

## Großgruppen-Interventionen

Konflikte klären - Veränderungen anstoßen - Betroffene einbeziehen

Bearbeitet von  
Hannes Hinnen, Paul Krummenacher

1. Auflage 2012. Buch mit CD/DVD. 253 S. Gebunden  
ISBN 978 3 7910 3162 0

Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Management, Consulting, Planung, Organisation,  
Steuern

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

---

## Teil A: Staunen

### 1. Großgruppen-Interventionen sind Ausnahmezustände

Obwohl Großgruppen-Interventionen schon seit mehr als zwanzig Jahren praktiziert werden: in den meisten Systemen sind sie nach wie vor die große Ausnahme.

Was immer die Gründe für einen Großgruppenprozess sind, ein Aspekt ist immer gleich: Die Tatsache, dass so viele Leute eines Systems gleichzeitig in einen Entwicklungsprozess einbezogen werden, dass alle gleichzeitig im gleichen Raum an einer bestimmten Fragestellung arbeiten sollen, löst etwas aus. Meistens ist es eine Mischung aus Ängsten, Vorfreude, Misstrauen, Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen. Und genau diese Mischung stützt den Ausnahmezustand, der eine angespannte Wachheit bewirkt, die es zu nutzen gilt. Dieser »Vorprozess«, den wir in Teil C ausführlich erläutern werden (vgl. Seite 88 ff.), fördert die Gerüchteküche in einer Organisation, was der Bereitschaft zur Auseinandersetzung dient und bereits ein nützlicher Teil der Auseinandersetzung selbst ist.

Ein wesentlicher Aspekt im Vorprozess einer Großgruppen-Intervention ist die Einbeziehung von Systemexponenten. Wir nennen diese Vorbereitungsgruppe ganz bewusst »Spurgruppe«. Ihre Aufgabe ist in erster Linie das Vorspüren, also die Unterstützung der Prozessbegleitung im Vorfeld der Großgruppen-Intervention. Die Mitglieder der Spurgruppe setzen sich mit dem Auftrag der Projektleitung und der Definition der Ziele auseinander. In dieser Phase lernen wir als Prozessbegleiter das System mit seinen Subsystemen und Eigenheiten besser kennen. Wir erfahren etwas über das Umfeld und den Kontext, in dem wir agieren. Gut ist, wenn die Zusammensetzung der Spurgruppe alle in den Prozess involvierten Bereiche und Hierarchieebenen abbildet, auch wenn es je nach Organisation auch einmal zwanzig oder mehr Mitglieder in der Spurgruppe sind. Diese Mitglieder der Spurgruppe sind wichtige Multiplikatoren zur Intensivierung des Ausnahmezustands. Sie erzählen den anderen, was geplant ist. Vor allem, wenn die Spurgruppe nicht aus lauter Freundinnen und Freunden des Auftraggebers besteht, sondern auch bekannte Kritiker des Systems und Querdenker umfasst, und dies im System bekannt wird, ist die Wirkung enorm. Der Aufwand der Spurgruppe ist gemessen daran gering. In der Regel sind zwei bis drei Sitzungen von jeweils zwei bis drei Stunden ausreichend.

Daneben verstärken selbstverständlich die rein sachlichen Gründe, die zu einem Großgruppenprozess führen, den Ausnahmezustand. Ein System kommt nicht einfach so auf die Idee, einen partizipativen Prozess mit so vielen Beteiligten anzuschieben. Es braucht dazu interne und/oder externe An-

stöße. Leidensdruck und Unzufriedenheit sind wesentliche Sponsoren für die Bereitschaft zu einem Veränderungs- oder Klärungsprozess.

Dies gilt auch, wenn zu Beginn eines Prozesses Leidensdruck und Unzufriedenheit in der Regel nur von Teilen eines Systems erlebt werden. Hier einige Beispiele, die den beschriebenen Ausnahmezustand im Vorprozess veranschaulichen:

### **Beispiel 1:**

In einem größeren regionalen Medienunternehmen, in dem unter anderem eine Tageszeitung erscheint, litten die im Anzeigenverkauf tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter der Ignoranz und Dominanz der Redaktion. Der Wunsch nach Klärung der Schnittstellen und nach dem Entwickeln von Regeln der Zusammenarbeit stieß bei den Redaktionsverantwortlichen auf null Interesse. »Wir haben kein Problem und wenn ihr eines habt, dann ist es eures«, lautete der Grundtenor auf der Redaktionsseite. Wäre dafür eine Arbeitsgruppe eingesetzt worden, hätte dies wohl kaum zu großen Irritationen geführt. Die Entscheidung der Unternehmensleitung aber, einen mehrstufigen partizipativen Prozess aufzulegen, an welchem alle Betroffenen teilnehmen mussten, führte zu Verunsicherung in allen involvierten Bereichen: Der Ausnahmezustand war manifest.

### **Beispiel 2:**

Eine schweizerische kommunale Behörde mit einer neu gewählten Gemeindepräsidentin (vergleichbar mit dem Amt der Bürgermeisterin) bezog die Bevölkerung in einen Entwicklungsprozess ein, weil eine große Unzufriedenheit innerhalb der Bevölkerung bekannt war und die neue Behörde diese Unzufriedenheit aufnehmen und Zeichen für eine aktive Veränderung setzen wollte. Der Umstand, dass nun endlich einmal in großem Rahmen und unter breiter Beteiligung an der Entwicklung der Gemeinde mitgewirkt werden konnte, wurde als große Ausnahme und als wichtiger Schritt empfunden – noch bevor überhaupt Ergebnisse sichtbar waren.

### **Beispiel 3:**

Eine österreichische Regionalbank war an und für sich erfolgreich unterwegs, doch das Arbeitsklima verschlechterte sich zunehmend und die Fluktuation bei den Führungspersonen stieg stetig. Eine professionell durchgeführte Mitarbeiterzufriedenheitsstudie zeigte beängstigende Werte – vor allem, was die zweite und dritte Führungsebene betraf. Ein Ergebnis, das die Direktion besonders zum Handeln motivierte, war der Umstand, dass die Bank zwar über klare Werte (normative Werte, Führungsgrundsätze etc.) verfügte, diese aber in der Beurteilung der Mitarbeitenden nicht gelebt wurden. Dass diese Bank nun alle Hierarchieebenen und Bereiche zu einer dreitägigen Veranstaltung, die ausschließlich diesen Gesichtspunkt thematisierte, einlud, war für alle Eingeladenen außergewöhnlich.

**Beispiel 4:**

Eine mittelgroße Stadt, in deren Stadtverwaltung – vom Steuersekretär bis zum Friedhofgärtner – rund 150 Mitarbeitende beschäftigt sind, bekommt einen neuen Verwaltungsdirektor. Um einen schnellen Wandel einzuleiten, will dieser alle Mitarbeitenden in einen partizipativen Entwicklungsprozess mit einbeziehen. Die Großgruppenveranstaltung dient als Kick-off für einen breiten und mehrstufigen OE-Prozess. Allein die Tatsache, dass an einem Wochentag praktisch alle Mitarbeitenden (außer einer kleinen Notfallgruppe) an einem Workshop teilnahmen, war schon ein starkes Signal für den bevorstehenden Wandel, mit Innen- aber auch mit Außenwirkung.

**Beispiel 5:**

Die Leitung der katholischen Landeskirche eines Schweizer Kantons möchte im Zusammenhang mit einem Jubiläum die rund hundert Pfarreien in einem pfarreifokussierten Entwicklungsprozess unterstützen und aufzeigen, dass in einem von Rom und der Bistumsleitung definierten Rahmen immer noch viele Freiräume für individuelle Entwicklungen der Pfarreien vorhanden sind. Mit 350 Vertreterinnen und Vertretern der Pfarreien wird im Rahmen einer Veranstaltung im Großgruppenformat ein Prozess gestartet, der über 60 Interventionen mit großen Gruppen in den Pfarreien auslöst.

Großgruppen-Interventionen sind immer Ausnahmezustände. Schon im Vorfeld tauen die meisten Systeme unausweichlich auf, was eine der besten Voraussetzungen für den Prozess danach bildet.

## **2. Die gleichzeitige Auseinandersetzung Vieler öffnet neue Tore**

»Ich musste vieles überdenken und sehe gewisse Dinge jetzt anders.«, »Damit hätte ich nie gerechnet!«, »Genial, was die gemeinsamen Schlüsse sind!«, »Wir haben neue Erkenntnisse gewonnen, welche zum Durchbruch verhalfen!« Nicht jede Großgruppenkonferenz endet mit solchen Aussagen. Aber sie sind absolut typisch zum Schluss einer Konferenz. Das Staunen über das Funktionieren der Großgruppen teilen wir mit den meisten Teilnehmenden. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass, wenn auch die Ergebnisse der Konferenz nicht berauschend sind, trotzdem eine hohe Zufriedenheit mit dem Großgruppenprozess vorhanden ist. Diese entsteht dadurch, dass die Teilnehmenden ihre eigenen Positionen einmal in einem höchst anregenden Setting mit vielen ihnen unbekanntem Meinungen und Haltungen in Austausch bringen und trotzdem höchst zielfokussiert arbeiten konnten. Voraussetzung ist natürlich, dass der Gesamtprozess sauber geführt wird, die direkt Betroffenen im Saal sind und die Veranstaltung professionell mode-

riert wird. Auch wenn faktisch gar nicht viel passiert, gehen plötzlich neue Tore auf.

Im Hintergrund steht die Feststellung, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Die gleichzeitige Anwesenheit aller Anspruchsgruppen und die konsequente Mischung dieser Anspruchsgruppen in der Erarbeitung der Inhalte bewirken, dass dieses Ganze entstehen kann und zu neuen Lösungen führt, die für alle überraschend sind. Die große Mehrheit der im Prozess involvierten Personen erlebt, dass sich neue Tore öffnen, die vorher nicht gesehen worden sind. Manchmal lagen die Lösungen auch schon da, sind von Einzelnen als solche erkannt worden, waren aber nicht anschlussfähig an die Lösungssuche anderer Anspruchsgruppen.

Wie kommt es dazu? Um diese Frage zu beantworten, lohnt es sich zuerst eine zweite Frage zu stellen: Wie macht man denn das sonst, wenn man zu einem bestimmten Vorhaben die Meinungen der unterschiedlichsten Anspruchsgruppen einholen will? Im Wirtschaftsbereich werden üblicherweise Top-down, also der Hierarchieleiter entlang von oben nach unten, aus allen Bereichen und Abteilungen Rückmeldungen eingeholt, vom Projektleiter zusammengefasst und zu einem Gesamtbild aggregiert. Damit haben wir aber nur die verschiedensten Teile zusammengetragen, die dann von einer einzigen Person zur Summe gemacht werden. Auch die sonst verbreiteten Vorgehensarten weisen diesen Mangel auf.

In Soundingboards, Echogruppen oder Ähnlichem ist es sehr oft so, dass beispielsweise pro Bereich ein Vertreter in diese Gruppe berufen wird. Diese Personen haben das Selbstverständnis, ihren Bereich vertreten zu müssen. Das heißt, auch wenn sie kreativ an gemeinsamen Lösungen mitdenken, fallen sie immer wieder in die Bereichsmeinungen zurück.

Analoges können wir im öffentlichen Bereich feststellen. Hier sind es oft Bevölkerungsbefragungen, Zielgruppenbefragungen oder die in der Schweiz üblichen »Vernehmlassungen« (vgl. auch Seite 10), welche eingesetzt werden, um Bedürfnisse abzuholen.

Mit diesen Instrumenten werden zwar viele, oft auch wertvolle Informationen eingeholt. Diese Instrumente zementieren aber gleichzeitig eine bestehende Anpruchskultur: *Ich* werde gefragt, *ich* antworte, *ich* erwarte entsprechend auch, dass *meine* Antwort berücksichtigt wird und überprüfe entsprechend das Ergebnis dahingehend, ob *meine* Antworten darin enthalten sind. Der Dialog findet zwischen Projektleitung bzw. Behörde und mir als Individuum statt (oder eben mir, der ich die Meinung meiner Abteilung einbringen muss).

Die Großgruppe tickt ganz anders. In der Großgruppe werden diese Grenzen durch die gezielte Durchmischung verwischt.

### **Beispiel:**

In einer Großstadt wird ein pulsierendes Stadtviertel durch ein altes Eisenbahnviadukt geteilt. In den hohen Steinbogen des Viadukts hatte sich Kleinge-

werbe und eine vielfältige Nischenkultur niedergelassen. Auf der einen Seite des Viadukts lag das alte Arbeiterviertel mit einer äußerst gemischten Bevölkerungsstruktur, auf der anderen Seite entwickelte sich eine neue Kulturmeile mit neuen attraktiven Wohnungen und vielen neuen Arbeitsplätzen im tertiären Bereich. Als nun die Bahn gezwungen war, das Viadukt aus baulichen Gründen zu erneuern, entstand die Chance, die Bogen neu zu nutzen. Die Kündigung der bestehenden Mietverträge hatte einige Unruhen im Viertel ausgelöst. Zusammen mit der Bahn und der Stadt loteten wir in einem Vorprozess den Handlungsraum für einen partizipativen Prozess aus. Es sollten unter Einbeziehung breiter Bevölkerungskreise die wichtigsten Kriterien für einen architektonischen Wettbewerb formuliert werden. Zu Beginn des Entwicklungsprozesses fand eine Großgruppenkonferenz mit rund hundert Personen statt, in welcher Kriterien formuliert und dem anstehenden Wettbewerb zugrunde gelegt wurden. Im Rahmen dieser Veranstaltung waren alle unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Gewerbe, Anwohner, Stadtentwickler, Bahn, Tiefbau, Sozialdienste) in der Teilnehmerrolle und hatten die Gelegenheit ihre Perspektiven auf gleicher Augenhöhe einzubringen. Zu Beginn der Konferenz standen eine Überfülle an Erwartungen im Raum. In den darauf folgenden Prozessschritten saßen die Anspruchsgruppen konsequent in immer wieder wechselnden gemischten Gruppen. Die verschiedenen Perspektiven begannen sich gegenseitig zu durchmischen. Wo vorher darüber gestritten wurde, ob die Bahn eine Rendite erzielen dürfe, entstand im Raum plötzlich das Bild einer sektorenbezogenen Rendite. Statt Rendite Ja oder Nein, war nun klar, dass in dem Teil, der dem Hauptverkehrsstrom zugewandt ist, die Rendite hoch sein konnte und im hinteren Teil, der auch weniger attraktiv war für ein Laufpublikum, sehr wohl gemeinnützige Nutzungen denkbar waren. Viele kleine weitere Lösungsansätze zu Auf- und Abgängen usw. sind so entstanden.

»Das ganze System in einem Raum« ist zu einem Schlüsselbegriff für die Großgruppenarbeit geworden. Marvin Weisbord, dessen Ansatz wir in Teil B und C ausführlich darstellen werden, hat in diesem Zusammenhang davon gesprochen, dass »der ganze Elefant« im Raum sein müsse. Im Wesentlichen geht es dabei um zwei Elemente: Das für die Bearbeitung der Fragestellung erforderliche Wissen als solches und die Möglichkeit, dieses Wissen zu entfalten und zu nutzen. Hierin liegen die zwei Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Großgruppenarbeit.

Zum ersten Schlüsselfaktor, dem erforderlichen *Wissen*, gehört das Wissen aller Hierarchiestufen und aller betroffenen Bereiche. Das Umfeld (Kunden, Lieferanten) gehört dazu, aber auch das Wissen auf der zeitlichen Achse, die Geschichte und die mögliche Zukunft des Systems. Dieses Wissen kommt manchmal über Keynotes, Inputs, Filme, Expertisen und Umfragen in den Raum, immer aber in Verbindung mit dem Wissen aller anwesenden Betroffenen des Systems – gleichzeitig, im gleichen Raum. Dabei ist es unwesentlich, ob alle sich dieses Wissen aneignen. Laien können nicht zu Poly-Exper-

ten werden. Wesentlich ist, dass dieses Wissen sich vernetzt, dass es zum *Austausch* kommt. Das ist der zweite Schlüsselfaktor.

Möglich wird die Vernetzung des Wissens durch die besondere Art der Kommunikation in der Großgruppe, wie sie von Ruth Seliger in ihrer Einführung in die Großgruppenarbeit sehr gut auf den Punkt gebracht wird (2008). Durch diese spezielle Kommunikation, die nur dann passiert, wenn alle gleichzeitig im gleichen Raum sind. Die Großgruppe ist ein kommunikativer Ausnahmezustand. Sie ermöglicht der Organisation eine neue Art der Kommunikation, mit der sie sich erforschen, verstehen und verändern kann. Neu ist der Rahmen (alle befinden sich im selben Raum, Bildung von Achtergruppen), neu ist die Dichte (wechselnde Sitzgruppen), neu ist auch die Herangehensweise (Lösungen statt Probleme, Ressourcen statt Defizite) und neu sind schließlich die Rollen (gemeinsames Erforschen und Management- und Experteninformation, alle Hierarchiestufen lernen). Die Großgruppe ist so das Mittel gegen »Kommunikationsarthritis«, wie Seliger treffend feststellt (2008).

Es ist für uns immer wieder erstaunlich, wie eine Großgruppe mit Komplexität umgeht. Weisbord hat darauf hingewiesen, dass es im Prozessverlauf immer wieder zu den Momenten kommt, in denen die Leute merken, wie zahlreich die Aspekte sind und wie vielfältig die Meinungen dazu, so dass sie in einer heilsamen Konfusion schließlich dazu übergehen, sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Sie können Komplexität bearbeiten, auf ein bearbeitbares Niveau reduzieren. Genauso erstaunlich ist aber, dass der Anti-Vereinfachungsreflex genauso in den Genen der Großgruppe steckt. Die Großgruppe reagiert allergisch auf Vereinfachungen, egal wer die Quelle dieser Vereinfachung ist: die Leitung, externe Betrachtungen oder sie selber.

Vor allem in Konflikten merken wir, dass die gleichzeitige Auseinandersetzung vieler neue Tore öffnet. Gerade hier ist der Anti-Vereinfachungsreflex ausgeprägt. Wenn wir in einem Konflikt hundert Teilnehmende haben, haben wir ebenso viele Perspektiven auf den Konflikt. Dies entschleunigt die Konfliktodynamik und setzt Energie frei für neue Lösungen.

### **Beispiel:**

In einer kleinen Gemeinde am Rhein war ein Projekt für altersgerechte Wohnungen zur Überraschung der Exekutive, der vorbereitenden Genossenschaft und vieler aus der ganzen Umgebung in einer Abstimmung abgestürzt. Wir erhielten daraufhin den Auftrag, alle Interessensgruppen, Gewinner und Verlierer, für die Lancierung eines neuen Projektes einzubinden. Da gab es welche, die wollten ein uraltes und zerfallendes Schulhaus retten. Die einen taten dies aus nostalgischen Gründen, die meisten aber fanden, dass es sich doch zumindest lohne zu prüfen, was denn das kosten würde. Sie paarten sich nämlich mit denjenigen, die das Wohnungsprojekt architektonisch verunglückt fanden. Diese waren zwar nicht für den Erhalt des Schulhauses, wohl aber für die Weiterführung des »Spirits«, den das alte Gebäude dort ausstrahlte. Die Großgruppenkonferenz dauerte eineinhalb Tage. Gemeinsam wurde ausgelotet, was von

niemandem gewollt oder was im Gegensatz dazu von allen gewollt wurde. Über mehrere Prozessschritte hinweg entstand so ein klares Bild, welches die Parameter für das neue Projekt sein mussten. Einzig der Finanzierungsaspekt blieb kontrovers: Inwieweit durfte/musste sich die öffentliche Hand beteiligen. Die Klärung dieser Frage wurde von der Großgruppenkonferenz einer Arbeitsgruppe übertragen. Drei Monate später wurden die gemeinsam festgelegten Parameter konkretisiert und verschiedene Finanzierungsmodelle vorgestellt und der Bevölkerung zur Entscheidung vorgelegt. Die Gemeinde hatte sich im Dialog zu einem gemeinsamen Projekt zusammengerauft.

Wenn Viele zusammen um eine gemeinsame Lösung ringen, sind es praktisch nie Kompromisse, die danach zum Zuge kommen. Fast immer sind es neue Lösungen. Lösungen, die vorher niemand gekannt hat.

### **3. Ohne Systemspitze geht nichts – oder die Systemspitze geht**

Unter »Systemspitze« verstehen wir diejenige Person, die im angesagten Prozess die Führungsrolle innehat. Dies kann, wenn ein gesamtes Unternehmen involviert ist, der CEO sein, wenn es um eine Bereichsentwicklung geht, der Bereichsleiter oder bei einer Abteilung der zuständige Abteilungsleiter.

Unserer Erfahrung nach gelingen Großgruppen-Interventionen nur dann, wenn die Systemspitze in die Auftragserteilung involviert ist und das Briefing durch die Systemspitze erfolgt. Ohne ein entsprechend persönliches Contracting mit der Systemspitze sollte keine Intervention durchgeführt werden. Zu diesem Contracting gehören neben dem Briefing die Rollen- und Methodenklärung sowie Honoraransätze und Aufwandschätzungen.

Das saubere Contracting ist nur eine Facette – der Zusammenarbeit mit der Systemspitze kommt darüber hinaus noch weit mehr Bedeutung zu. Obwohl diese gegenüber einer Vielzahl von Führungskräften und Mitarbeitenden meistens nur eine Einzelperson darstellt, ist ihre Wirkung enorm. Wenn die Mehrheit der Leute nicht glaubt, dass der Chef oder die Chefin hinter dem Entwicklungs- oder Klärungsprozess steht, kommt keine wirkliche Veränderungsenergie auf oder sie entweicht bei einem entsprechenden Vorfall schlagartig. Ist die Systemspitze aber bereit, sich in einen Prozess hineinzugeben, untersteht sie auch einer starken Sog- und Druckwirkung. Auf der einen Seite beeinflusst also die Systemspitze den Prozess, andererseits prägt der Prozess auch das Verhalten der Systemspitze.

#### **Beispiel 1:**

Der Leiter einer Konzerndivision mit rund 12.000 Mitarbeitenden lud seine 250 Topmanager zu einer zweitägigen Konferenz im Großgruppenformat. Am

ersten Tag ging es um die Situationsanalyse, die Stärken und Schwächen der Führung und die Auseinandersetzung mit den Umfeldfaktoren. Für den anderen Tag war ein Input durch den Divisionsleiter geplant sowie die Entwicklung von Vision und strategischen Stoßrichtungen. Um etwa 23 Uhr kam ein Anruf des Divisionsleiters. Er könne seine vorbereitete Rede am anderen Morgen nicht wie beabsichtigt halten. Sie passe nicht mehr zu seinen Erkenntnissen aus dem heutigen Prozessverlauf. Ob wir nicht in seinem Hotelzimmer vorbeikommen könnten, um ihm in der Neufassung seines Inputs behilflich zu sein. Wir wechselten temporär aus unserer Prozessbegleiterrolle zur Coach-Funktion. Als dann am nächsten Morgen der Divisionsleiter seine Zukunftsskizzen präsentierte, staunten seine Leute über seine persönliche Entwicklung und die bis anhin unbekannte Nähe zur Führungs-Crew.

Ein anderes, gegenteiliges Beispiel, das die Bedeutung der Systemspitze unterstreicht:

### **Beispiel 2:**

250 unterschiedliche Expertinnen und Experten aus den unterschiedlichsten Bildungsbereichen, von Studierenden bis zu Hochschulprofessoren, von Volksschulpädagogen bis zu Vertretungen von Elternvereinigungen, von Bildungspolitikern bis zu Schulleitern wurden durch den kantonalen Bildungsminister zur Entwicklung einer neuen Bildungsvision eingeladen. Zu Beginn der Großgruppenkonferenz begrüßte der Minister die Teilnehmenden und verabschiedete sich gleich wieder. Er müsse an eine wichtige Parteisitzung, aber er komme zum Ende der Konferenz wieder. Die Konferenz dauerte zwei Tage und immer wieder hörten wir, wie schlecht es sei, dass der Bildungsminister dies oder jenes nicht mitbekomme. Die Energie war eher flau und Ergebnisse mehr oder weniger durchschnittlich. Als er zum Schluss der Konferenz wieder auftauchte und die Ergebnisse zusammenfassen wollte, war allen klar: Nichts begriffen, das geht in die Hose.

Manchmal gibt es keine Systemspitze und es muss eine solche, vielleicht auch nur temporär, erfunden werden, wie es zum Beispiel bei einem Fusionsprozess von sieben Gemeinden notwendig wurde. Die Funktion der temporären Systemspitze übernahm in diesem Prozess der Gemeindepräsident der kleinsten Gemeinde, der im Voraus klarstellte, dass er auf keinen Fall für ein Amt in der neuen Großgemeinde kandidieren werde.

Wir haben gelernt, dass es wichtig ist, dass die Systemspitze an einer Großgruppen-Intervention teilnimmt. Aber nicht als Beobachter, sondern als beteiligter Teilnehmer, der ebenfalls in den sich wechselnden Gruppen sitzt und mitdiskutiert. So tritt die Hierarchie in den Hintergrund und hat nur dann eine spezielle Funktion, wenn es um einen Input bezüglich der Rahmenbedingungen geht.



In einer Großgruppen-Intervention mit allen Mitarbeitenden entsteht oft eine hohe Erwartung an die Systemspitze. Nicht alle Verantwortlichen sind diesem Druck von unten gewachsen und manche lassen sich auf einen solchen Prozess nur zögerlich ein.

#### **Beispiel:**

In einer regionalen Sozialbehörde war es expliziter Wunsch der Personalkommission, einen Entwicklungsprozess im Großgruppenformat anzustoßen. Die zuständige Abteilungsleiterin gab dem Drängen nach und bewilligte das Projekt. Im ersten Teil der Veranstaltung ging noch alles einigermaßen gut, im zweiten Teil, als es um die Bearbeitung von konkreten Entwicklungsthemen ging, konnte die Abteilungsleiterin mit dem Druck, den sie persönlich nahm, nicht mehr umgehen und verließ den Raum. Nach einer kurzen Pause mit ein paar Thai-Chi-Übungen wurden die verbleibenden Teilnehmer von der Prozessbegleitung gefragt, ob sie trotz Abwesenheit der Abteilungsleiterin weiter machen wollten. Sie wollten und konkretisierten die Aktions- und Handlungsfelder. Nach ungefähr zwei Stunden kam die Abteilungsleiterin wieder in den Raum – ohne Entschuldigung, ohne Rechtfertigung. Sie setzte sich wieder in eine Arbeitsgruppe und blieb dann bis zum Schluss der Veranstaltung. Ein paar Tage später reichte sie ihre Kündigung ein.

Ein Großgruppenprozess verlangt nach einer Führung, die zwar Orientierung gibt, sich aber partizipativ verhält; die Impulse einbringt, aber auch solche aufnimmt. Vor allem aber verlangt er, dass die Führung präsent ist. Ohne Systemspitze geht nichts, aber es kann auch dazu kommen, dass eine Systemspitze erkennt, dass sie falsch am Platz ist und geht.

#### 4. Bei der gemeinsam gekochten Suppe sucht keiner das Haar darin

Verordnete Veränderungen erzeugen Widerstand. Führungskräfte und Projektleiter werden von diesen Widerständen oft regelrecht überrascht. Sie haben mit Akribie alle Seiten eines Veränderungsvorhabens ausgeleuchtet und gehen davon aus, nichts außer Acht gelassen zu haben. Wenn es an die Umsetzung geht, kommen die Barrieren und Blockaden.

Dieses Phänomen lässt sich gut anhand einer traditionell erarbeiteten Leitbildentwicklung illustrieren. Eine kleine Arbeitsgruppe entwickelt einen Leitbildentwurf. Gemeinsam folgen sie einem internen Prozess, sie diskutieren und debattieren bis sie ein für sie stimmiges Ergebnis erarbeitet haben. Dann wird dieser Entwurf veröffentlicht und was geschieht? Das Publikum sucht zuerst einmal das Haar in der Suppe. In der Schweiz bezeichnen wir obiges Prozedere als »Vernehmlassung«, was nur ungenau mit »Anhörung« übersetzt werden kann. Es ist mehr, es bezeichnet die Mitsprache nach einem vorliegenden Entwurf oder einer Vorentscheidung. Wenn das Publikum anfänglich in die Leitbildentwicklung einbezogen wird und erst dann eine Arbeitsgruppe aus dem so gemeinsam produzierten Input einen Leitbildentwurf entwickelt, wird nicht mehr das Haar in der Suppe gesucht, sondern geprüft, ob der Input eingearbeitet wurde.

Viele Führungskräfte, Projektleiter und Expertenkommissionen gehen aber einen anderen Weg, obwohl sie um die möglichen Blockaden wissen. Sie versuchen mit unterschiedlichen Strategien vorzubeugen, etwa in dem versucht wird, das Veränderungsvorhaben besser zu verkaufen (Kommunikations-Strategie), schnell durchzuziehen (Übertölpelungs-Strategie) oder es mit einer aufwändigen Analyse so zu gestalten, dass das Vorhaben »unanfällig« wird (Bollwerk-Strategie). Alle diese Wege enden – im Widerstand. Die Betroffenen finden immer wichtige Punkte, die nicht berücksichtigt worden sind – das berühmte Haar in der Suppe eben.

Manchmal ist »das Haar« gar so dick, dass die Entscheidungsträger richtigerweise ihre Entscheidung überarbeiten müssen. Angst vor Gesichtsverlust auf Seiten der Entscheidungsträger, der Projektleiter, oder Festhalten am bereits kommunizierten Vorhaben verlängern den Widerstand. Schlussendlich kann der Widerstand oft nur dank Weisungsmacht überwunden werden.

Was passiert hier? Aus der Perspektive der Betroffenen gibt es dafür einfache Antworten. Die von einer Entscheidung Betroffenen sind mit dem Vorgehen nicht einverstanden. Ihnen wurden schon zu viele Veränderungen angekündigt, aus denen dann doch nichts geworden ist. Sie werden vom Veränderungsvorhaben überrascht, sie brauchen Zeit, um sich damit auseinanderzusetzen. Sie brauchen Zeit, um für sich, für ihr Team, für ihre Abteilung herauszufinden, inwieweit das Vorhaben ihre Arbeit betrifft und ob sie den verlangten Neuerungen gerecht werden können. Der Widerstand gibt ihnen diese Zeit.

Ein wichtiger Teil des Widerstands ist somit gar nicht inhaltlicher, sondern prozeduraler Natur. Großgruppen-Interventionen nehmen beides auf. Inhaltlich können sich die Betroffenen mit ihrem Wissen in das Veränderungsvorhaben einschreiben – bereits beim Kochen und nicht erst wenn es ums Auslöffeln der Suppe geht. Die frühe Einbeziehung ermöglicht es den Betroffenen, sich mit allen Aspekten eines Veränderungsvorhabens auseinanderzusetzen und sich damit laufend mehr zu identifizieren.

Was heißt früh? Es gibt keinen fixen, klar benennbaren Zeitpunkt. Als »Weisheit der Vielen« (ein Begriff von James Surowiecki, auf den wir in Teil B genauer eingehen werden, vgl. S. 62), kann die Großgruppe den Auftakt eines großen Veränderungsprozesses bilden. Verschiedene Großgruppenverfahren sind so konzipiert, dass komplette strategische Veränderungen in der Großgruppe selber durchgeführt werden. Real-Time-Strategic-Change (RTSC) beispielsweise trägt dieses Versprechen im Namen. Das Verfahren ist in seiner ursprünglichen Form so aufgebaut, dass in einem mehrtägigen Prozess tagsüber in der Großgruppe die wichtigsten Entscheidungen vorbereitet werden und abends das Management auf dieser Basis die Entscheidungen *real time* fällt (siehe auch die ausführlichen Erläuterungen zu RTSC in Teil B und Teil C). Diese Entscheidungen dienen der Großgruppe am nächsten Tag als Basis für die nächsten Schritte. Aus inhaltlicher Sicht macht es also durchaus Sinn, die Betroffenen in einer Phase einzubeziehen, in der das Veränderungsvorhaben geplant wird.

Bei vielen Vorhaben ist das aus taktischen, aus Konkurrenzgründen nicht möglich oder es gibt Rahmenbedingungen, die aus unterschiedlichen Gründen nicht veränderbar sind. Zudem ist es unserer Erfahrung nach auch schlicht Fakt, dass Vieles bereits gegeben ist, wenn externe Spezialisten für die Begleitung des Veränderungsprozesses angefragt werden. Häufig macht dann eine Großgruppenkonferenz erst Sinn, wenn ein Entwurf vorliegt oder wenn es sogar bereits um die Umsetzung geht.

Auch dann kann die Partizipation richtig sein. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass eine zu frühe Einbeziehung nicht als richtig empfunden würde. Es wird erwartet, dass die Führung Führung zeigt, dass die Verantwortlichen die Ausrichtung des Unternehmens oder der Organisation definieren und aufzeigen, was für den aktuellen und künftigen Erfolg erforderlich ist. Die Betroffenen erwarten einen Rahmen, erwarten, dass die Führung ihre Aufgabe macht.

Die Kunst, das Können, besteht daher darin, abzuwägen, was für den Beteiligungsprozess bereits als gegeben vorausgesetzt werden muss und was noch flexibel ist, wo sich die Betroffenen inhaltlich einschreiben können, wo sie mitwürzen, mitkochen können. In der Auftragsklärung loten wir den Handlungsspielraum für den Beteiligungsprozess aus.

In der Praxis wird der partizipative Prozess meist dann angesetzt, wenn inhaltlich ein »stabiler Entwurf« des Veränderungsvorhabens besteht, wenn die wichtigsten Ingredienzien einer Suppe und das Grundrezept bekannt sind.

Es entspricht unserer Erfahrung, dass rund 80 % der rein sachlichen Inhalte bei guter Projektarbeit stabil im Voraus definiert werden können und dass die Großgruppe dieses Wissen ergänzt. Die meisten Betroffenen wollen nicht direkt mitbestimmen, sie wollen ihren Beitrag leisten. Sie wollen ihr lokales Wissen einbringen. Sie wollen auch »naiv« fragen dürfen. Auch sie sind in ständigem Kontakt mit den inneren und äußeren Wirklichkeiten der Unternehmung und wollen sicherstellen, dass dieses Wissen berücksichtigt ist. Sie wollen prozedurale Gerechtigkeit. Sie haben ihre »lokalen« Theorien über Sackgassen und Möglichkeiten – und diese sind notabene häufig auch gar nicht sachlicher Natur sondern betreffen genauso Fragen der Zusammenarbeit und der Betriebskultur.

All diese Aspekte von Partizipation sind möglich, auch wenn der Rahmen schon klar gegeben ist. Prozessbegleiter sind jedoch gut beraten, sorgfältig zu klären, wie stabil der Entwurf ist. Wenn während der Großgruppenkonferenz das ganze System im Raum ist, werden die Schwachstellen unbarmherzig aufgezeigt. Wenn ein Veränderungsvorhaben nicht sorgfältig geplant ist, könnte es vor der Großgruppe Schiffbruch erleiden. Es braucht dann eine sehr starke Führung, die sich vor 150, 200 oder mehr Personen hinstellt und Fehler eingestehen kann, ohne eine große Irritation zu hinterlassen.

Selbstredend macht es am anderen Ende des Spektrums keinen Sinn einen partizipativen Prozess zu starten, wenn praktisch kein Spielraum besteht, wenn die Betroffenen sich nicht mehr einbringen können. Wir erleben es immer wieder, dass es nur darum geht, den Betroffenen auf eine attraktive Form beizubringen, dass die Suppe, die sie da vorgesetzt bekommen, gut schmecke. Abgesehen davon, dass dies unethisch ist, bringt es auch nichts: Große Gruppen reagieren sehr sensibel und sehr direkt auf Manipulationsversuche.

Der Handlungsspielraum ist also das A und O – oder, um bei unserer Analogie zu bleiben: Er ist zugleich Rezept und wichtigste Zutat der Suppe. Wenn beides stimmt, kann es losgehen. Die Großgruppenkonferenz wird zur Küche, mit den richtigen Töpfen, um die Suppe zu kochen. Wenn die Teilnehmenden in die Großgruppenkonferenz kommen, merken sie nach anfänglicher Skepsis, dass sie wirklich mitkochen können. Die einzelnen Schritte der Konferenz werden zu den Schritten im Rezept, die gemeinsam erörtert und ausgelotet werden. Das gemeinsame Kochen macht Spaß und es wird eine gemeinsame Suppe daraus, zu der die Teilnehmenden stehen können. Auch wenn jemand Zwiebeln nicht sonderlich toll findet, versteht er doch, dass halt die richtige Würze damit in die Suppe kommt. Dafür haben die anderen endlich verstanden, dass frische Kräuter erst ganz zum Schluss darunter gemischt werden dürfen. Die Teilnehmenden sind stolz auf ihre gemeinsame Suppe.

**Beispiel:**

Nach dem dritten Wechsel der Unternehmensleitung eines Eisenbahnlogistikers und dem damit einhergehenden erneuten Wechsel der Unternehmens-