunikation zu erreichen. Das ist eine der Hauptfunktionen von GGV: Sie ermöglichen einen zeitgleichen kollektiven Auseinandersetzungsprozess, in dessen Folge Mitarbeiter ihre Einstellungen verändern und zu mehr Koordination im Herangehen an ein Thema finden.
- Die Psychodynamik von GGV lässt sich im Kontext von Veränderungsprozessen in ihrer klarsten Form darstellen. Ein tief gehendes Verständnis dieser Dynamik ist wichtig für jeden, dessen ureigene Aufgabe die Entwicklung von Strukturen und Kommunikation in der Organisation ist.

GGV stellen für interne Unternehmensfunktionen ein hilfreiches Tool dar, um ihre eigenen Themen in die Organisation zu spielen. Die Themen, für die interne Unternehmensfunktionen eine Treiber-Rolle und Richtlinienkompetenz haben (Stichwort: Dienstleister statt Dienstleister), sind erstens organisationsweit angelegt. Zweitens sind sie oft für die operativen Bereiche eher „abgehoben“ und in ihrer unmittelbaren Bedeutung für das Business nicht nachvollziehbar; erst eine differenziertere gemeinsame Auseinandersetzung mit solchen Themen bringt die nötige „Emotionalisierung“, Verständnis und Bereitschaft zur Zusammenarbeit.

Für interne Unternehmensfunktionen ist es eine Herausforderung, GGV im Alltag als eine Form der „Regelkommunikation“ zu implementieren. Kollektive Zusammenkünfte (wie z.B. Betriebsversammlungen, wichtige Projektabschlüsse, aktuelle Informationen des Top-Managements, Weihnachtsfeiern usw.) ließen sich nach den Kriterien von GGV gestalten und könnten eine andere Qualität von Kommunikation in die Organisation bringen – ein breites Betätigungsfeld für die Kreativität Interner (und es braucht nicht unbedingt externe Begleitung).

Die folgenden Ausführungen sollen aus unserer Sicht der Beratungserfahrung aufzeigen, worauf es bei GGV ankommt. Dazu spannen wir den Themenbogen

- von den Bedürfnissen der Organisation nach Emotionalität und dem Stellenwert von GGV über Thesen zu den Anforderungskriterien an GGV, wie sie in Change-Prozessen besonders greifbar werden,
- bieten Grundzüge einer Theorie der Wirksamkeit von GGV mit Praxisbeispielen – insbesondere zu der These, dass die Kommunikation in Kleingruppen, die die verschiedenen in Subsystemen der Organisation vorhandenen Perspektiven auf ein Thema abbilden („max-mix“-Prinzip), für das Individuum eine hoch effektive Form ist, die eigene Organisation und seine Zugehörigkeit geistig und sinnlich zu erfahren,
- beleuchten, worauf es bei der Kommunikation von Führungskräften mit der Organisation ankommt, und schließen mit einem Ausblick auf die vielfältigen möglichen Gestaltungsfelder für Unternehmenskommunikation durch GGV; hier sind die internen Unternehmensfunktionen zur Kreativität aufgerufen,

2. Vom Bedürfnis nach Emotionalität in Organisationen

Die Emotionalität, die sich in GGV einstellt, das Erleben von Echtzeit, Wir-Gefühl und Identität sind die Faktoren, die die Attraktion von Großgruppenveranstaltungen ausmachen. Diese Aspekte werden auch von der Literatur (vgl. u.a. Königswieser/Keil 2000) am

häufigsten aufgegriffen, meist um methodische Hinweise (z.B. Designs, analoge Interventionen*) zu geben, die diese Wirkungen verstärken.

Attraktiv sind diese Effekte für alle Seiten: für die Mitarbeiter, weil sie deren Bedürfnis nach Sinnstiftung, Erleben von Zugehörigkeit nahe kommen; für die Führungskräfte, weil das „Eintauchen“ in kollektive Emotion Energie und Rückenwind für mühselige, kleinweisse Überzeugungsarbeit bringt. Mit diesen Funktionen bringen GGV etwas in Organisationen, das diese früher hatten und das teilweise verloren gegangen ist: Firmenfeiern, öffentliche Ehrungen von Jubilaren, Betriebsausflüge, mit dem Jahreszyklus gehende Feiern (z.B. Weihnachtsfeiern) bis hin zu den unzähligen, in der Infrastruktur der „Sozialeinrichtungen“ in Eigeninitiative von Organisationsmitgliedern organisierten Feiern (Geburtstagsfeiern, Verabschiedungen, Tennis-Trophies ...) – es gab eine Fülle von organisiertem Zusammenkommen in großen Gruppen. In der Regel sind diese Praktiken in den letzten 10 bis 15 Jahren erodiert, der Schnelligkeit und dem mit dem Diktat des Shareholder Value einhergehenden Primat der Zweckrationalität gewichen. Sie sind heute wenig anschlussfähig: Das hinterlegte paternalistische Führungsbild passt nicht zum Selbstverständnis des mündigen Mitarbeiters, die Inszenierung von Zugehörigkeit ist heute eher ein Problem für Unternehmen und die „Sozialeinrichtungen“ sind längst verkauft.

Geblichen ist gleichwohl ein Bedürfnis nach Emotionalität in Organisationen; nach Formen von Gemeinschaftsgefühlen und -erfahrung, die heute angemessen sind – eher ein bisschen wie die Clubbings: schnell eintauchen, kontakten, wieder weggehen. So wie das heute viele Unternehmen z.B. in Form der „Happy hours“ organisieren: Kurzansprache der Führung zu aktuellen Konzern-News oder erfolgreichen Projekten, Buffet und Socialising mit open end.

GGV, deren Hauptzweck die Emotionalisierung des Systems ist, bewegen sich jedoch auf einem schmalen Grat. Schnell kann die Wirkung von „Stärkung des Systems“ in „Schwächung des Systems“ kippen.

„Die Funktionalität dieser Gefühle ist aber gleichzeitig die Gefahr. Je größer und anonymere die Masse ist, desto archaischer und schwerer zu steuern ist das Gefühlspotenzial. Es werden rasch Helden und Schuldige gefunden. Auf Nicht-Anwesende ist das Böse, das Feindbild besonders rasch zu projizieren. Mit Hilfe von abgespaltenen Feindbildern erspart man sich, die eigenen unangenehmen Anteile zu sehen. Das kollektive Unbewusste ist besonders reflexionsresistent. Es bedarf eines eigenen Know-hows, damit umzugehen“ (Königswieser 2002).

In jeder tief greifenden Veränderung ist der Grat zwischen stärkender und schwächender Wirkung von kollektiver Emotionalisierung für das System noch einmal schmaler. Das Erleben von Gemeinsamkeit, das Spüren der Kraft kann hilfreich sein angesichts der viel-

* Analoge Interventionen sind Formen nicht-sprachlicher Kommunikation (z.B. gemeinsam etwas tun, Sketches aufführen, Bilder malen usw.), die Wahrnehmung verändern oder neue Wahrnehmungszugänge öffnen.

fältigen Überforderungsgefühle, die sonst „privatisiert“ bleiben, d.h. als „persönliche Probleme“ von Individuen konstruiert werden. Andererseits haben Veränderungen zu einem gegebenen Zeitpunkt alle Spektralfarben von Emotionalität. Nur selten sind die Mitglieder eines Systems „synchron“ unterwegs, was ihre Emotionen betrifft: Während z.B. die Führungskräfte schon handlungsorientiert und zuversichtlich im Neuen verankert sind, befinden sich viele Mitarbeiter noch im Tal der Tränen oder im Nirwana des Schocks. Emotionalisierung, die nach dem Modell der Jubelveranstaltung nach dem selben Raster über alle gegossen wird, kann zwar im Moment vereinnahmen, hinterlässt aber meist einen schalen Nachgeschmack: Die Vielfalt der Emotionen wird „übergebügelt“ und damit gelehrt und entwertet.

Die Emotionalität kann aber auch eine Hürde bei der Implementierung von Großgruppenveranstaltungen sein – wer will schon wöchentlich emotionale Höhen und Tiefen durchleben? Sind Großgruppenveranstaltungen einmal in den Alltag von Organisationen eingewebt, werden sie regelmäßig für organisationsweite Themen eingesetzt, wo es um Koordination sowie um schnelle, differenzierte und umfassende Meinungsbildung geht; dann treten die Effekte der Emotionalisierung zurück und die inhaltsbezogenen Aspekte – angemessene Komplexität, Nachhaltigkeit, Alignment – werden stärker. Das liegt auch daran, dass ein Gutteil der Emotionalität von GGV tatsächlich nicht nur in der Form der Kommunikation begründet ist, sondern auch in der Spezifität von Change-Prozessen, die eine starke Logik der Gefühle haben. Das Gefühl, die Emotionen, die eine gute GGV im Alltag hinterlässt, sind eher vergleichbar mit Genugtuung und Zufriedenheit (was mit Lernen, Güte von Problemlösungen und Perspektiven fürs Handeln zu tun hat), aber nicht mit Entlastung, Katharsis, Begeisterung (was mit sehr persönlichen Anpassungsleistungen, Ängsten und Überforderungsgefühlen zu tun hat). Auch im Alltag bleibt die Kommunikation in einer guten GGV etwas, das die Menschen gern tun, das bereichert, Gehalt hat und sich mit keiner anderen Kommunikationsform – z.B. Kommunikation entlang der Linie oder unternehmensweite Einweg-„Kommunikation“ per E-Mail – vergleichen lässt.

Diese Ausführungen machen deutlich, dass auch der vordergründige und fürs Erste fördergründige Vorteil von GGV – durch Emotionalisierung Energie ins System zu bringen – differenziert zu betrachten und theoriegeleitet zu gestalten ist.

3. Analoge Interventionen in GGV

Sprache und Begriffe sind in der Regel mit Vorstellungen und Überzeugungen – mentalen Modellen darüber, wie die Welt zusammenhängt – aus der Vergangenheit konnotiert. Aufbruch in „unbelegte“, neue Welten lässt sich schwer allein über Sprache organisieren, weil Sprache nur Bedeutung transportieren kann, die sozial vereinbart ist. Diese „soziale Vereinbarung“ braucht Räume für gemeinsames Erleben und Spüren, die in der Folge Worte mit Unterschieden anreichern und sie zu Informationen über Zukunft machen können.

Selten werden analoge Interventionen so radikal wirksam wie in GGV.

Das kann schon bei der Wahl des Ortes beginnen: Sitzordnung, Verpflegung – diese Rahmenbedingungen können Wahrnehmung verändern, wenn sie z.B. in Widerspruch mit bisherigen Vorstellungen über angemessene Orte oder Sitzordnungen treten. Wir möchten hier eine Warnung aussprechen: Vorsicht mit „Spielen“ – sie haben meist keinen Bezug zum Alltag, sie decken oft mehr zu, als sie sichtbar machen, und werden häufig als manipulativ erlebt. Hilfreicher sind analoge Interventionen, die einen sichtbaren Bezug zum Thema, zur Organisation herstellen oder ganz einfach Sinn im Prozess machen.

In einer sozialen (Non-Profit-)Organisation mit etwa 300 Mitarbeitern, die in Büros über ganz Österreich verteilt arbeiten und sehr selten die Gelegenheit haben, sich als Gesamtorganisation zu erleben, stehen einige Veränderungen bevor. Die Organisation gerät politisch unter Druck und gerade in dieser Zeit ist es wichtig, nicht in „Minderwertigkeitsgefühle“ (was die eigene Aktionsfähigkeit betrifft) zu verfallen, sondern sich der eigenen Stärke bewusst zu werden.

Im Rahmen des Designs der GGV muss die Bestuhlung im Saal dreimal verändert werden. Zusammengeschraubte Stuhlreihen müssen getrennt und die 300 Stühle am Rand gestapelt werden. Und anschließend das Ganze erneut retour in Stuhlkreise gestellt und dann wieder hinaus mit den Stühlen an den Rand. Laut verantwortlichem Hausmeister dauert jede solche Aktion etwa eine halbe Stunde und kostet vier zusätzliche Hilfskräfte.

Es gibt weder die Zeit noch das Geld für externe Hilfsarbeiten und so machen die 300 Personen den Umbau des Raumes zur gemeinsamen Sache. Sie benötigen gemeinsam für den Umbau etwa zwei Minuten, es macht mehr Spaß und es wird spürbar, was alle zusammen leisten können.

Die Reorganisation einer größeren Versicherung bringt unter anderem eine neue Zuteilung der regionalen Märkte zu den einzelnen Niederlassungen. Die etwa 350 Mitarbeiter eines Standortes müssen sich an neue Märkte gewöhnen. Sie nehmen Abschied von Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden etc. und wenden sich Polen, der Ukraine, Tschechien, Bulgarien etc. zu. Die Mitarbeiter sind über diese Veränderungen enttäuscht und verärgert und können den „neuen Märkten“ wenig abgewinnen. Dieser Enttäuschung wird im Rahmen der GGV viel Platz gegeben und wir achten darauf, dass das Management diese Verärgerung nicht wegredet, indem es z.B. von den unglaublichen Chancen der neuen Märkte spricht, sondern stattdessen Verständnis und Interesse für die vorhandenen Emotionen zeigt.

Am Abend der GGV gibt es ein – sehr liebevoll von der Mannschaft der hauseigenen Kantine – vorbereitetes Buffet mit Marktständen, wo an jedem Stand die jeweiligen

Spezialitäten der neuen Länder präsentiert werden und diese Länder so von einer „angenehmen“ Seite erlebt werden können. Die – für die meisten Personen unbekannt – kulinarischen Spezialitäten aus der Ukraine, aus Polen ... bleiben in angenehmer Erinnerung.

Eine staatliche Behörde wandelt sich zum börsennotierten Unternehmen. Sicherheit ist für sehr viele ein extrem hoher Wert, der sich in allen Details spiegelt. Im Verlauf der Vorbereitung entsteht der Vorschlag, der gesamte Vorstand solle in der Startsequenz in einem offenen Vorraum auf eine etwas wackelige höhere Kiste steigen, um die Großgruppe zu begrüßen. Da werden in der Vorbereitungsgruppe viele Bedenken laut, angefangen mit „der macht das nie“ bis hin zur Arbeitssicherheitsproblematik.

Bei der GGV einige Tage später steigt der Vorstand ganz selbstverständlich auf die Kiste und begrüßt die Teilnehmer – ein Erlebnis, das vom Vorbereitungsteam noch oft erzählt werden wird.

4. Was macht eine GGV gut? – Thesen zur Funktionalität von GGV

Die Psychodynamik von GGV und ihre einzelnen Funktionen, in denen ihre besondere Wirksamkeit als Kommunikationsform begründet ist, treten in Change-Prozessen am deutlichsten zu Tage. GGV sind für uns seit vielen Jahren ein integratives Architekturelement in jedem größeren Change-Prozess. „Wir verstehen Großgruppen als Interventionen, die auf Veränderung von Einstellungen abzielen. Großgruppen sind hochwirksame Interventionen und beruhen, wie andere Interventionen auch, auf Hypothesen, d.h. Annahmen über das System, dessen Eigenheiten und Entwicklung. [...] Uns beschäftigen zuerst Fragen wie: Worum geht es hier? Was sind typische Muster und Beziehungsformen? An welchem Punkt seiner Entwicklung steht das System und was soll durch die Großgruppen erreicht werden?“ (Boos 2004, S. 190-192).

Deshalb sei vorweggeschickt, was sich nicht genug betonen lässt: Großgruppenveranstaltungen sind als Intervention in eine Organisation theoriegeleitet und kontextbezogen einzusetzen – und in ihren Stoßrichtungen und Inhalten theoriegeleitet und kontextbezogen zu designen.

Bei allem Maßschneidern gibt es jedoch eine Reihe von Kriterien, von Funktionalitäten, die sie standardmäßig erfüllen sollten. Dazu unsere Thesen:

Funktionen von guten Großgruppeninterventionen, die erfüllt sein müssen

- GGV sind authentisch. Die Wirklichkeiten der Personen und Subsysteme werden in ihrer Unterschiedlichkeit dargestellt. Das Zudecken von Unterschieden würde schnell zum Gefühl führen, vereinnahmt zu werden. Das Austauschen von Sichtweisen aus vielen Perspektiven führt zu kollektivem Lernen und besserem Verstehen von Zusammenhängen und von der Bedeutung neuer Themen für die Organisation.
Das Herausarbeiten von Unterschieden zwischen Subsystemen – z.B. zwischen Mitarbeitern und Führungskräften oder zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Unternehmensbereichen – sowie das Nachfragen bei und Eingehen auf Minderheiten sind Schlüsselinterventionen dazu, diese Norm zu setzen.
- GGV erzeugen angemessene Komplexität. Die Konfrontation mit Komplexität – mit der Vieldeutigkeit hochrelevanter Zusammenhänge und dem eigenen Wenig-Wissen oder Später-Wissen, wie das für neue Themen konstitutiv ist – fordert bestehende mentale Modelle heraus und ist Voraussetzung für das De-freezing* (und damit für den ersten Schritt zur Veränderung) von Einstellungen.
Komplexität lässt sich in Großgruppenveranstaltungen vor allem durch offene Fragen herstellen, durch die Kommunikationsform des Dialogs, das Thematisieren von Widersprüchen, Ungereimtheiten, die Benennung des Nicht-Wissens, durch Inputs, die neue Informationen ins System tragen, durch Einbeziehung relevanter Umwelten (wie Kunden, Kooperationspartner usw.) und deren Sichtweisen. Es geht auch um Vermeidung von unnötigen Mehrheitsentscheidungen (die naturgemäß nach alten mentalen Modellen laufen). (Insofern ist das Standard-Design des Open Space mit der Auswahl innovativer Ideen per Mehrheitsentscheid eine Paradoxie; das Mindeste, was man organisieren sollte, wenn man wirklich an Innovation interessiert ist, wären z.B. Mentoren für Minderheitsthemen und die Planung von „Wiedervorlage-Terminen“.)
- GGV ermöglichen das aktive Dekonstruieren und Rekonstruieren von Wahrnehmungen und Wirklichkeiten im Kollektiv und bieten dafür geeignete Kommunikationsformen an. Das ist die Phase des Move – wo Einstellungen in Bewegung geraten.
Kathleen Dannemiller (Dannemiller/James 2000) machte die Erfahrung, dass ein zentraler Erfolgsfaktor für einen „Paradigm shift“ das Kommunizieren in Mikrokosmen ist. Insbesondere ihre Form des „max-mix“, der aus verschiedenen Subsystemen zusammengesetzten Kleingruppe von 8-12 Personen, ermöglicht das systemweite Gespräch, in dem die verschiedenen Wahrnehmungsperspektiven zusammenkommen und eine gemeinsame Landkarte des Warum und Wie für das neue Thema bauen.

* Kurt Lewin hat das Grundmodell mentalen Wandels mit den drei Phasen De-freeze (Auftauen von Überzeugungen), Move (Fließen, Bewegung in Überzeugungen) und Re-freeze (Konsolidierung neuer Überzeugungen) beschrieben.

- Großgruppeninterventionen organisieren symbolisches Management. Es geht darum, aktiv auszuschildern und zu benennen, was ab jetzt einzuschließen und was auszuschließen und was die nicht verhandelbare normative Basis ist.

Symbolisches Management geschieht durch öffentliches Ansprechen des Rahmens – des Gesetzten/Gesatzten – und dessen, was noch unklar ist. Der Spielraum, in dem eine Mitgestaltung durch die Organisationsmitglieder erwünscht ist, gehört definiert. Konkrete Veränderungen werden benannt und ihre Bedeutung wird geklärt: Was kommt ins Schaufenster, was ins Museum, was in den Papierkorb? Die hinter konkreten Maßnahmen liegenden Werte und Leitbilder werden veröffentlicht.
- Großgruppeninterventionen machen Führung greifbar und stärken sie. Wenn es um Neues geht, das von den Organisationsmitgliedern neue Einstellungen und neues Handeln erfordert, gehört es ja zum Wesen des Neuen, dass es für die Menschen noch nicht mit Wissen und Bedeutung gefüllt ist. Vertrauen bekommen deshalb nicht die neuen Handlungsprogramme der Organisation, nicht die neuen Rollen, die es einzunehmen gilt; egal, wie viel dafür schriftlich argumentiert und appelliert wird. Vertrauen – d.h. die Bereitschaft der Organisationsmitglieder, sich auf einen Weg einzulassen – ist immer an die Führungs-Personen adressiert, die Menschen mit ihren Anliegen, Werthaltungen und Zielsetzungen. Umgekehrt gesehen: Eine breite Vertrauensbasis stärkt Führung und gibt ihr die notwendigen Handlungsspielräume.

Führung wird in GGV dadurch „greifbar“, dass ein Dialog, ein Reden zwischen Mitarbeitern und Führungskräften inszeniert wird. Oder durch Interviews, in denen Führungskräfte Fragen nach ihren Anliegen, Einschätzungen, Werthaltungen und Prioritäten beantworten. In GGV müssen die Personen hinter den Rollen sichtbar, authentisch und glaubwürdig gemacht werden. Die Inhalte können erst effektiv kommuniziert werden, wenn diese Beziehungsarbeit geleistet ist.
- Großgruppeninterventionen erzeugen Beteiligung und Ownership. Das ist Voraussetzung für das Stabilisieren, das „Wieder-Einfrieren“ (Re-freeze) von Einstellungsänderungen.

Für Lawrence Lippitt (Sohn von Ronald Lippitt) geschieht dies hauptsächlich durch „Preferred Futuring“: dadurch, dass man sich von der Betrachtung von Problemen abwendet und sich der Betrachtung der angestrebten Zukunft zuwendet. Großgruppenveranstaltungen thematisieren die Wünsche, Perspektiven und Bilder der Organisationsmitglieder; wenn sie einseitig Daten, Fakten und Kognition ansprechen, bleiben sie zahnlos.
- Großgruppeninterventionen konkretisieren das, was sich ändern soll, in hinreichendem Maß in Bezug auf Rollen und Funktionen. Organisationsmitglieder handeln in Strukturen. So wichtig es ist, die normative Basis von Veränderungen ganz allgemein zu kommunizieren, so unerlässlich ist es, herauszuarbeiten, was sich jetzt in Funktionen und Rollen und im Alltag konkret ändern soll und was das für die Zusammenarbeit bedeutet.

Dies wird gefördert in einem Setting, wo die Personen in ihren Heimatgruppen/Arbeitsgruppen aus ihren Herkunftssystemen Fragen beantworten wie: Was heißt das für

uns als ... was müssen wir anders machen und was brauchen wir dazu? Die GGV muss den Austausch dieser Arbeitsergebnisse aus den Heimatsystemen vergemeinschaften sowie Verständnis und Voraussetzungen für die zukünftige Zusammenarbeit im Gesamtsystem klären.

- Der letzte Schritt gehört vertieft, um Einstellungsänderungen in persönliche Handlungsorientierungen einzubauen. Hier geht es um die Koppelung zwischen Individuum und Rolle. Die Informationen, die gehört wurden, werden zu Wissen, d.h., sie geben den Menschen Handlungsorientierung in konkreten Kontexten im Alltag.
Das geschieht durch Klärung von Fragen: Wie geht es mir damit? Was macht es mir leicht/schwer? Und wie mache ich das, was mache ich morgen anders? Dies geschieht meist in Arbeitsformen wie Dyaden, Triaden, Kleingruppen oder Einzelarbeiten.
- GGV setzen Strukturen für die Umsetzung und Selbststeuerung auf, um einen nachhaltigen Prozess der Einstellungsänderung zu ermöglichen, sonst reiben sich die zarten Pflanzen der neuen Einstellungen im Alltag auf. Dieser Aspekt wird eben meist vernachlässigt, wenn GGV als einmalige Events eingesetzt werden. Wie P. Hinnein schreibt (Hinnein 2002), braucht eine dreitägige GGV mit Schlüsselwirkung ca. ein halbes Jahr Vorbereitung und einen Umsetzungsprozess von etwa zwei Jahren.
Strukturen für die Umsetzung und Selbststeuerung sind einerseits inhaltlich durch zu bearbeitende Fragestellungen in der Linie und in Projekten herzustellen. Andererseits braucht es soziale und zeitliche Strukturen: Ansprechpartner, Pläne mit Zeitleisten und vor allem eine Überleitung in die Gremien der Regelkommunikation für die Themen in Bearbeitung.
- GGV können für das System eine Lernerfahrung 2. Ordnung sein: ein Prozess, in dem sich das Kollektiv „in Aktion“ erlebt und beobachtet und Zugang zu den eigenen Mustern findet. Lernen 2. Ordnung (Double Loop Learning) ist der effiziente Weg, um mentale Modelle umzubauen und dazu zu finden, die neuen, „richtigen Dinge“ zu tun.
Um die Lernerfahrung der 2. Ordnung möglich zu machen, muss der Prozess selbst Gegenstand der Wahrnehmung werden. Dazu ist die Dokumentation von Arbeitsergebnissen so wichtig wie der „running commentary“ der Berater, die ansprechen, „was läuft“: Wo man sich schwer tut, wo viel Übereinstimmung ist, wo Konflikte sind, was sich an Wahrnehmungen verändert ...

Einige der Funktionen von GGV sind methodisch gut dokumentiert, z.B. das Thema „Beteiligung und Ownership erzeugen“ durch das Erarbeiten persönlicher Zukunftsbilder, z.B. in analogen Darstellungen wie in Sketches. Dazu hat schon Ronald Lippitt – Weggefährte Kurt Lewins – in den 1970er Jahren maßgebliche Designs entwickelt (Lippitt 1998), lang vor den heute namentlich genannten „Gurus“ und aus der Ambition, die Erfahrungen der Gruppendynamik in Kleingruppen auf Communities und später auf Organisationen in Entwicklungsprozessen zu übertragen.

Auf einige andere – weniger beleuchtete – Funktionen von GGV als Intervention in Veränderungsprozessen wollen wir hier näher eingehen und Praxisbeispiele vorstellen:

- Arbeit in „mini-max“-Kleingruppen in der GGV – Organisation und Zugehörigkeit erleben,
- Führung greifbar machen – den Dialog zwischen Mitarbeitern und Führung organisieren,
- GGV als Fixpunkte in offenen Prozessen.

5. Die (Klein-)Gruppe als Brücke zwischen Individuum und Organisation

Zugehörigkeit zu Organisationen ist etwas Abstraktes; Organisationsmitglieder können sie konkret nur über die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen erleben.

In GGV wird – statt Einwegkommunikation von vorne auf Kinobestuhlung – die Kommunikation in Kleingruppen organisiert. Die Menschen sitzen meist in Kreisen von 8-12 Personen zusammen. Das ermöglicht Interaktion und Face-to-face-Kommunikation, in die sich jeder einbringen kann und wo jeder gehört wird. Die Kleingruppe gibt Beziehungsangebote und -strukturen, vor deren Hintergrund Inhalte erschlossen werden können.

Die Zusammensetzung von Gruppen in GGV ist Vorlaufgröße für die folgenden Funktionen von GGV:

- aktives Dekonstruieren und Rekonstruieren im Kollektiv,
- Änderungen in Funktionen und Rollen und im Alltag von morgen thematisieren,
- Einbau von veränderten Einstellungen in persönliche Handlungsorientierung der Organisationsmitglieder.

Im Organisationsalltag arbeiten die Menschen meist (Ausnahme ist die Zusammenarbeit in Projekten) in Gruppen zusammen, die sich – was die Wahrnehmungsmuster betrifft – wie von einander mehr oder weniger getrennte Subsysteme verhalten. Verkauf, Marketing, Produktion, Einkauf ... jeder Funktionsbereich hat ein Subset an mentalen Modellen. In jeder Arbeitsgruppe gibt es noch einmal eigene Normen und Grundüberzeugungen, die typisch für das eigene kleine soziale System sind.

Gemischte Gruppen mit Personen aus verschiedenen für das Thema der GGV repräsentativen Subsystemen ermöglichen die – ansonsten unmögliche – Erfahrung, dem Gesamtsystem Organisation zuzugehören. In der gemischten Gruppe treffen die mentalen Modelle verschiedener Subsysteme zu einem Thema aufeinander. Das ist gerade für neue Themen oder Change-Prozesse mit ihrer Anforderung, Einstellungen zu verändern, wichtig. Jeder

Mitarbeiter findet Zugang, die eigenen Annahmen zu relativieren und die Gemengelage der Handlungsperspektiven des Gesamtsystems zu erfahren. Gemischte Gruppen nach dem Modell des Mikrokosmos sind zweckmäßig, wenn es um die Dekonstruktion der eigenen mentalen Modelle geht, um das Ringen nach Orientierung und um die Konstruktion organisationsweiter Zukunftsbilder.

Arbeitssequenzen mit gemischten Gruppen bringen die Unterschiede der Organisation in den Austausch der Kleingruppe mit ihrer Überschaubarkeit, den angreifbaren und einschätzbaren Menschen sowie der Möglichkeit, einen eigenen Platz einzunehmen. Der Kommunikationsrahmen in der Kleingruppe sichert auch ein angemessenes Maß an Arbeitstiefe und Differenzierung. Hier traut man sich zu widersprechen, Stellung zu beziehen. Es gibt fixe Rollen wie die des Moderators, der nachher die Ergebnisse der Gruppe veröffentlicht. Der Zumutung, als Individuum in ein anonymes Kollektiv zu sprechen, würden sich nur wenige Personen stellen und auch das nur, wenn sie wüssten, dass sie Unterstützung finden (d.h. nur bei mehrheitsfähigen oder politischen Themen, die „alt“ sind; neue Themen haben in der Regel noch keine Mehrheit und nur eine begrenzte politische Reichweite).

Zwischen den Arbeitsergebnissen solcher – in puncto Systemvielfalt – gleichartig zusammengesetzten Gruppen gibt es viel Übereinstimmung. Das zeigt sich, wenn der Moderator der GGV Blitzlichter aus einigen (gemischten) Arbeitsgruppen einfängt und spätestens nach der 3. oder 4. Gruppe die Meldung kommt: „Wir schließen uns in vielen Punkten den anderen Gruppen an und ergänzen noch folgende Details ...“ Das vermittelt dem System die Selbst-Beobachtung von Gemeinsamkeit. Das ist eine wichtige Erfahrung in puncto Zugehörigkeit; erlebt sich doch das Individuum gegenüber der anonymen Organisation häufig als fraktioniert und in Rollenwidersprüchen zerrieben. Die Erfahrung von Gemeinsamkeit ist gerade in der Veränderung ein wichtiger Hebel, sind doch in Change-Prozessen üblicherweise die Dinge, die bisher selbstverständlich Gemeinsamkeit definiert haben, in Frage gestellt.

In einer Großveranstaltung eines Unternehmens der Telekommunikationsbranche sitzen die Mitarbeiter in gemischten Gruppen aus Zentrale und Niederlassungseinheiten. (Vor-) Urteile werden ausgetauscht, die Einschätzung des jetzigen Change-Prozesses sowie dessen Schmerzen und Erfolge werden in einem Bild zusammengetragen.

Die Überraschung ist groß, als die Mitarbeiter viel mehr Gemeinsamkeiten erleben, als sie sich in ihren inneren Bildern vorgestellt haben. Der offene Austausch über die gegenseitigen Vorurteile bringt Entlastung und ermöglicht neue Beziehungsmuster.

Damit Daten – z.B. der Text eines Leitbildes – zu Informationen werden, müssen sie Bedeutung erlangen, einen Unterschied machen, um schließlich zu Wissen, d.h. Handlungsorientierung werden zu können. Das geschieht in der Heimatgruppe, d.h. der Gruppe, in der man auch im Alltag zusammenarbeitet. Die Heimatgruppe ist die auf Dauer angelegte Brücke zwischen Individuum und Organisation, der Raum, in dem die Organisationsmitglieder die Organisation erleben/erfahren können. In diesem Raum von Zugehörigkeit gehören die

Fragen verankert: Was wird anders? Was ändert sich an Aufgaben, an der Rolle? Arbeitssequenzen in diesem Setting bringen – in Verbindung mit dem Schritt, persönliche Perspektiven für die Zukunft zu entwickeln – letztlich für die Menschen auch den Schritt von der Information zum Wissen: „Was mache ich morgen anders?“ heißt: Was baue ich in meine Handlungsprogramme ein? Wie finde ich persönlich neue Orientierung?

Eine große Bank organisiert mit 120 Führungskräften aus den verschiedenen Geschäftsbereichen und Tochterunternehmen eine Großveranstaltung zum Thema „Einführung von e-Business“. In nach dem Prinzip des Mikrokosmos zusammengesetzten gemischten Gruppen setzen sich die Menschen mit der neuen Technologie auseinander und damit, was sie für die Bedarfe ihrer unterschiedlichen Zielgruppen bedeutet. Man entwickelt ein Gesamtbild, was e-Business in Zukunft für das Unternehmen und seine Kundenbeziehungen bedeuten kann.

Am zweiten Tag arbeiten die Führungskräfte in Gruppen nach Hauptabteilungen bzw. Tochterunternehmen zusammen. Sie erarbeiten, was in ihrem spezifischen Bereich anders wird und wie sie die neue Technologie für ihr jeweiliges Geschäft umsetzen können.

In der Großveranstaltung eines Automobilproduzenten sitzen die Mitarbeiter in Heimatgruppen (Vertrieb, Einkauf, Logistik, Entwicklung usw.) zusammen und beraten sich gegenseitig, wie sie die bevorstehenden Veränderungen in ihre tägliche Arbeit integrieren können. Von Kollegen beraten zu werden, die die eigenen Bereichsprobleme und -rituale kennen, bringt eine andere Qualität als die vorhergehende Sequenz in gemischten Gruppen. Hier geht es nicht mehr darum, Komplexität zu steigern, indem die Mitarbeiter über den Tellerrand hinausschauen, sondern darum, Komplexität zu reduzieren und ins Operative zu übersetzen.

Die Ergebnisse dieser Arbeiten – Was wird anders in unseren Rollen, in unserem Selbstverständnis, in unserem Handeln? – werden ins Plenum rückgemeldet. Hier braucht es Feedback der Führung und der anderen, ob oder dass das so erwünscht ist und wie die anderen das mitdenken werden. Damit wird für den Erfahrungsraum der alltäglichen Gruppenzugehörigkeit die Neuorientierung der Organisation – der Change – fassbar und lebbar. Wenn dies alle Heimatgruppen der Organisation kollektiv veröffentlichen und Feedback erhalten, entsteht durch diesen Schritt wieder das notwendige Gesamtbild von Organisation, das für koordiniertes Handeln Voraussetzung ist.

6. Führung und GGV – Führer und Menge? Zum Dialog zwischen Führung und Mitarbeitern

Führung und Menschenmenge – das ist ein zu Recht ambivalentes Setting. 40 Mio. Tote im Zweiten Weltkrieg haben Europa sensibilisiert, was die Anmaßung von Führung in der Einwirkung auf Menschenleben und -schicksale betrifft. Gerade angesichts der Emotionalität, des Verlusts von Reflexionsfähigkeit und Differenzierung in großen Gruppen ist es eine Kernfrage der Ethik und des nachhaltigen Erfolgs von Großgruppenveranstaltungen, eine angemessene Symmetrie in der Kommunikation herzustellen.

Symmetrie betrifft einerseits die Macht des Wortes, den Zugang zur Kommunikation. Großgruppenveranstaltungen müssen den Zugang zur Kommunikation demokratisch verteilen.

Symmetrie herstellen heißt auch, der Gefahr von Demagogie = Vereinnahmung für Ideen mit dem Rückwind der Emotionalität des Settings vorzubauen. GGV, die ethisch und in Bezug auf nachhaltigen Erfolg (der in der Stärkung des Gesamtsystems besteht) Qualität haben, organisieren den Dialog. Sie fragen unterschiedliche Sichtweisen nach und machen diese sichtbar. Und sie organisieren einen angemessenen Auseinandersetzungsprozess, in dem Informationen in machbarer „Portionierung“ auf ihre Bedeutung hinterfragt und reflektiert werden können.

Das geschieht hauptsächlich durch den Wechsel von Statements der Führung und durch Bearbeitungsschleifen mit intensiver Kommunikation in Gruppen. Deren Arbeitsergebnisse werden ins Plenum rückgemeldet, die Muster von Übereinstimmung und Unterschieden werden angesprochen, um Reflexion zu ermöglichen.

Führung ist das wichtigste Subsystem, das beauftragt und ermächtigt ist, Wandel und Entwicklung der Organisation voranzutreiben. Um sich auf einen neuen Weg einzulassen brauchen die Mitarbeiter Vertrauen. Ihre Hauptfragen sind: Können wir „denen da oben“ vertrauen? Sind das Rollenpanzer oder echte Menschen? Meinen die, was sie sagen? Bürgen die mit ihrem eigenen Kopf oder bleibt es wieder einmal an den Kleinen hängen? Was ist mit dem, was sie oder andere Führungskräfte vorher gesagt haben? Wie fügen sich die neuen Personen da ein?

Diese Fragen sind der latente Beobachtungsfokus des Kollektivs. Für die Gestalter von GGV gilt es, genau diese Fragen zu thematisieren und Antworten darauf einzuholen. Manchmal müssen sie konsequent vordergründige Charismatik auf echte Anliegen von Personen überprüfen (nicht mit der Charismatik und Vereinnahmung mitschwimmen, sondern den Organisationsmitgliedern die Antworten organisieren, nach denen diese nicht offiziell fragen können). Hier liegt häufig die eingangs erwähnte Rollengrenze für die internen Unternehmensfunktionen: Aus der Position der hierarchischen Unterordnung lassen sich solche – das Kollektiv bewegenden Fragen – kaum an das Top-Management stellen; nicht nur, weil es ein individuelles (Job-)Risiko für die Fragenden bedeutet, sondern auch, weil das Top-Management kaum auf die Zumutung einsteigen wird, vor Gesamtpublikum kritisches

Feedback von „unten“ zu bekommen, und jedenfalls die Maske wahren wird. Externe Berater hingegen können das ansprechen, was bewegt; sie haben keine Interessenlage, können beiden Seiten Empathie entgegenbringen und damit beide Seiten stärken.

Die Großveranstaltung bei einem Automobilzulieferunternehmen fand in der Übergangszeit eines wichtigen Führungswechsels statt. Der langjährige Leiter der Fertigung und der neue, von einem anderen Unternehmen kommende Leiter führten das Unternehmen im Tandem. Zentrale Interventionen in der Großveranstaltung bestanden darin, die Qualität ihrer persönlichen Beziehung (Freund oder Feind, oben oder unten ...) sichtbar zu machen und die zentralen Führungsbotschaften der Personen in ihren Übereinstimmungen und Unterschieden herauszuarbeiten.

Diese Interventionen – wie generell jede Großveranstaltung vor dem Hintergrund unklarer Führungszuständigkeiten – gehören gründlich im Vorfeld geklärt und mit den Personen vereinbart. Nur wenn die Basis stimmt, kann das System auch gestärkt aus der Erfahrung hervorgehen. In diesem Fall ist für 250 Führungskräfte sichtbar geworden: Es gibt Handschlagqualität, persönliche Überzeugungen und Konsequenz sowie die Bereitschaft zu angemessenen Kompromissen.

Ohne die Klärung der latenten Fragen auf der Beziehungsebene – hier zwischen den beiden leitenden Führungskräften sowie zwischen ihnen und ihren jeweils unterstellten Führungskräften – ist ein Arbeiten auf der inhaltlichen Ebene gar nicht möglich.

Führungskräfte haben oft Ängste und Bedenken, die umso akuter werden, je näher der Termin für die GGV rückt. Viele dieser Ängste betreffen die Rollenanforderung, Sicherheit zu geben, Fakten und Entscheidungen zu vermitteln, die noch nicht da sind. Hier ist es Aufgabe der Berater, die Führungskräfte zu stabilisieren. Das geschieht durch gründliche gemeinsame Planung der Veranstaltung, Treffen am Vorabend, Abschließen von Vereinbarungen über die Offenheit bei ganz konkreten Fragen. Ganz wichtig ist es, die Führungskräfte zu „erden“ in dem, was sie wollen, wovon sie überzeugt sind, wofür sie als Personen stehen. Und die Beratererfahrung zu vermitteln, dass Nicht-genau-Wissen „normal“, angemessen für Change-Prozesse ist und (in Maßen) nicht wirklich Vertrauen verhindert – im Gegenteil: Es ist eher die Botschaft „das überlassen Sie uns, wir wissen genau, wie's geht“, die Vertrauen erschwert. Auch diese Aufgaben können in der Regel nur bei einem besonderen Nahe- und Vertrauensverhältnis von Internen übernommen werden.

Bei einer GGV in einem IT-Unternehmen wollte der Vorstand vorab erfahren, welche Fragen genau in einer offenen Interviewrunde auf ihn zukommen würden. Als Berater konnten wir nur die erste Frage nennen; was danach kommen würde, war uns beiden nicht bekannt, da wir den Teilnehmern für ihre Sorgen und Fragen Raum geben wollten. Die Auseinandersetzung und das Einlassen auf das Vorab-nicht-genau-Wissen war für alle Beteiligten eine wertvolle Erfahrung – für den Vorstand selbst, für die Vorbereitungsgruppe, die darin ein Vorbild gesehen hat, sich auf offene Prozesse einzulassen, und für die Teilnehmer, die glaubwürdige Antworten in der Veranstaltung bekamen.

In GGV stehen die Führungspersonen auf dem Prüfstand. Wenn sie diesen Platz nicht ausfüllen können, kann es klüger sein, keine GGV zu machen. GGV in Veränderungsprozessen stärken starke Führung und schwächen schwache Führung. Denn der Gruppenvorteil (Hunderte Augen sehen mehr, Hunderte Ohren hören mehr als zwei) gilt in puncto Glaubwürdigkeitsüberprüfung von Führungspersonen hundertprozentig.

Bei einer Großveranstaltung mit 150 Personen in einem Unternehmen der Kommunikationsbranche verhielt sich ein Vorstand in Anwesenheit seiner Vorstandskollegen den ihm unterstellten Führungskräften gegenüber ganz anders als in der alltäglichen Zusammenarbeit. Er übernahm beispielsweise öffentlich die Rolle des Förderers von Projekten, was seinem üblichen Umgang mit seinen Mitarbeitern nicht entsprach. Die Führungskräfte aus diesem Vorstandsbereich verweigerten daraufhin die Teilnahme an Gruppenarbeiten in der GGV.

Diese Art von Störung ist kaum im Rahmen einer Großveranstaltung ansprechbar; sie nicht anzusprechen funktioniert auch nicht. Die Großveranstaltung hat die Glaubwürdigkeit der Führung eher geschwächt denn gestärkt.

Eine besondere Kontraindikation für Großveranstaltungen ist dann gegeben, wenn Führung als System offensichtlich geschwächt ist, z.B. bei einem zerstrittenen Vorstand. Eine solche Grunddynamik mit Öffentlichkeit und Bühne zu versorgen führt – wie in jedem eskalierten Konflikt – zu weiterer Eskalation.

In einem Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche fand zum Auftakt eines Veränderungsprozesses eine Veranstaltung mit 50 Führungskräften statt. Zwei Vorstandsmitglieder hatten seit langer Zeit einen persönlichen Konflikt miteinander, der das Unternehmen polarisierte und den Informationsfluss zwischen den „Reichshälften“ wesentlich behinderte.

In der Vorbereitung der Veranstaltung waren das Risiko eines gemeinsamen Auftritts vor der Unternehmensöffentlichkeit besprochen und Vereinbarungen getroffen worden, was die Zusammenarbeit in diesem Projekt und die Fähigkeit betraf, im bevorstehenden Veränderungsprozess eine gemeinsame Linie zu vertreten.

Der erste Tag der Veranstaltung war vom Zögern und Ringen der Führungskräfte aus den verschiedenen Bereichen geprägt, sich auf den Prozess einzulassen. Das Kamingsgespräch mit den Vorständen am Abend und das Interview, das ihr gemeinsames Commitment herausarbeitete, trugen wesentlich dazu bei, dass sich die Führungskräfte am nächsten Tag öffneten und sehr engagiert auf den Prozess einließen.

Im Nachgang der Veranstaltung erwies sich der Kontrakt als nicht tragfähig. Der Konflikt brach wieder auf, die Veranstaltung und ihre Ergebnisse wie auch die Professionalität der Berater wurden in Frage gestellt. Das Projekt wurde abgebrochen, alle Seiten waren am Ende in ihrer jeweiligen Wirkung geschwächt.

Eine wichtige Funktion von GGV ist, dass sie als fix geplante Meilensteine einen offenen Prozess mit verbindlichen Meilensteinen für Kommunikation strukturieren. In der Dynamik von Veränderungsprozessen sind die einzelnen Gruppen – Führungskräfte, Subsysteme und ihre Mitarbeiter – mit ihrem Erleben und ihren Deutungen unterwegs nicht synchron, sondern zeitversetzt unterwegs. GGV sind Settings für systemweite Kommunikation, die Synchronisierung über Austausch von Erleben herstellen können.

GGV müssen schon aus faktischen Zwängen (Reservierung des Ortes, Einladung aller Teilnehmer ...) heraus relativ langfristig geplant werden. Das bringt den Vorteil fixer Meilensteine in turbulenten – zum Teil wenig planbaren – Prozessen. Ein Fixpunkt, unabhängig davon, wie viel oder wenig gerade passiert. Führungskräfte neigen gerne dazu, Veranstaltungen abzusagen, wenn noch nicht alles entschieden ist, und wenn dann alles klar ist, ist es meist zu spät. Glaubhaft zu kommunizieren, dass vieles noch offen ist, stärkt das Vertrauen.

Nach der Fusion von zwei Großbanken werden auch die jeweiligen Tochterunternehmen fusioniert. So kommen zweimal etwa 150 Mitarbeiter, die bislang scharfe Konkurrenten in einem sehr engen Marktsegment waren, zusammen. Der Fusionsprozess läuft über zwei Jahre hinaus, es ist unklar, wann die Übersiedlung der Büros stattfindet, und es wird rasch deutlich, dass die bereits erfolgte organisatorische Zusammenlegung erst mit dem Umzug ins gemeinsame neue Bürogebäude wirksam wird.

Drei fixe Meilensteine in Form von GGV, wobei alle Mitarbeiter für einen halben Tag zusammenkommen, geben dem Prozess einen sicheren Rahmen und sorgen für einen kontinuierlichen Prozess.

Die Veränderungen im Markt eines Handelsunternehmens sind so gravierend und unberechenbar, dass das Management nicht mehr klar sagen kann, was in näherer Zukunft zu erwarten ist. Es kostet das Vorbereitungsteam einer GGV viel Überzeugungsarbeit, das Management-Team zu überzeugen, genau dies – das Nichtwissen – offen anzusprechen und mit den Mitarbeitern in einen Dialog einzutreten, welche Zukunft oder eher welche Szenarien erwartbar sind, anstatt gar nicht mehr zu kommunizieren.

Es werden Interventionen diskutiert, die alle Beteiligten stärken sollen, damit die Unsicherheit im Unternehmen nach der Veranstaltung nicht noch größer wird und das Management-Team nicht schwächer dasteht – nach dem Motto: „Oh je, die haben ja keine Ahnung!“ Die GGV verläuft sehr erfolgreich, es werden gemeinsam mehrere Zukunftsszenarien sowie die möglichen Reaktionen des Unternehmens darauf erarbeitet. Die Mitarbeiter sind erleichtert, zu erfahren, dass zwar vieles offen ist, dass aber das Management-Team klare Handlungsalternativen/-bilder hat.

Weitere GGV-Termine werden vereinbart – und dies ohne genau zu wissen, welche Themen dann aktuell sein werden. Nur die Gewissheit, dass ein gemeinsames Treffen stattfinden und der Dialog Raum haben wird, gibt dem Veränderungsprojekt einen stabilen Rahmen.

7. GGV – schneller Wandel in großen Gruppen? Der Beitrag von schneller und kostengünstiger Kommunikation zum Wandel von Einstellungen

Schneller Wandel in großen Gruppen – das war und ist das Schlagwort, mit dem GGV in die Beraterwelt und in Folge in Organisationen Einzug gehalten hat.

Ob und – wenn ja – wie sich Wandel beschleunigen lässt, ist eine Frage. Außer Frage steht aber, dass sich Kommunikation durch Großgruppeninterventionen beschleunigen lässt. Das Vermitteln von Botschaften von Sendern zu Empfängern, das Dekodieren und Rekonstruieren dieser Botschaften in den verschiedenen Subsystemen der Organisation, die Zirkularität, dass Rekonstruiertes zur neuen Botschaft wird, die wieder zu rekonstruktiven Handlungen führt ... Kommunikation lässt sich durch GGV beschleunigen und effizienter machen. Und wirkungsvolle Kommunikation ist heute in jeder Organisation eine Schlüsselgröße.

Die Effizienz von Kommunikation in GGV ist nicht nur rein rechnerisch nachweisbar: Jede Kommunikation, z.B. über geänderte Strategien, würde klassischerweise offiziell den Weg der formalen Hierarchie entlang laufen und – mit Ausnahme der letzten Ebene – alle Personen zweimal einbinden. Klassische Kommunikation entlang der offiziellen Hierarchie ist also in einem hohen Maß redundant und doppelt bezahlt, auch wenn diese Kommunikations-Kosten versteckt sind, während die Kosten für eine GGV out-of-pocket aufscheinen.

Was die klassische Kommunikation entlang der Linie zudem schwer leisten kann, ist die horizontale Integration von Information. Die oberen Führungskreise haben noch Regelkommunikation, die die einzelnen Unternehmensbereiche in gesamthaften Austausch bringt. Je näher es zu den Handlungskontexten der Organisationsmitglieder geht, d.h., je weiter herunter in der Hierarchie, desto mehr arbeiten die Personen in getrennten „Königreichen“, wo sie dem Driften der Logiken der jeweiligen Subkulturen ausgesetzt sind, mit ihrer jeweiligen Eigensprache und den ihnen eigenen Unterscheidungen, die aus Daten Bedeutungen und Information generieren.

GGV organisieren Kommunikation nicht nur sparsamer und wirkungsvoller, was die horizontale Integration betrifft. Sie organisieren – im Unterschied zur Einbahnstraße der Linienkommunikation – auch unmittelbares Feedback darüber, was angekommen ist und was noch weiter geklärt werden muss. Sie tragen also dazu bei, die Kommunikation insgesamt zu schärfen. Auch die Tatsache der Gleichzeitigkeit, in der sich ein System mit Themen auseinander setzt, schärft Kommunikation. Es kommt nicht zur Verzerrung von Inhalten, wie sie sich durch viele Übermittlungsschnittstellen zu jeweils zeitlich anderen Kontexten zwangsläufig ergibt.

Bei der Auswahl von Teilnehmern einer Großveranstaltung empfehlen wir meist, auch die für ein Thema wichtigen Multiplikatoren und informellen Schlüsselpersonen – jene Perso-

nen, die die informellen Kommunikationskanäle füttern und an deren Meinung sich andere orientieren – einzubinden. Damit werden auch die informellen Kommunikationskanäle geöffnet. Immer, wenn es um Veränderung oder Neues geht, ist es oft das Wegenetz der informellen Kommunikationskanäle, dem die Mitarbeiter Glauben schenken. In Organisationen fühlt sich jeder chronisch unterinformiert, weil er sich die Bedeutung von Veränderungen ohne das Gespräch mit anderen schwer erschließen kann. Denken und Verstehen ist vom Wesen her partizipativ (Bohm 1998, Vorwort). Die informell wichtigen Personen in GGV einzubinden stellt sicher, dass die neuralgischen Themen der Organisation in die unzähligen Gespräche in der Kaffeeküche, beim Mittagessen und am Arbeitsplatz einfließen. Gerade die informelle Kommunikation läuft ansonsten oft genug der offiziellen Kommunikation nach, vor oder entgegen oder unterläuft sie.

GGV beschleunigen Unternehmenskommunikation, schärfen sie (z.B. durch horizontale Integration) und verleihen ihr höhere Wirksamkeit und Effizienz. Das heißt nicht, dass mentale Umorientierungen, der Erwerb neuer Handlungsprogramme, sich in eine GGV pressen lassen. Großgruppenveranstaltungen können bei aller Mächtigkeit nur die Pflöcke für Wahrnehmungsveränderung einschlagen und einen kleinen Erfahrungs- und Experimentierraum aufmachen. Es kommt wesentlich auf den Prozess in den „720 Tagen danach“ (Hinnen 2002) an, dass sich koordiniertes Handeln im Alltag nachhaltig verändert.

8. Gelungene Kommunikation – die Bedeutung von GGV für die internen Unternehmensfunktionen

Interne Unternehmensfunktionen haben in ihrer Funktion als Dienstleister die Aufgabe, die Organisation unternehmerisch zu gestalten:

- durch Treiben und Verbessern zum State of the art der eigenen Fachmaterie sowie
- durch Festlegen und Aushandeln von Richtlinien und Kooperationsstandards mit den jeweiligen Umwelten (z.B.: IT gibt Richtlinien für Hard- und Software, Qualitätsmanagement für Fehlerbehandlung, ständige Verbesserung usw., Personal für Personalentwicklung usw.).

Dadurch, dass ihre Beiträge zeitverzögert und nicht direkt auf das Unternehmensergebnis zuordenbar in die Wertschöpfung des Unternehmens einfließen, werden die Themen der internen Unternehmensfunktionen von anderen Organisationsmitgliedern häufig nicht angemessen erfasst und gewürdigt. In der Tat ist die Abwertung von internen Unternehmensfunktionen besonders in markt- oder technikorientierten Unternehmen die Regel. Nicht selten gibt es „Spitznamen“, die diese Abwertung mehr als deutlich ausdrücken (Overhead, Zentralisten, Erbsenzähler, Eggheads, Softies, Wichtigmacher, Stäbler ...). Was ein lustvolles Gerangel um Unterschiede sein könnte, wird schnell zur bitterernsten wechselseitigen Depotenzierung.

Als Folge gehen die internen Unternehmensfunktionen nicht selten kommunikativ „in Deckung“: Man kommuniziert lieber untereinander im eigenen Bereich und formt eine Inselwelt, was die Zuschreibungen bezüglich fehlender Ankoppelungsfähigkeit von Seiten der direkt wertschöpfungsbeitragenden Unternehmensbereiche verstärkt. Als Folge werden die Außenkontakte von den internen Unternehmensfunktionen bevorzugt in schriftlicher Form gemanagt: durch Einweg-Mails, Rundschreiben, Notizen. Als Folge fühlt sich natürlich kaum jemand aus den anderen Unternehmensbereichen eingeladen, Rückmeldung zu geben – außer über eigene Irritation oder Fehler der anderen.

Davor will man sich in den internen Unternehmensfunktionen schützen; täte man dies nicht, würde sich der Spaltpilz der Abwertung schnell innerhalb der eigenen Abteilung verbreiten, meist ausgehend vom eigenen Chef, der Inkompetenzvermutungen in den Raum stellt – das Schlimmste, was man einem Experten im Angesicht von Peers antun kann. So schraubt man dann die Kommunikation nach außen und zum Chef noch weiter zurück, wird in den bilateralen Kontakten gegebenenfalls ein wenig direkter im Ton, verwehrt sich gegen Pauschalurteile und fordert Aufmerksamkeit und Differenzierung. Nicht selten wird die Schiene der (zum Inhalt) parallelen Botschaften (das Sich-Verwehren, Beklagen, Argumentieren für Zustimmung, Suchen nach Anerkennung und Anbindung) für die zur Klagemauer mutierenden Partner aus anderen Unternehmensbereichen kräftezehrend, sodass sie – un bemerkt und doch „gewusst“ – den Kopf schütteln, wenn sie die Türe hinter dem Besucher der internen Unternehmensfunktion geschlossen haben.

Ohne eine gute Beziehung sind die ohnedies durch die Sperrigkeit der Fachexpertise belasteten Inhalte für die Umwelten der internen Dienstleister kaum bis gar nicht verständlich. Das neue Umlagensystem ist einfach nur Schikane und eine Ausgeburt der offensichtlichen Unterbeschäftigung (viel zu viele Leute da) im Controlling, der neue MAG-Bogen ist Haarspalterei, für die man jetzt auch noch einen Nachmittag für Einschulung widmen soll ...

In internen Unternehmensfunktionen zahlen Mitarbeiter häufig nach anfänglich großer Begeisterung ihren Zoll an Enttäuschung, Verbitterung sowie Burnout und den Unternehmen gehen wegen des Problems der eskalierenden Kommunikation aus der Defensive nicht wenige exzellente Mitarbeiter verloren.

GGV bieten die Möglichkeit, Kommunikation und Überzeugungsarbeit an die anderen Organisationsmitglieder rückzudelegieren. Offensive Kommunikation, die alle Betroffenen einbindet, Rückkoppelung organisiert – z.B. zwischen einem Konzept (Fachexpertise) und praktischem Handeln im Unternehmen –, macht nicht nur das Ergebnis im nächsten Schritt besser. Sie sorgt auch für Beteiligung, Identifikation und Ownership und entlastet von den Führungsaufgaben der Überzeugung, Veranlassung und Sanktionierung – für die ja Experten denkbar schlecht ausgestattet sind. GGV ermöglichen das vertiefte Verständnis einer Themen- oder Problemlandschaft aus vielen Perspektiven. Sie sorgen für Alignment: für spontane Koordination im Handeln in Bezug auf ein neues Thema.

Sie stärken damit interne Unternehmensfunktionen so, wie sie Führung stärken. Und tatsächlich geht es hier auch um den Aspekt einer Führungsverantwortung, der Gestaltung des

Unternehmens in Richtung auf bessere Wettbewerbsfähigkeit durch das Management der internen Unternehmensfunktionen.

Was bedeutet das konkret? Welche GGV zu welchen Themen wären denn wann angebracht?

Ob es darum geht, eine neue Strategie erlebbar zu kommunizieren, ob ein neues Führungskräfteprogramm gestartet, ein neues Tool wie 360-Grad-Feedback eingeführt wird, ein interner Bereich seine neue Struktur und sein neues Funktionsleitbild vorstellt, ob es um die Entscheidung der Einführung der neuen Software geht oder um die Ergebnisse des letzten EFQM-Assessments, welche Schlussfolgerungen aus der letzten Mitarbeiterbefragung gezogen wurden ... eine mehr oder weniger kurze GGV, die die für das Thema relevanten Perspektiven in Dialog bringt, Rückmeldung organisiert und einen Kontrakt für die Kooperation zwischen den internen Unternehmensfunktionen und den anderen Unternehmensbereichen schließt, stellt die strukturelle Abwertungsdynamik auf den Kopf und stärkt alle Parteien in ihren Rollen. Als Ergebnis kommt es zu wirkungsvolleren Umsetzungen der Initiativen aus den internen Unternehmensfunktionen.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Kontexten, wo sich GGV als alltägliche Regel-Kommunikationsform im Unternehmen etablieren könnte – mit genau den selben Vorteilen in puncto Emotionalisierung, inhaltliche Durchdringung, kollektives Lernen, Identifikation, Ownership und Alignment. Auch hier könnten die internen Unternehmensfunktionen – namentlich Corporate Communication, OE, PE – in die Initiative gehen und neue, generelle Kommunikationsstrukturen in die Organisation einführen.

Junge Unternehmen versuchen z.B. häufig auch in Zeiten des Größenwachstums die Form der Vollkommunikation aufrechtzuerhalten; sie gehört untrennbar zum Spirit der Gründerzeit. Manche Firmen führen dies z.B. in Form von „Happy hours“ weiter: eine regelmäßige Kommunikation des Top-Managements über Geschäftsentwicklungen an die Belegschaft. Das ist sicher gut, könnte aber ganz leicht viel besser sein – mit ein bisschen Design und Struktur im Sinn von GGV, mit Rückkoppelung und Dialog statt Sprechen vom Pult an die Menge. Es ist heute nicht notwendig, eine Betriebsversammlung nach dem althergebrachten Format der Bühne mit Kinobestuhlung durchzuführen, das schon rein vom sozialen Setting polarisiert sowie Diskussion und Zwang durch Mehrheit oder Macht statt Dialog ansagt. Warum nicht auch die Weihnachtsfeier als GGV durchführen und neben dem sozialen Anteil dem inhaltlichen Anteil (z.B. Jahresrückblick und -vorschau) angemessen Platz geben: durch gezielte interaktive Bearbeitung?

Mit den GGV stehen geniale Methoden zur Verfügung, eine Organisation mit sich selbst ins Gespräch zu bringen, Organisationsmitglieder ihre Zugehörigkeit erleben zu lassen und sich als Kollektiv in Aktion (mit allen Mustern) zu erleben. Hier gibt es vielfältige Gestaltungsfelder für neue Formen der Unternehmenskommunikation; die internen Unternehmensfunktionen sind zu Kreativität und proaktiver Selbstvermarktung aufgerufen.

Literatur

- Bohm, D.** (1998): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Stuttgart
- Boos, F.** (2004): Großgruppenarbeit heute: unser Ansatz im Vergleich. In: Boos, F./Heitger, B. (Hrsg.): Veränderung – systemisch. Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft. Stuttgart, S. 190-192
- Dannemiller Tyson Associates** (2000a): Whole-Scale. Unleashing the Magic in Organizations. San Francisco
- Dannemiller Tyson Associates** (2000b): Whole-Scale Change Toolkit. Tools for Unleashing the Magic in Organizations. San Francisco
- Dannemiller, K./James, S.** (2000): Innovation in Whole Scale Change. Past, Present and Future. In: *Profile. Internationale Zeitung für Veränderung, Lernen, Dialog*, 03/2002, S. 18 ff.
- Hinnen, P.** (2002): 180x3x720, wider die Eventologisierung von Großgruppeninterventionen. In: *Profile. Internationale Zeitung für Veränderung, Lernen, Dialog*, 03/2002, S. 43 ff.
- Königswieser, R.** (2002): Das kollektive Unbewusste in großen Gruppen. In: Unterlagen zum Seminar: Das Feuer großer Gruppen. Die Werkstatt zum Gestalten von Großveranstaltungen, 20.-22. 3. 2002. Königswinter
- Königswieser, R./Keil, M.** (2000): Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen. Stuttgart
- Lippitt, L.** (1998): Preferred Futuring. San Francisco
- Senge, P. M./Kleiner, A./Smith, B./Roberts, C./Ross, R.** (1997): Jeff Dooley: Wie man sein eigenes Reflexions- und Erkundungsprogramm startet – eine Bootstrap-Technik. In: Senge, Peter M./Kleiner, Art/Smith, Bryan/Roberts, Charlotte/Ross, Richard: Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart
- Zur Bonsen, M.** (o.J.): <http://www.all-in-one-spirit.de/>