

# **Großgruppenmethoden als Instrument der Organisationsentwicklung und in Veränderungsprozessen**

Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

Frankfurt School of Finance and Management

17. November 2007

# Gliederung

Konzeptionelle Grundlagen

Einzelne Methoden

- Future Search
- Open Space
- Real Time Strategic Change
- World Café

Erfolgsfaktoren

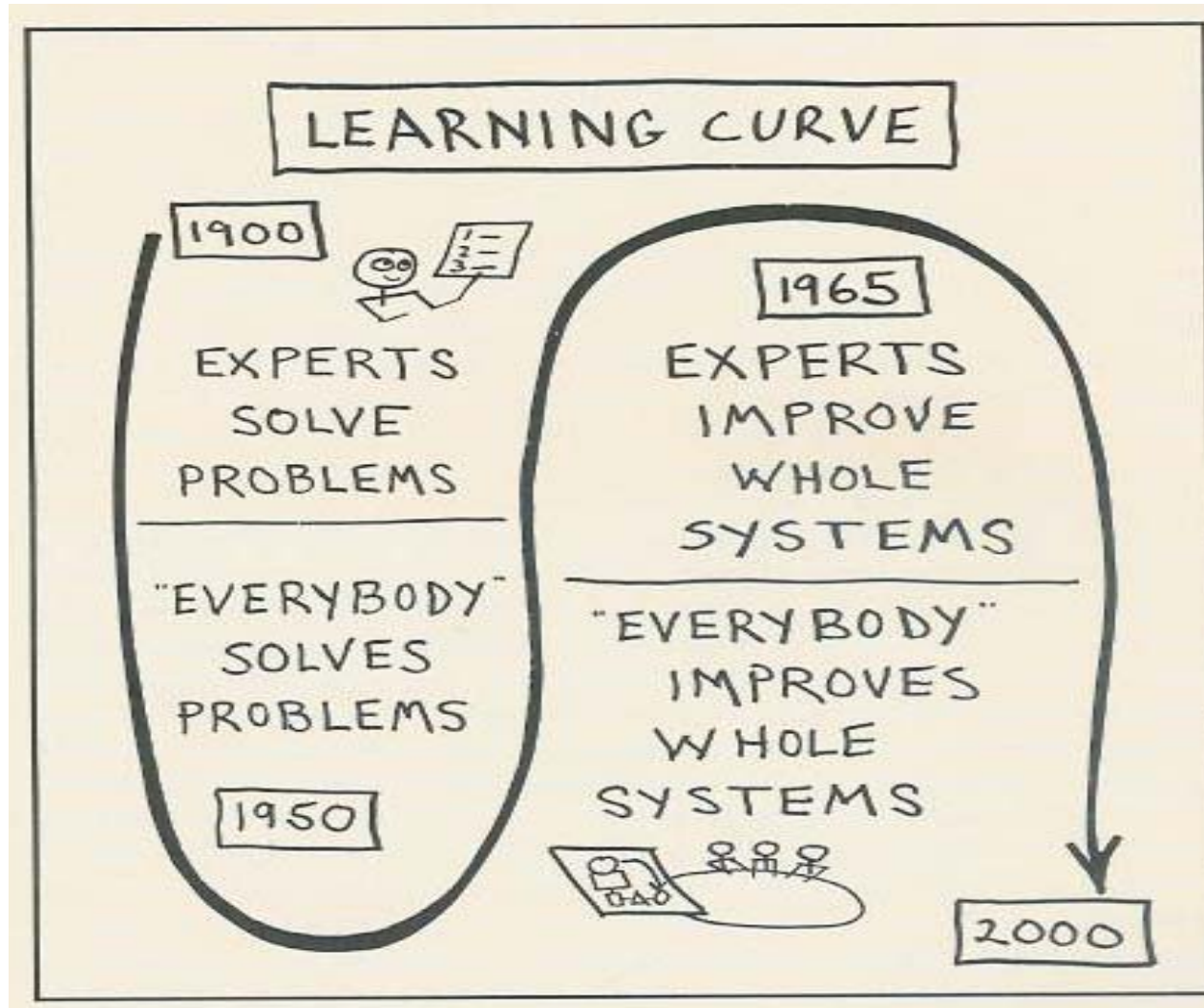
Literatur



# Einsatzmöglichkeiten von Großgruppeninterventionen

- Mitarbeiter für strategische Ziele gewinnen
- Mitarbeiter für ein Leitbild/ eine Vision gewinnen
- Spezielle Kulturthemen bearbeiten
- Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Teilen fördern
- Eine Fusion zum Erfolg führen
- Prozess optimieren
- Organisationsstrukturen verändern
- Ein großes Projekt revitalisieren

# Die Lernkurve nach Marvin Weisbord



# Großgruppenverfahren – neues Steuerungsparadigma

## Von.....

- sequentieller Wandel
- Teilsysteme in einem Raum
- Arbeit an Einzelthemen
- oft problemorientiert
- Diagnose des Umfeldes durch Wenige (Projekt-Teams, Berater)
- Zielvorgaben von oben (Top-Management, Marketing ...)
- Wandel in scheinbar kontrollierten kleinen Schritten
- langsamer Wandel

## Zu.....

- simultaner Wandel
- das ganze offene System (einschließlich Externer) in einem Raum
- Arbeit am ganzen System
- Immer visionsgeleitet
- Diagnose der Organisation durch alle
- Zielentwicklung offen für Beiträge mit sämtlichen Beteiligten
- Aufgabe von Kontrolle im engen Sinne, Gewinn von Kontrolle durch Kontextsteuerung
- schneller Wandel

# Großgruppenverfahren – neues Steuerungsparadigma

## Konventionelle Theorie

- Nichts geschieht, wenn es nicht sehr starke Kontrollstrukturen gibt

## Theorie in der Arbeit mit Grossgruppenmethoden

- Die Konferenz schafft bereits einen Antrieb zur Umsetzung und endet mit klaren Verpflichtungen und Massnahmen
- Sie schafft den notwendigen Rahmen, der es den Teilnehmenden ermöglicht, aktiv zu sein

# Großgruppenverfahren und Organisationsentwicklung

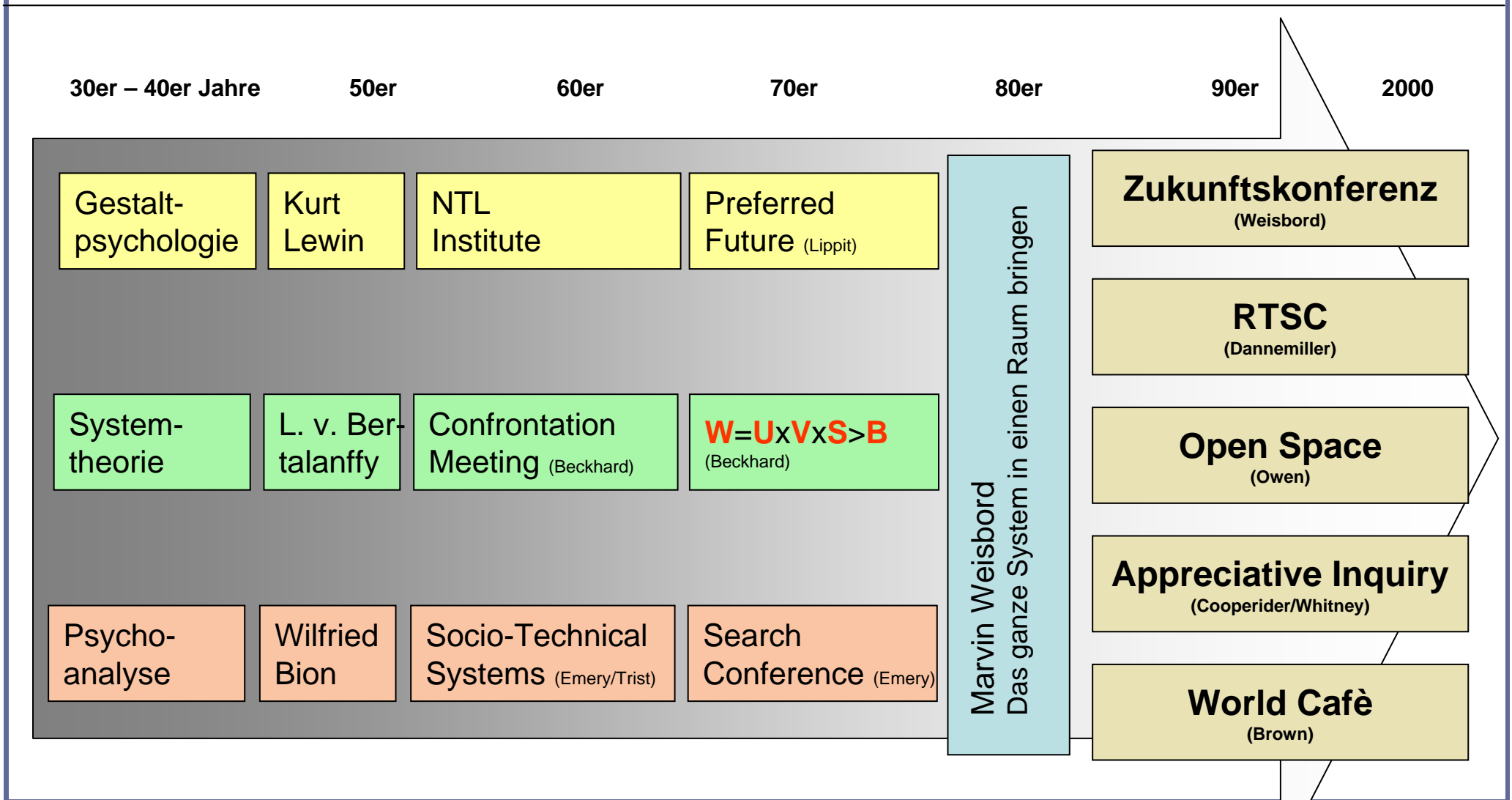
- OE ist meist ein umfassender Ansatz für groß angelegte Systemveränderungen  
GG sind einzelne Treffen, in denen ein Prozess innerhalb kurzer Zeit abläuft
- OE ist von einer (großen) Anzahl von Menschen abhängig, die von der Notwendigkeit der Veränderungen überzeugt sind  
GG brauchen Personen, die sich einladen lassen, Zeit miteinander zu verbringen
- OE basiert auf der diagnostischen Lücke zwischen dem, was ist, und dem, was sein soll und verschreibt Maßnahmen  
GG haben eine neutrale Wahrnehmung der Realität, Verhalten, Wünsche und Reaktionen sind und bleiben Teil dieser Realität



# Noch einen Schritt weiter....4 Betrachtungsebenen für Organisation

<b>4</b>	<b>?????</b>	<b>?????</b>
<b>3</b>	<b>....Sicht</b>	<b>Organisation als Energie und Bewusstsein</b>
<b>2</b>	<b>Systemische Sicht</b>	<b>Organisation als System</b>
<b>1</b>	<b>Mechanistische Sicht</b>	<b>Organisation als Maschine</b>

# Die Wurzeln der Großgruppenverfahren



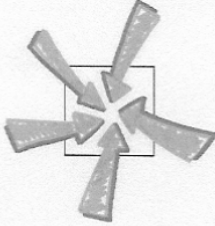
# Großgruppenverfahren – Thesen zur Wirkung

## *Grossgruppenprozesse ...*


- These 1  
*... sind Ausnahmezustände*
- These 2  
*...sind Basis für kollektive Weisheit*
- These 3  
*... sind Plattform für das Individuum und die Gemeinschaft auf mehreren Ebenen*
- These 4  
*...sind Anlass, das Wesentliche vom Unwichtigen zu unterscheiden*
- These 5  
*... sind Spiegel eines Systems*

# Die Prinzipien der Intervention mit großen Gruppen

Prinzip 1  
Das ganze, offene System in  
einen Raum bringen



Prinzip 2\*  
Fokus auf der Zukunft  
statt auf Probleme



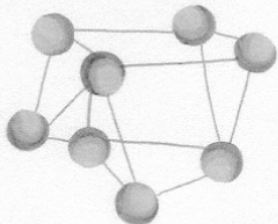
Prinzip 3  
Gemeinsamkeiten finden  
statt Konflikte bearbeiten



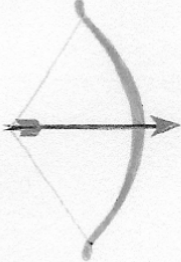
Prinzip 4  
Zeit und Umfeld  
miteinbeziehen



Prinzip 5  
In sich selbst organisierenden  
Gruppen arbeiten

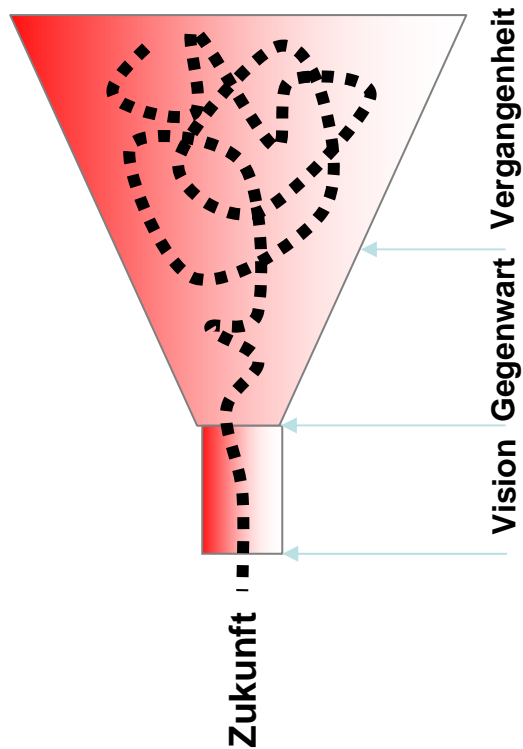


Prinzip 6  
Massnahmen erst planen, wenn  
Konsens über Zukunft besteht



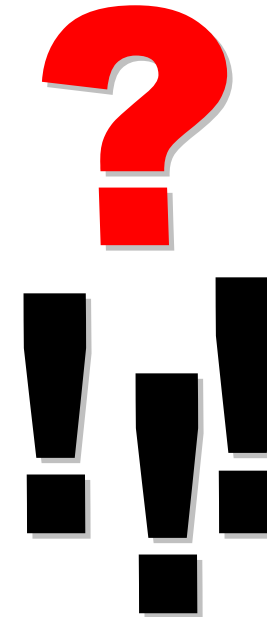
# Methoden im Vergleich

## Future Search



Aus der Geschichte heraus eine gemeinsame Zukunft entwickeln.

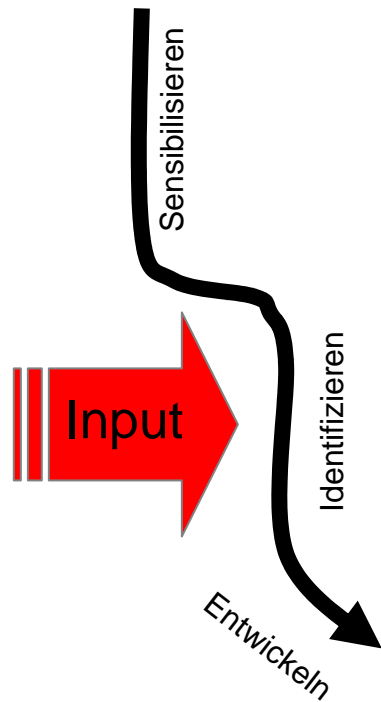
## Open Space



Auf eine Frage auf partizipative Art Antworten finden.

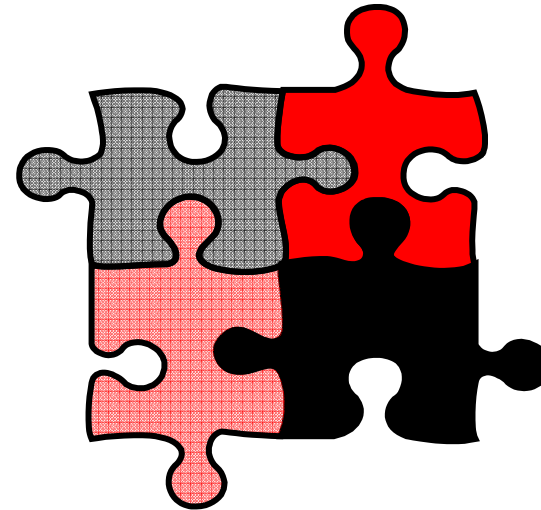
# Methoden im Vergleich

## RTSC



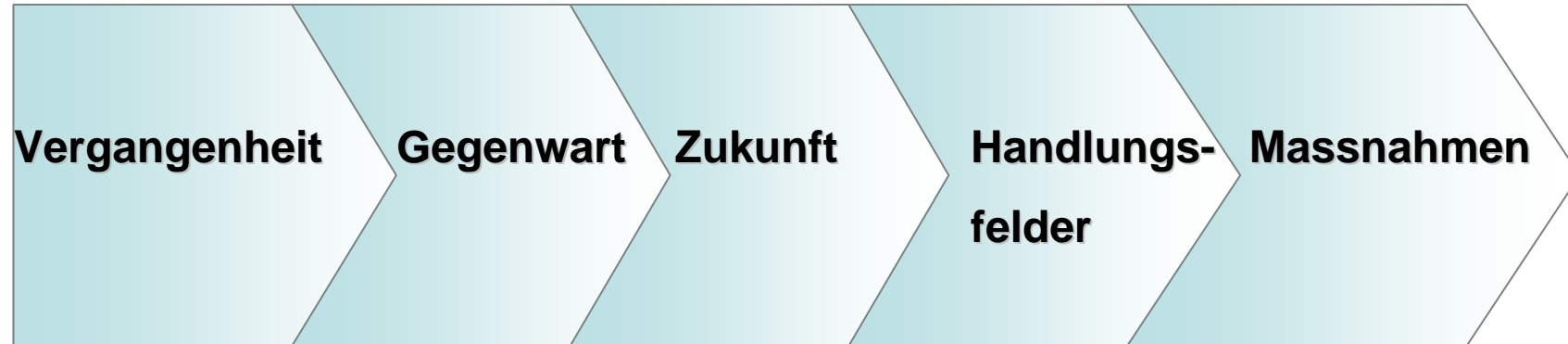
Aufgrund eines Inputs die Umsetzung planen und entwickeln.

## World Café



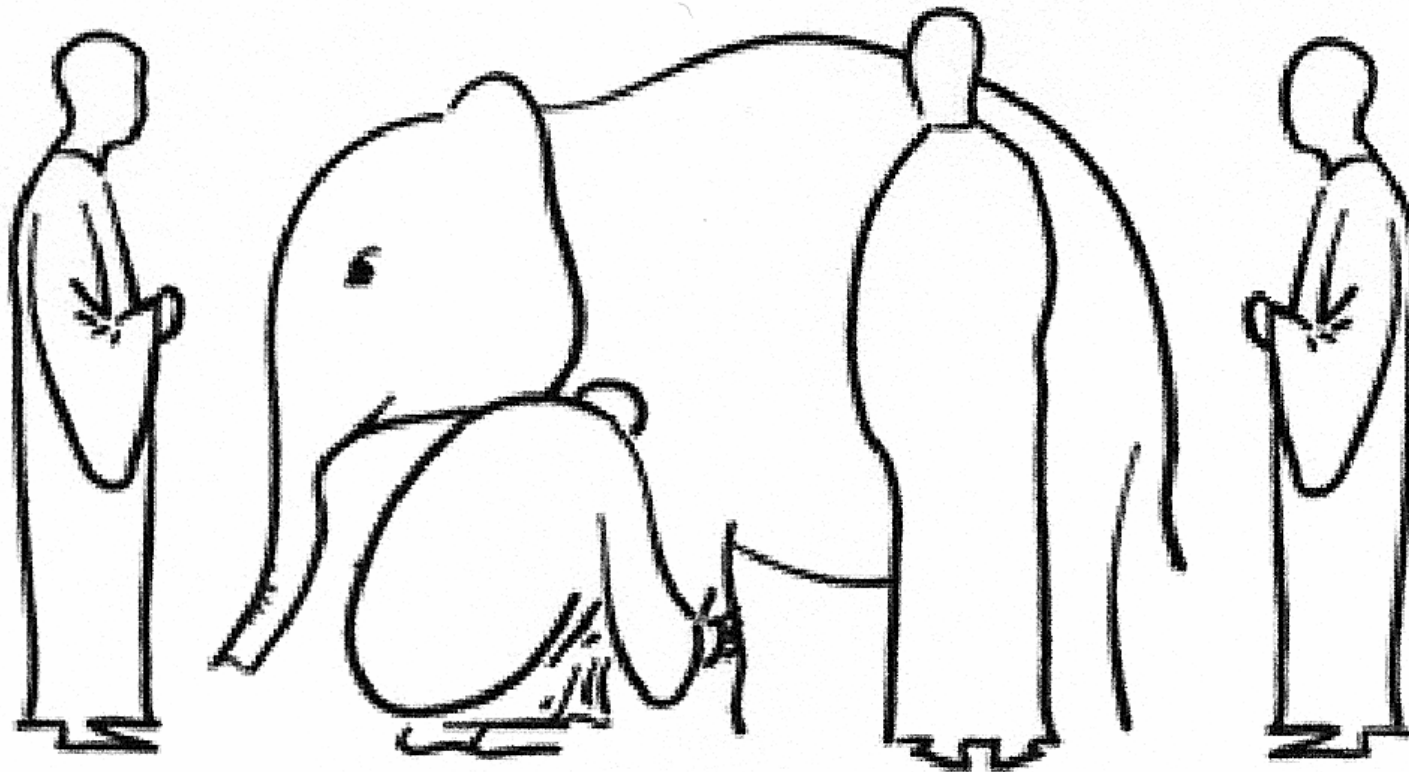
Auf schnelle Art ein Thema vertiefen und Ideen vernetzen.

# Future Search (Zukunftskonferenz)



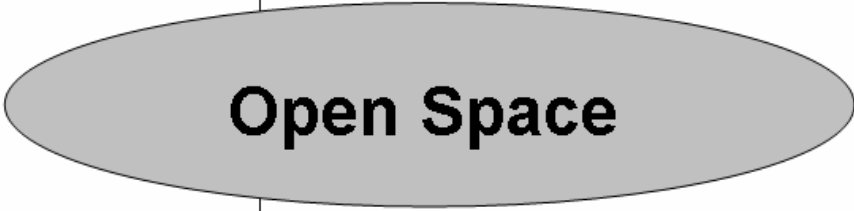

- Die „richtigen“ Leute (Querschnitt) eines Systems in einem Raum zusammenbringen
- Erst das Ganze kennen lernen, bevor man sich mit einem Teilaspekt auseinandersetzt
- Gemeinsame Basis suchen, auf der man aufbauen kann
- Eigene Zukunft in die Hand nehmen und Verantwortung dafür übernehmen

# Die Geschichte vom Elefanten





# Open Space - Konferenz

1. Tag	2. Tag	3. Tag	4. Tag
	Agenda entwickeln	Information Rückkopplung	
			
	Information und Rückkopplung		
Begegnung Vielfalt Fokus			Verabredungen und Schlussrunde

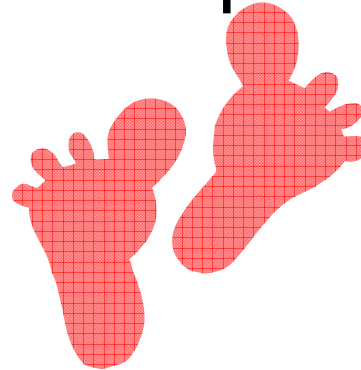
- Angebot eines offenen Raumes, der zur Selbstorganisation einlädt
- Konzept nach der Art „Offener Kaffeepausen“
- Simultane Arbeit an Dutzenden von „heißen“ Einzelthemen

## Grundsätze für Open Space

- Wer immer sich in eine Gruppe begibt, ist richtig
- Welche Überraschung auch immer geschieht, sie ist o.k.
- Es beginnt, wann es beginnt
- Wenn es vorbei ist, ist es vorbei

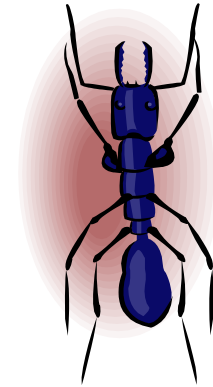
## Grundsätze für Open Space

- Es gilt das Gesetz der zwei Füße, d.h. dass jede Person kommen und gehen kann, wann es ihr passt

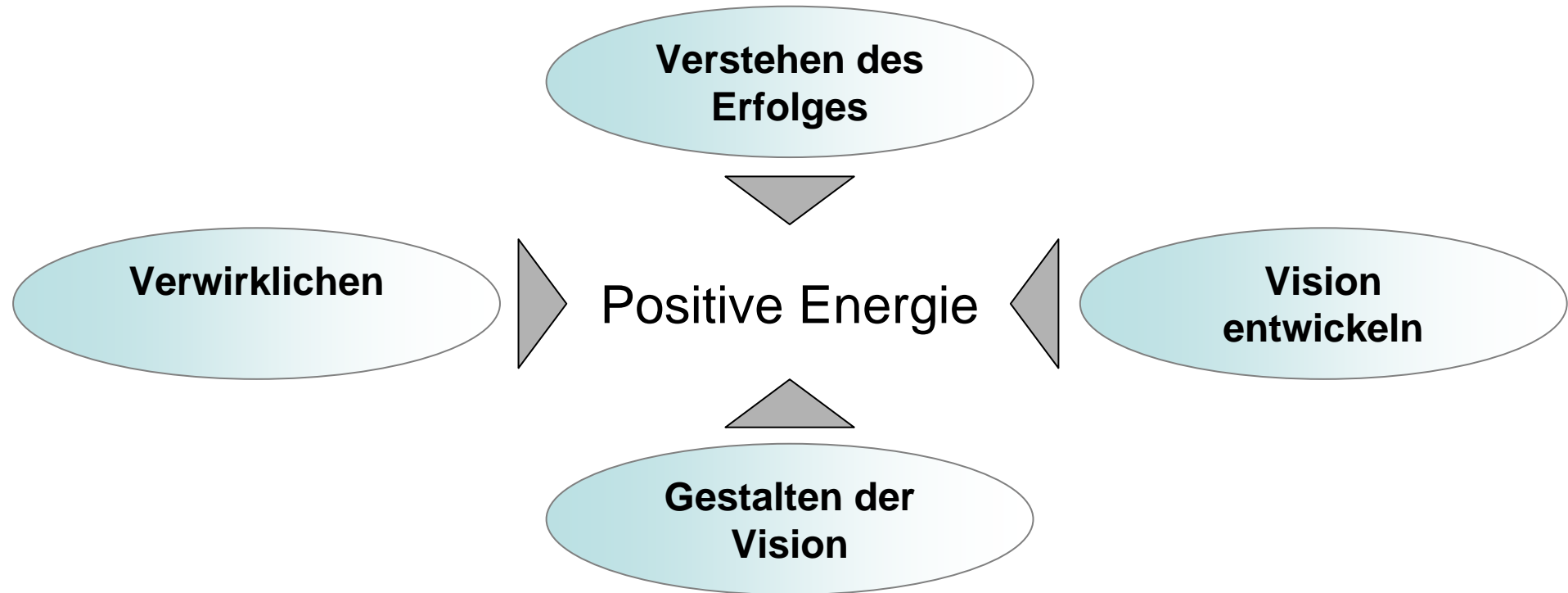


## Möglichkeiten

- Du kannst in einer Gruppe fleissig mitarbeiten wie eine Ameise
- Du kannst von einer Gruppe zur anderen fliegen und dich immer wieder einbringen wie eine Biene
- Du kannst überall und nirgends ein bisschen sein wie ein Schmetterling



# Appreciative Inquiry (Wertschätzende Unternehmensentwicklung/Führung)



- Lernen aus den Erfolgen
- Prozess konsequenter Lösungsorientierung
- Integrativer Ansatz der Verknüpfung von harten und weichen Faktoren

# RTSC - Konferenz

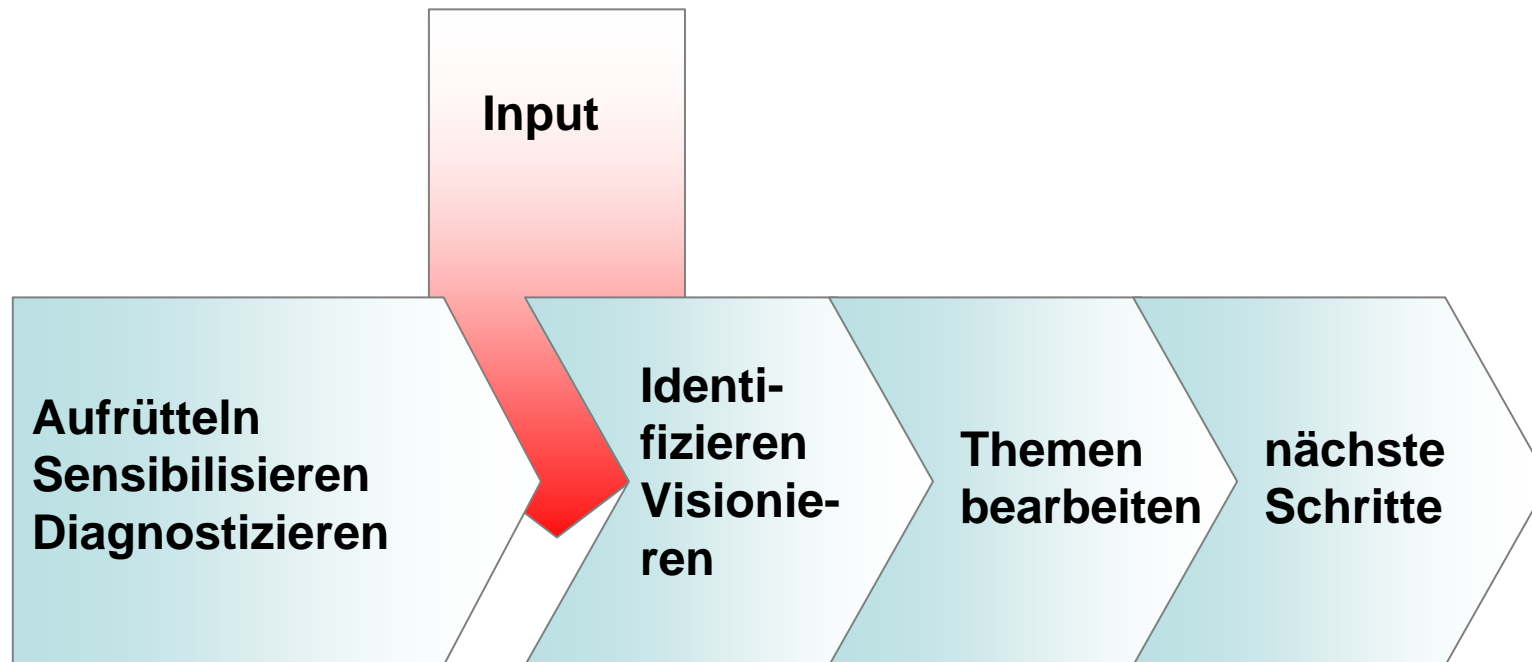
## Geschichte

Das Konferenzdesign wird auf das Ziel und die Umfelder zugeschnitten. Die Konferenz verläuft hoch organisiert und strukturiert. Der Grundgedanke stammt aus dem prozessorientierten Changemanagement, wonach Wandel **W** dann geschieht, wenn genügend Unzufriedenheit im System **U** ist, eine klare Vision **V** besteht und die ersten Schritte **S** vereinbart sind. Die Energie dieser Faktoren muss größer sein, als die Beharrungskräfte **B**:

$$W = U \times V \times S > B$$

Zusätzlich heisst dies auch, dass wenn ein Faktor (U, V oder S) gleich null ist, die Beharrungskräfte immer überwiegen.

# RTSC - Konferenz



- Entscheidungsfindung mit der Gesamtgruppe in einem kurzen Prozess
- Großes Gewicht liegt auf der Herstellung einer „gemeinsamen Datenbasis“ (Innensicht – Außensicht)
- Flexible Handhabung des Grades an erlaubter Partizipation durch das Management

## RTSC – Konferenz: Klarer sehen

- Umfeldänderungen: Neue Anforderungen und Chancen
- Neue Anforderungen werden nicht erfüllt
- Diskrepanz zwischen Zielen und Ist-Situation
- Organisation hat mehr Potenzial als bisher gesehen
- Beteiligte einschl. Leitung haben große Schnittmenge attraktiver und erreichbarer Ziele
- Größter Teil der Beteiligten ist bereit, sich aktiv zu engagieren
- Alle bilden große Gemeinschaft
- Trotz aller Individualität sind Beteiligte in ihren Werten und Bedürfnissen ähnlich
- Ein schwieriger Weg hat auch Chancen
- Eventuell bei der Mehrzahl der Beteiligten ein negatives Gefühl vorhanden

Nach M. zur Bonsen



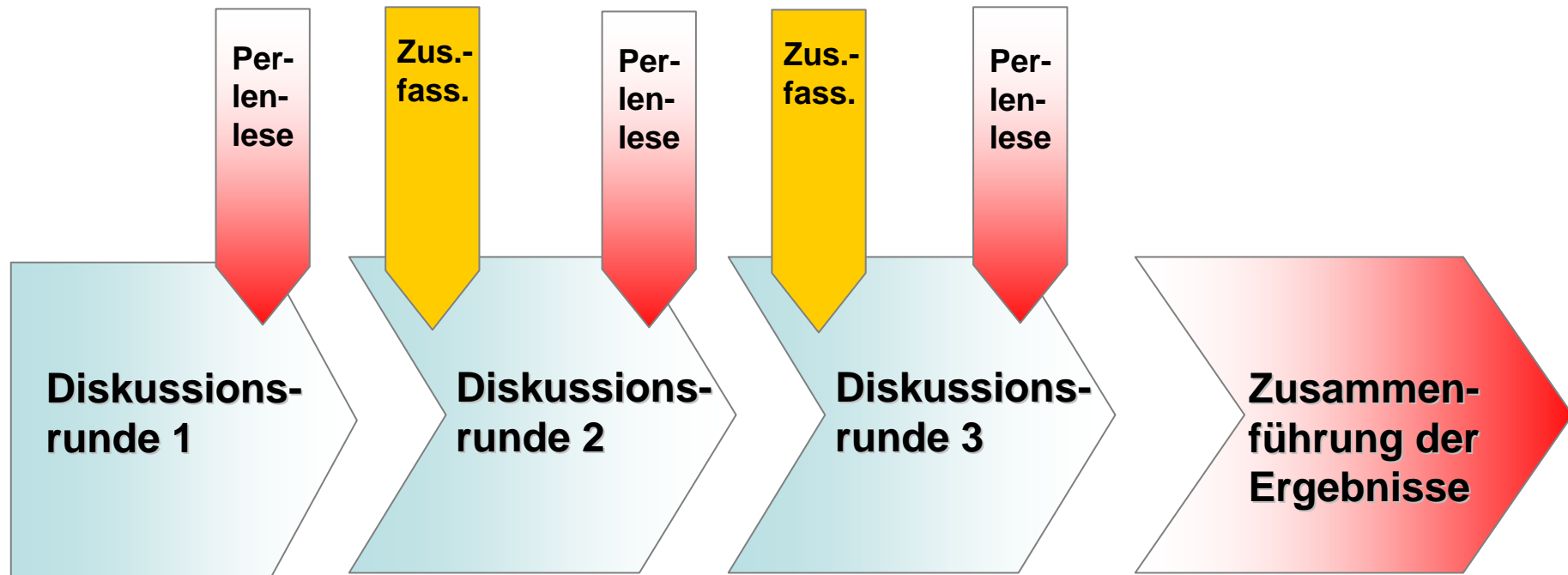
# World Cafe

Das World Café ist ein Ort der Begegnung und Entwicklung neuer Ideen

Im World Café ...

- ↓ begegnen sich verschiedene Kulturen, Nationalitäten, Religionen, Sprachen, Regionen, Schichten, Professionen ...
- ↓ begegnen sich Menschen mit unterschiedlichen Zielen, die neugierig auf andere Kulturen sind
- ↓ begegnen sich Menschen, die an einer gemeinsamen Perspektive interessiert sind
- ↓ begegnen sich Menschen, die wissen, dass sie sich wechselseitig etwas geben können, dass sie voneinander lernen können, dass sie gemeinsam etwas neues kreieren können

# Ablauf eines World Café



# Vergleich der Durchführung von Großgruppeninterventionen

	<b>Future Search Conference</b>	<b>Real Time Strategic Change</b>
<b>Ziel</b>	Die gemeinsame Zukunft planen	Sensibilisieren auf vorgegebene Ziele, entwickeln der Umsetzungsstrategien
<b>Dauer</b>	1-3 Tage	1-3 Tage
<b>Teilnehmende</b>	Gezielte und möglichst interdisziplinäre Zusammensetzung	Gezielte und möglichst interdisziplinäre Zusammensetzung
<b>Referenten</b>	Zur Einstimmung möglich	Gezielt eingesetzt
<b>Spezielles</b>	8er-Kreise, klarer 5phasiger Ablauf	8er-Kreise, 4stufiger themenspez. Prozess

# Vergleich der Durchführung von Großgruppeninterventionen

	<b>Open Space Technology</b>	<b>World Café</b>
<b>Ziel</b>	Entwickeln von Themen welche die Teilnehmenden beschäftigen	Ideen und Erkenntnisse vernetzen und vertiefen
<b>Dauer</b>	1-3 Tage	2 – 4 Stunden
<b>Teilnehmende</b>	Freiwillige als Querschnitt eines Systems	Leute, die zu einem Thema etwas zu sagen haben
<b>Referenten</b>	Nur als Ausnahme	Nur in Ausnahmen zu Einstimmung möglich
<b>Spezielles</b>	Plenums-Kreis und freie Workshops	An Kaffeetaischen in wechselnder Zusammensetzung

## Eine Großgruppenintervention gelingt, wenn ...

- ein hoher „Leidensdruck“ oder eine Leidenschaft besteht
- die obersten Entscheidungsinstanzen offen für Veränderungen sind, diese initiieren und begleiten
- das Ergebnis der Konferenz nicht schon im Voraus feststeht
- die unterschiedlichen Anspruchsgruppen miteinander etwas zu tun haben
- viele direkt Betroffene einbezogen werden, je nach Zielsetzung auch die verschiedenen Schnittstellen

## Eine Großgruppenintervention gelingt, wenn ...

- die Großgruppenkonferenz nicht überfordert wird
- die Hierarchie während des Events in den Hintergrund tritt
- die Möglichkeit besteht, eine Spurgruppe einzusetzen
- die Atmosphäre angenehm, vertrauensvoll und locker ist
- die Moderation feinfühlig, sicher und kompetent ist

# Kreative Interventionen

- Themenzentrierte Interventionen
  - Improvisationstheater
  - Visualisieren mit Lehm
  - Ein Bild der Organisation
  - Comics und Karikaturen
  - Märchen
  - Symbolik / Rituale
  - Mitbringssel
  
- Dezentrierende Interventionen
  - Rhythmik
  - Musik
  -

# Literatur

Königswieser, Roswita und Marion Keil (Hrsg.), Das Feuer Großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen, Stuttgart 2000.

Alban, Billie und Bunker, Barbara B., Large Group Interventions. Engaging the Whole System for Rapid Change, San Francisco 1997

Holman, Peggy and Tom Devane (Hrsg.), Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppenmethoden, Heidelberg, 2006

Brown, Juanita und David Isaacs, Das World Cafe. Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft, Heidelberg, 2007

zur Bonsen, Matthias, Real Time Strategic Change. Schneller Wandel mit großen Gruppen, Stuttgart 2003