

Methoden von Großgruppenveranstaltungen

1. Zukunftskonferenz (ZK)

Zukunftskonferenzen arbeiten nach einem klaren Schema und eignen sich für Gruppen von bis zu achtzig Teilnehmern. Die besondere Stärke der Zukunftskonferenzen liegt in der Schaffung von Gemeinschaftsgefühl, Aufbruchstimmung und einem hohen Grad an Motivation selbst bei stark heterogenen Gruppen. Ideal sind sie zur Erarbeitung von Zukunftsprojekten innerhalb von schwierigen Gemeinschaften (auch nach Fusionen) oder als Auftaktkonferenz.

Was sind Zukunftskonferenzen?

Der Name Zukunftskonferenz steht für ein Konferenzdesign, das von Marvin Weisbord und Sandra Janoff 1982 in den U.S.A. entwickelt wurde. Nach einem klaren, fest definierten Konferenzschema trägt die Zukunftskonferenz dazu bei, dass bis zu 90 unterschiedlichste Menschen eines „Systems“ innerhalb von zweieinhalb Tagen ihre gemeinsame Zukunft entdecken und konkret planen. Sie bekommen in dieser vergleichbar kurzen Zeit ein tiefes Verständnis für ihre gemeinsame Vergangenheit, erkennen ihre gegenwärtige Situation vollständig und entwickeln eine gemeinsame Vision. Ebenso entwickeln sie innerhalb dieser zweieinhalb Tage Aktionspläne für diese einstimmig beschlossene gemeinsame Zukunft.

Was Zukunftskonferenzen besonders wertvoll macht ist die Tatsache, dass jeder, der mit dem System, d.h. mit dem Unternehmen, der Organisation oder der Gemeinschaft intern oder extern zu tun hat, in der Konferenz anwesend ist.

Die durchschnittliche Teilnehmerzahl zu einem Thema beträgt 64 bis 80 Personen und kann, wenn z.B. mehrere Zukunftskonferenzen parallel zum gleichen Thema veranstaltet werden, diese Zahlen weit übersteigen. Die Teilnehmer arbeiten auf drei unterschiedliche Arten miteinander:

1. als gesamte Gruppe
2. in homogenen Interessengruppen à 8 Personen und
3. in gemischten Gruppen à 8 Personen, die jeweils eine maximale Mischung der im System vorhandenen Blickwinkel repräsentieren.

Benefit:

- Ein starkes Gemeinschaftsgefühl auch stark unterschiedlicher Teilnehmer
- Motivation, Selbstbewusstsein und Eigenverantwortung des Einzelnen
- Ungeahnte Zukunftsziele, innovative Durchbrüche, die mit 100%igem Konsens verabschiedet werden
- Eine klare Zukunftsvorstellung aller von der Zukunft des Unternehmens/ der Organisation, des Themas und damit die Bündelung aller Kräfte in eine Richtung
- Maßnahmenpläne zur Erreichung der definierten Zukunftsvorstellungen
- Innovative Durchbrüche, die nur durch die Kooperation unterschiedlichster Menschen und damit weitreichender Potenziale entstehen können

- Motivierte Arbeitsgruppen, die die Durchführung der Zukunft eigenständig in die Hand nehmen

Wann ist die Zukunftskonferenz das geeignete Planungsinstrument?

- Wenn die Zukunft bzw. die Entwicklung eines wichtigen, komplexen Themas bearbeitet werden soll
- Als Auftaktveranstaltung und Mobilisierungsinstrument für weitreichende Zukunftsentwicklungen
- Wenn ein Zukunftsthema der Zusammenarbeit vieler unterschiedlicher Menschen mit unterschiedlichen Standpunkten bedarf
- Wenn traditionelle Planungsmethoden nicht zu funktionieren scheinen oder das top-down Prinzip zur Implementierung der Ergebnisse zu lange dauern würde
- Wenn idealerweise viele Menschen gleichzeitig einbezogen und auf den gleichen Wissens- und Entwicklungsstand gebracht werden sollten
- Wenn die Kommunikation und Kooperation innerhalb des Systems verbessert und mehr Verständnis der Menschen des Systems füreinander erreicht werden soll (z.B. bei Fusionen)
- Wenn die Verantwortlichen mit allen Teilnehmern partnerschaftlich zusammenarbeiten wollen und die Zukunft mit anderen zusammen entdecken wollen
- Wenn eine sichere Basis bzw. ein klares Briefing für eine neue und bessere Unternehmens- und Kommunikationsstrategie entworfen werden soll, die effektiv dazu beitragen sollte, eine gewünschte Zukunft zu erreichen.

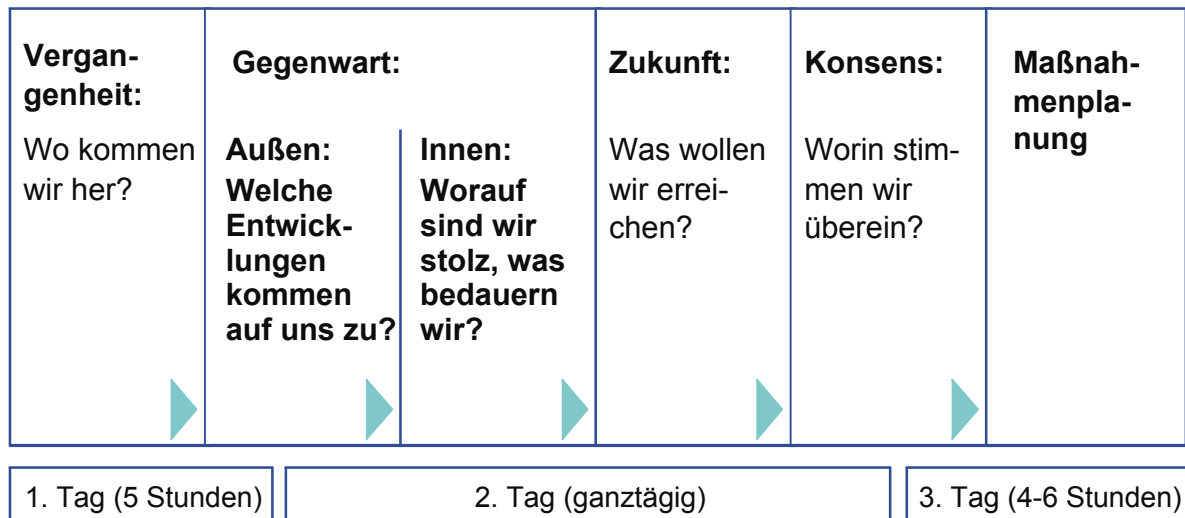
Wann sollte eine Zukunftskonferenz nicht gewählt werden:

- Wenn die Verantwortlichen schon vor der Konferenz eine klare Zukunftsvorstellung haben und denken, die richtigen Antworten gefunden zu haben
- Wenn der Input der Teilnehmer nicht erwünscht ist
- Wenn den Teilnehmern nach der Konferenz nicht die nötige Unterstützung zur Fortführung des Prozesses zugestanden werden kann (Zeit, Raum, evtl. finanzielle Mittel)
- Wenn das System sich im Zustand satter Zufriedenheit befindet
- Wenn nicht die ausreichende Zeit zur Vorbereitung und Durchführung vorhanden ist und kein geeigneter Raum zur Veranstaltung zur Verfügung steht
- Wenn die Verantwortlichen nicht bereit sind, Menschen einzuladen, deren Meinungen Ihnen nicht gefallen könnten

Ablauf und Spielregeln

Durch zwei Moderatoren erhalten die Teilnehmer Richtlinien und Instruktionen um an fünf Aufgaben zu arbeiten und ihre Kleingruppen selbst zu organisieren.

Ablauf einer Zukunftskonferenz



Ziel ist es, das gemeinsame Handeln in den Dienst einer Zukunftsvision zu stellen, welche die Gruppe für eine Organisation, eine Gemeinde oder zu einem bestimmten Themenkomplex entwickelt.

5 Aufgabenfelder

- auf die Vergangenheit zurückblicken
- die Gegenwart erkunden
- Idealszenarien für die Zukunft entwerfen
- eine gemeinsamer Plattform finden
- Maßnahmen planen

Die Beschäftigung mit der Vergangenheit und der Zukunft erfolgt stets in gemischten KG, die einen Querschnitt der Gesamtgruppe darstellen. Die Arbeit an der Gegenwart läuft in „Interessen-Gruppen“ ab, deren Mitglieder eine ähnliche Perspektive auf die Aufgabe haben. Die Maßnahmenplanung geschieht sowohl in „Interessen-Gruppen“ als auch in ad hoc gebildeten Gruppen. Jede Aufgabe endet mit einem Plenumsgespräch.

Die TN haben nur miteinander zu tun, sie müssen sich nicht mit einem Theoriegerüst, Expertenratschlägen oder mit Annahmen darüber auseinandersetzen, wo ihre Defizite liegen und was sie tun sollten.

Die Arbeit der TN besteht vor allem darin, Notizen zu vergleichen und den anderen zuzuhören. Sie entdecken in sich ungeahnte Fähigkeiten, weil sie den Sprung ins kalte Wasser wagen und sich fremden Vorstellungen von der Wirklichkeit aussetzen – dem Mischmasch von Idealen, Spekulationen, Fehlinformationen, Klischeebildern und Werturteilen, der in jedem von uns brodel.

Das Bestreben bei einer ZK ist, all das, was zutage tritt, als einen unausweichlichen teil unserer gemeinsamen Welt gelten zu lassen, ob es uns gefällt oder nicht.

Barrieren kultureller, sozialer,... Unterschiede treten in den Hintergrund, weil alle als einander Ebenbürtige an Aufgaben arbeiten, die in ihrem gemeinsamen Interesse liegen.

Thesen, wozu eine ZK führen kann:

1. die TN übernehmen persönliche Verantwortung
2. Maßnahmenpläne werden rasch in die Tat umgesetzt
3. es entstehen dauerhafte Arbeitsbeziehungen, über bislang trennende Barrieren

Was eine ZK nicht leisten kann

- Inkompetente FK stützen
- Skeptiker dafür gewinnen, dass sie Initiative entwickeln
- Unterschiedliche Wertvorstellungen miteinander versöhnen
- Mit den Mitteln der ZK die Teamdynamik verändern

Zukunftskonferenzen arbeiten nach sechs Hauptprinzipien:

1. Das ganze, offene System wird in einen Raum gebracht, das heißt zum Beispiel, ein Unternehmen lädt Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner und vielleicht auch Mitbewerber ein, um jeden relevanten Blickwinkel bei der Zukunftsplanung zu berücksichtigen.
2. Fokus auf die Zukunft statt auf Probleme. Vergangene und gegenwärtige Probleme werden zwar angesehen und gewürdigt, nicht jedoch bewertet oder gar bearbeitet.
3. Gemeinsamkeiten finden statt Konflikte bearbeiten. Man sucht von Anfang an die Gemeinsamkeiten, den größten gemeinsamen Nenner der Wunschvorstellungen aller Teilnehmer der Konferenz, um eine Zukunft zu planen, die dann alle ausnahmslos befürworten können.
4. Das ganze, offene System untersuchen. Alle Aspekte im Zusammenhang mit dem Thema werden untersucht. Jeder Blickwinkel und alle Aspekte werden in Betracht gezogen: Die Konferenzteilnehmer, die Organisation selbst (die Organisation/das Unternehmen), das Umfeld und die Welt, d.h. auch alle Aspekte, die von außen auf das „System“ einwirken.
5. Es wird in selbststeuernden Kleingruppen gearbeitet. Meist sind es Achter-Tische, die ihre Diskussionen selbstständig managen, sich selbst organisieren und ihre Ergebnisse präsentieren. Die Projekt- oder Aktionsgruppen am Schluss der Zukunftskonferenz haben unterschiedliche Teilnehmerzahlen.
6. Maßnahmen erst dann planen, wenn Konsens über die gewünschte Zukunft erreicht ist. So kommt es erst am dritten Tag zur Maßnahmenplanung. Da jedoch Konsens über die gemeinsame Zukunft besteht, ein starkes Gemeinschaftsgefühl und das Wissen eines jeden Einzelnen, dass alle im Raum in einem Boot sitzen und man im Grunde das Gleiche will, geht die Maßnahmenplanung dann so schnell, wie es niemand für möglich gehalten hätte. In manchmal weniger als zwei Stunden entstehen Maßnahmen und Aktionspläne, die vorher einberufene Aktionsteams in Jahren nicht zustande gebracht haben.

2. Real Time Strategic Change (RTSC)

RTSC ist eine Methode der Großgruppenarbeit, die es ermöglicht, gleichzeitig mit mehreren hundert Menschen innerhalb einer Organisation am selben Ort einen strategischen Richtungswechsel vorzunehmen und Zukunft gemeinsam zu planen. Sie wurde von Catherine Dannemiller und Robert Jacobs entwickelt.

Dieses Instrument bietet sich (im Gegensatz zur Zukunftskonferenz und Open-Space) an, wenn bereits vorhandene Visionen im Unternehmen oder in der Organisation implementiert werden sollen.

Wie funktioniert eine RTSC?

Wenn das Management bereits eine Zukunftsvision oder die Führungsmannschaft einer Organisation bereits Vorstellungen von der weiteren Entwicklung hat und diese Vorstellungen von den Mitarbeitern oder Mitgliedern mitgetragen werden sollen, bietet diese Methode Raum für einen Rückblick, für Feedback und Reflexion und schafft ein Forum für Analyse und Dialog.

Die Teilnehmer interagieren mit der Führungsmannschaft oder der Gruppe, die den Vorschlag für die Zukunft unterbreitet, mit hinzugezogenen Experten und jedem anderen, der von der strategischen Veränderung betroffen sein wird in einem effektiven, zielorientierten Meinungsaustausch. Gemeinsam werden die Vorschläge und Themen analysiert und die neuen Strategien ggf. überarbeitet und formuliert.

Basierend auf dem gegenseitigen Feedback überarbeitet und revidiert man ggf. den strategischen Ansatz. Zusammen mit den Teilnehmern einigt man sich auf gemeinsame nächste Schritte. D.h. nach dieser Veranstaltung hat jeder Teilnehmer das berechtigte Gefühl, an der gemeinsamen Zukunft mitgewirkt zu haben, ist motiviert und erkennt seine eigene Rolle darin.

Wann ist RTSC das geeignete Instrument?

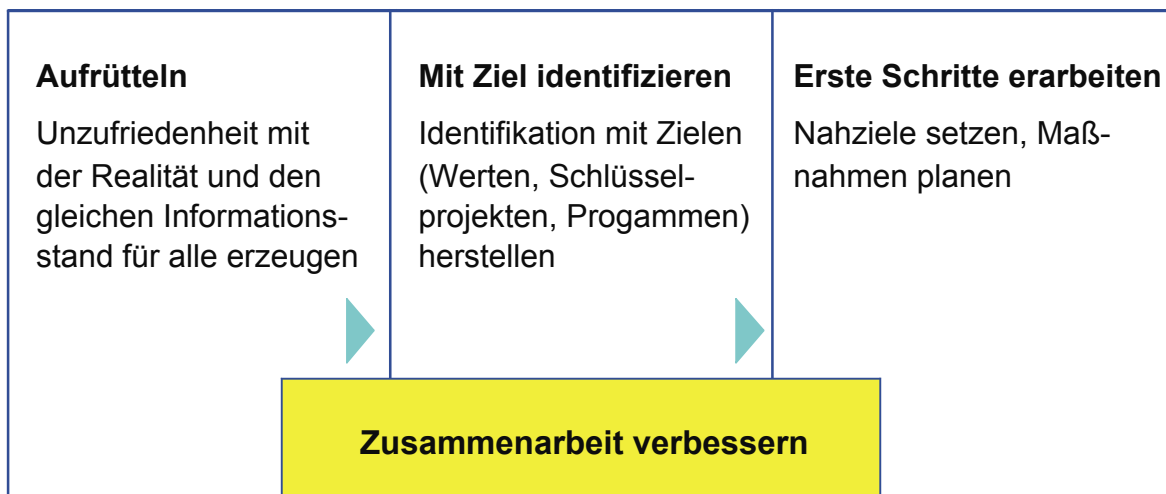
- Wenn die Verantwortlichen bereits klare Vorstellungen davon haben, was sie vorhaben und bereit sind, Ihre Meinung auf der Basis von Feedback korrigieren bzw. optimieren zu lassen
- Wenn die Verantwortlichen eine wichtige strategische Entscheidung für ihr Unternehmen/ihre Organisation treffen wollen
- Wenn die Verantwortlichen mit allen Hierarchieebenen zusammenarbeiten wollen
- Wenn die Verantwortlichen starke Führung - gestützt von ihren Mitarbeitern - übernehmen wollen
- Wenn die Verantwortlichen die Kommunikation und das Vertrauen innerhalb Ihres Unternehmens / Organisation verbessern wollen
- Wenn die Verantwortlichen bei ihrer Zukunftsplanung die Meinung und Perspektiven vieler unterschiedlicher Menschen sowie von Experten und externen Beteiligten berücksichtigen wollen
- Wenn die Verantwortlichen bereit sind, mit ihren Mitarbeitern/Mitgliedern offen zu kommunizieren

Wann sollte die Methode nicht angewandt werden?

- Wenn die Verantwortlichen nicht bereit sind, ehrliches Feedback zu geben und anzunehmen
- Wenn die Verantwortlichen nicht bereit sind, Ihre Pläne zu korrigieren (bzw. zu optimieren) und lediglich Wert darauf legen, dass die Mitarbeiter Ihre Pläne annehmen
- Wenn die Verantwortlichen nicht bereit sind, schnell und flexibel auf das Feedback von außen zu reagieren
- Wenn die Verantwortlichen nicht bereit sind, Zeit und Geld zu investieren, um die Veranstaltung und ihre Vorbereitung angemessen durchzuführen.

Ablauf und Spielregeln

prinzipieller Ablauf einer RTSC-Konferenz



Möglicher Ablauf einer RTSC-Konferenz

1. Tag	2. Tag	3. Tag
1. Unsere Geschichten	6. Präsentation eines Vorbilds	11. Darstellung der überarbeiteten Ziele, Werte, Programme
2. Die Sicht der Führung	7. Feedback zwischen Abteilungen	12. Visionieren: Was ist in 2 Jahren realisiert?
3. Diagnose der Organisation	8. Neue ungeschriebene Spielregeln	13. Organisationsweite Maßnahmen
4. Branchentrends	9. Darstellung der Ziele, Werte, Programme; Feedback von den Teilnehmern	14. Umsetzung in der Heimatgruppe
5. Die Sicht der Kunden	10. Überarbeitung der Ziele, Werte, Programme durch die Führungsspitze	

Eine solche Großgruppenkonferenz muss wie eine große Hochzeit geplant werden. Wegen des Umfangs und des Schwierigkeitsgrades dieser Veranstaltung braucht es mehr als einen Moderator. Darüber hinaus ist ein interner Planungsstab hilfreich, der maßgeblich beim Design und der Vorbereitung involviert sein sollte.

Erfahrungsgemäß kann diese Methode im Verlauf manchmal absolut verwirrend wirken, allerdings fühlen sich die Teilnehmer nach dieser Veranstaltung erleichtert und energiegeladener. Sie kennen nun die Stoßrichtung, haben dazu beigetragen, sie zu fokussieren und sind bereit, zu handeln.

3. Open Space Technology

Open-Space-Veranstaltungen wurden in den 80er Jahren von Harrison Owen entwickelt. Sie bieten viel kreativen Freiraum für die Entwicklung neuer Projekte zu definierten Themen und für Umsetzungsideen aktueller Aufgabenstellungen.

Bis zu 1000 Menschen können hier (z.B. innerhalb von 2 - 3 Tagen) kreative Ansätze und Lösungen für brennende Themen erarbeiten.

Die Feststellung, dass Menschen, die an einem Thema interessiert sind, eingebunden sind oder sich leidenschaftlich für ein Thema engagieren, sich eigenverantwortlich und freiwillig auf dieses Thema fokussieren, selbst managen und sich während des Prozesses und in der Fortführung mitverantwortlich fühlen, veranlasste Owen, diese Planungsmethode zu entwerfen.

Harrison Owen hatte im Laufe seines Lebens zwei wichtige Beobachtungen gemacht, die zur Ursache für das Design und den Erfolg dieser Methode wurden:

- In den Kaffeepausen von Konferenzen und Seminaren entstehen häufig die besten Ideen und Projekte.
- In den 60er Jahren hatte Harrison Owen in einem Dorf in Westafrika miterlebt, wie sich die 500 Einwohner eines Dorfes anlässlich eines Dorffestes ohne Festkomitee spontan und ungeplant auf dem Marktplatz des Dorfes selbst organisierten. Er wurde Zeuge eines viertägigen, gut organisierten, sehr zufriedenstellenden und freudvollen Ereignisses und fragte sich, wie das funktionieren konnte.

Wann sollte eine Open Space Veranstaltung geplant werden

- Wenn Sie mit einer Gruppe von 30-1000 Personen in kurzer Zeit (2-4 Tagen) Lösungen zu einem bestimmten Thema oder Themenkomplex (z.B. wie optimieren wir unseren Außendienst, was können wir im nächsten Jahrzehnt für unseren Service tun, etc.) finden wollen
- Wenn Sie ein wichtiges Business-Problem haben, eine Krise oder eine Aufgabe, die gestern gelöst sein sollten
- Wenn das Thema oder das Problem sehr komplex ist
- Wenn Sie Aufgaben mit Teilnehmern aus der gesamten Organisation, also einem Querschnitt aller Mitarbeiter lösen wollen
- Wenn die Gruppe nach der Veranstaltung an der Fortführung der Ergebnisse arbeiten können, d.h. Zeit und Raum dafür gewährt bekommen


Wann ist von einer Open Space Veranstaltung abzuraten:

- Wenn die Verantwortlichen für das Thema oder die Aufgabe / das Problem bereits eine Lösung gefunden haben, von der sie glauben, es ist die richtige
- Wenn die Verantwortlichen nicht bereit sind, der Gruppe der Teilnehmer nicht nur die volle Kontrolle über die Veranstaltung sondern auch über die Ergebnisse zu überlassen.
- Wenn nicht genug Zeit da ist, die Projekte nach der Konferenz zu bearbeiten (hier könnte allerdings während der Konferenz auch das Thema Zeitmanagement aufgebracht werden).

- Wenn keine angemessenen Räumlichkeiten zur Verfügung stehen. Bei dieser Veranstaltung sind 2 qm pro Teilnehmer Voraussetzung und darüber hinaus weitere Räumlichkeiten in ausreichender Anzahl (Teilnehmerzahl/12)

Ablauf und Spielregeln

Ablauf einer Open Space Konferenz

1. Tag	2. Tag	3. Tag
Entstehung der Agenda	"Morgennachrichten"	Verteilen und Lesen des Berichts Priorisieren Zus. Maßnahmen für Themen hoher Priorität Schlußrunde
		
"Abendnachrichten"	"Abendnachrichten"	

Wie funktioniert Open Space?

Open Space Veranstaltungen dauern zwischen 1 bis 4 Tagen - je nach Teilnehmerzahl und Komplexität des Themas. Bis zu 1000 Teilnehmer eines Unternehmens haben in Europa bereits an Open Space-Veranstaltungen teilgenommen.

Open Space nutzt das Model eines Dorf-Marktplatzes um die Veranstaltung zu strukturieren. Die Verantwortlichen für die Veranstaltung formulieren das Thema und laden die möglichen Teilnehmer auf freiwilliger Basis ein. Es nehmen nur die Menschen daran teil, die wirklich an dem Thema interessiert und bereit sind, persönliche Verantwortung zu übernehmen. Keiner wird zur Teilnahme gezwungen. Innerhalb von 45 Minuten wird die Agenda gemacht und dann werden von den Teilnehmern freiwillige Arbeitsgruppen gebildet, die die Themen der Agenda in Arbeitsgruppen von jeweils 75 - 90 Minuten Länge bearbeiten. Die gesamte Veranstaltung inklusive der Dokumentation der Ergebnisse werden von den Teilnehmern gemanaged. Die Spielregeln dieser Veranstaltungen sind einfach, allerdings sind sie eine Herausforderung für unser Verständnis, wie Veranstaltungen verlaufen sollten.

Spielregeln:

Wer auch immer kommt, es sind die richtigen Leute. Es zählt nicht, wie viele oder welche Menschen kommen (sei es zur Gesamtveranstaltung oder in die einzelnen Workshops). Es ist vielmehr die Qualität der Interaktionen und der Gespräche und Konversationen, die den Unterschied macht.

Was immer passiert ist das Einzige und Richtige, was passieren konnte. Wirkliches Lernen oder tatsächlicher Fortschritt kann nur stattfinden, wenn wir unsere bekannten Agendas oder konventionellen Erwartungen fallen lassen und offen sind für Unerwartetes.

Wann immer der Prozess beginnt ist die richtige Zeit. Kreativität und Geist sind essentiell und richten sich nicht nach Zeit. Den Teilnehmern ist es selbst überlassen, wann sie einen Workshop beginnen und wann sie enden.

Wenn es vorüber ist, ist es vorüber. Wenn die produktive Zeit vorüber ist und die Aufgabe erledigt, sollte abgebrochen werden und man sollte weitergehen. Zeit totschlagen, indem man weitermacht, weil die Zeit noch nicht vorüber ist, veranlasst uns häufig dazu, einfach nur wiederzukäuen bis dorthin, dass alles verwässert wird.

Das Gesetz der zwei Füße oder Mobilitätsgesetz. Wenn Sie während der Veranstaltung irgendwo, in einer Arbeitsgruppe oder wo auch immer Sie sich befinden, feststellen, dass Sie weder etwas beitragen noch lernen können, benutzen Sie Ihre Füße und suchen Sie einen produktiveren Ort auf. Diese Regel ist das einzige Muss in der gesamten Veranstaltung.

4. The World Café

Das World Café ist eine einfache und zugleich wirkungsvolle Methode, um eine mittlere oder große Gruppe von Menschen in intensive Gespräche miteinander zu bringen. Zu einem gemeinsamen Thema wird das kollektive Wissen und die kollektive Intelligenz der Gruppe plötzlich sichtbar, wodurch kreative Lösungen und Durchbrüche für komplexe Themen möglich werden.

Die Methode World Café fußt auf der zentralen Bedeutung des Gesprächs zwischen Menschen. Durch Gespräche wird gelernt, wird die Realität in vielen unterschiedlichen Facetten gesehen und werden Netze von Verbindungen geknüpft. Zukunft entsteht - in jeder Organisation und überhaupt - aus einem Gewebe von Gesprächen, Erkenntnissen, Ideen und neu erkannten Möglichkeiten.

Das Setting eines World Cafés ist sehr informell. Leitidee ist die entspannte Atmosphäre eines Straßencafés, in dem sich Menschen zwanglos unterhalten. Die Teilnehmer sitzen an kleinen Tischen, an denen jeweils vier bis fünf Menschen Platz finden können. Die zwanglose Atmosphäre und die kleinen Gruppen bewirken, dass die Teilnehmer beginnen, sich für einander zu interessieren und sich wirklich zuzuhören. Sie verteidigen keine Positionen, sondern lassen sich auf ihr Gegenüber ein.

Ein World Café dient dazu, viele Gespräch zu führen, die ein gemeinsames Thema haben. Es geht um eine Frage oder um eine aufeinander abgestimmte Sequenz von Fragen. Das World Café macht Antworten der Teilnehmer auf diese Fragen sichtbar. Auch wenn es in der Regel nicht darum geht, Maßnahmen zu erarbeiten, sieht doch jeder Beteiligte neue Handlungsmöglichkeiten für sich und die Organisation, die er vorher nicht gesehen hatte.

Teilnehmerzahl: 20 bis 1.000 + Menschen

Dauer: 2 Stunden bis 2 Tage

Ein World Café ist sinnvoll, wenn

- das Wissen und die Intelligenz vieler für ein komplexes Thema genutzt werden sollen
- außergewöhnliche Lösungen zu einem Thema gefunden werden sollen
- man will, dass “alle mit allen reden” und “alle zusammen denken”
- die Sicht aller zu einem Thema oder einer Frage deutlich werden soll, oder der Input eines Redners in einer Gruppe sinnvoll verarbeitet werden soll

Ablauf und Spielregeln

Café Gespräche im Überblick

- Setzen Sie **vier oder fünf Personen an kleine runde Café Tische** oder in Gesprächsgruppen
- Kreieren Sie aufeinander aufbauende (gewöhnlich drei) Gesprächsrunden von jeweils ca. 20 – 30 Minuten
- Es werden **Fragen oder Themen** behandelt, **die tiefgreifend** Ihr Leben, Ihre Arbeit oder Ihre Gemeinschaft betreffen, während die anderen Gruppen an den Nebentischen an den gleichen Fragen arbeiten.
- Ermuntern Sie sowohl die Gastgeber als auch die Gäste die wichtigsten Ideen auf die Tischdecke zu **schreiben, kritzeln oder malen** oder diese auf große Karten oder auf Platzdeckchen aus Papier (A4 Papier) zu schreiben und in die Mitte der Runde zu legen.
- Nach dem Ende der ersten Gesprächsrunde, bitten Sie jeweils eine Person am Tisch als "**Gastgeber**" sitzen zu bleiben, während die anderen zu "**Reisenden**" werden oder zu "**Meinungs-Botschaftern**". Die Reisenden transportieren Schlüsselideen, Themen und Fragen hinein in das nächste Gespräch.
- Bitten Sie den Gastgeber, die neuen Gäste willkommen zu heißen und kurz die wichtigsten Ideen mitzuteilen, die Themen und Fragen der ersten Gesprächsrunde. Ermuntern Sie dann die Gäste, die **Ideen von ihren vorherigen Tischgesprächen zu verlinken und zu verbinden** - indem sie gut zuhören und jeden Beitrag berücksichtigen.
- Dadurch, das die Teilnehmer die Möglichkeit haben, sich innerhalb der verschiedenen Gesprächsrunden zu bewegen, beginnen sich die **Ideen, Themen und Fragen zu verlinken** und zu verbinden. Am Ende der zweiten Gesprächsrunde werden alle Tische bzw. alle Gesprächskreise im Raum befruchtet sein mit den Erkenntnissen der vorherigen Gespräche.
- In der dritten Gesprächsrunde können die Menschen zu ihren ursprünglichen Tischen zurückkehren um ihre **Entdeckungen zusammen zu bringen**, oder sie "reisen" weiter an neue Tische. Dabei lassen sie denselben oder einen anderen Gastgeber am Tisch sitzen. Manchmal wird an dieser Stelle zu Beginn der dritten Gesprächsrunde eine neue Frage zur **Vertiefung der Untersuchung** gestellt.
- Nach einigen Gesprächsrunden wird eine Phase eingeräumt, in der die Entdeckungen **und Erkenntnisse im gesamten Plenum mitgeteilt** werden können. Es passiert genau in diesen großen, offenen Mitteilungsphasen, dass Muster identifiziert werden, das kollektive Bewusstsein wächst und Möglichkeiten zum Handeln auftauchen.

Sobald Sie wissen, was Sie erreichen wollen und wie viel Zeit Ihnen zur Verfügung steht, können Sie die angemessene Anzahl und Länge der Gesprächsrunden festlegen, ebenso die effektivste Art der Fragestellung und die interessanteste Art und Weise, Ideen zu verbinden und sich gegenseitig zu befruchten.

Spielen, experimentieren und improvisieren Sie!

Café Etikette

- Focus auf das, was wichtig ist.
- Eigene Ansichten und Sichtweisen beitragen.
- Sprechen und Hören mit Herz und Verstand.
- Hinhören um wirklich zu verstehen.
- Ideen verlinken und verbinden.
- Aufmerksamkeit auf die Entdeckung neuer Erkenntnisse und tiefergehender Fragen
- Spielen, kritzeln, malen – auf die Tischdecke schreiben ist erwünscht!
- **Haben Sie Spaß dabei!!!**

5. Methodenvergleich

	Future Search (Zukunftskonferenz)	RTSC (Strategiekonferenz)	Open Space (Impulskonferenz)	The World Café (Gedankenaustausch und - vernetzung)
Ziel	Gemeinsame Zukunftsbilder entwickeln. Verbindlich Ziele und Maßnahmen für die Organisation setzen.	Information der Organisation über Veränderungsabsichten der Leitung. Aktivierung und Motivation der Mitarbeiter sowie Strategieabstimmung.	Schnelle Erarbeitung von Lösungen und Veränderungsaspekten komplexer und konfliktbeladener Themen. Aktivierung vieler Mitarbeiter zur Veränderung.	Ziel ist es eine möglichst heterogen zusammengesetzte Gruppe von Menschen in intensive Gespräche zu bringen. Durch angeregten Austausch zu einem gemeinsamen Thema sollen kreative Lösungen und Ideen entstehen.
Teilnehmer	Ein repräsentativer Querschnitt der Organisation über Hierarchie- und Funktionsebenen hinweg sowie u. a. Kunden, Lieferanten und Händler.	Der von den Veränderungszielen der Organisationsführung betroffene Personenkreis.	Die gesamte Organisation oder ein großer Querschnitt derselben.	Die gesamte Organisation oder ein großer Querschnitt derselben.
Teilnehmerzahl	Ab 40 bis zu 72 Personen	Ab 50 bis zu 2.000 Personen	Ab 10 bis zu mehr als 1.000 Personen	Ab 20 bis zu mehr als 1.000 Personen
Freiwilligkeit der Teilnahme	Sehr wünschenswert	Wünschenswert	Unbedingt	Unbedingt

Arbeit mit Großgruppen in Organisationen
 zusammengestellt und überarbeitet von Peter Ruß

	Future Search (Zukunftskonferenz)	RTSC (Strategiekonferenz)	Open Space (Impulskonferenz)	The World Café (Gedankenaustausch und -vernetzung)
Charakter	Unterschiedliche Interessengruppen erfahren ihre Situation gegenseitig besser zu verstehen und Verantwortung zu übernehmen.	Von der Organisationsführung gesetzte Ziele werden unter Mitwirkung der Teilnehmer durchleuchtet, ergänzt und abgestimmt.	Das Leitthema wird auf Initiative der Teilnehmer in Einzelthemen gegliedert behandelt.	Menschen kommen in angenehmer Atmosphäre unkompliziert miteinander in Kontakt und führen angeregt Gespräche, so als säßen sie in einem Café.
Durchführung	1. Rückblick, 2. Ist-Situation innen und außen, 3. Vision/Ziele, 4. Konsens über die Ziele, 5. Erste Schritte. Die Teilnehmer arbeiten wechselnd in homogenen und heterogenen Gruppen. Im letzten Schritt werden verbindliche Maßnahmen zur Erreichung der gemeinsam festgelegten Ziele installiert.	Die aktuelle Situation wird problematisiert. Externe fügen wichtige Impulse hinzu. Die von der Organisationsführung gesetzten Ziele werden den Teilnehmenden vorgestellt. Die Teilnehmer formulieren ihrerseits ihre Ziele. Es folgt ein Dialog und die Abstimmung beider Zielvorstellungen.	Zu dem zentralen Thema bieten die Teilnehmer innerhalb weniger Minuten entscheidende Aspekte als Workshops an. Es folgt die Phase parallel laufender Arbeitsgruppen. Die erarbeiteten Ergebnisse werden dokumentiert, allen Teilnehmenden sofort schriftlich zur Verfügung gestellt und schließlich im Plenum priorisiert.	Die Teilnehmer unterhalten sich an Tischen zu vorgegebenen Fragestellungen. Die Zusammensetzung der Tischrunden wird öfter gewechselt. Ein „Gastgeber“ bleibt am Tisch zurück und informiert die neuen Gesprächspartner über die „Zwischenergebnisse“ der Diskussion. Dann wird an der neuen Fragestellung (bis zum nächsten Wechsel) weitergearbeitet. Die Ideen, Themen und Fragen beginnen sich allmählich zu vertiefen und zu verlinken.
Ergebnis	Gemeinsame Vision und verbindliche Installation von Maßnahmen zur Umsetzung im Sinne der Ziele dieser Vision.	Breit getragene Strategie mit abteilungsbezogenen Maßnahmen.	Großes Spektrum an Vorschlägen und Ergebnissen zum Leitthema sowie erste Projektbildung zur Umsetzung.	Vernetzung der Gedanken und Ideen der Teilnehmer zum Leitthema und Nutzung der kollektiven Intelligenz der Gruppe.

Arbeit mit Großgruppen in Organisationen

zusammengestellt und überarbeitet von Peter Ruß

	Future Search (Zukunftskonferenz)	RTSC (Strategiekonferenz)	Open Space (Impulskonferenz)	The World Café (Gedankenaustausch und - vernetzung)
Freisetzung kreativer Potentiale	Hoch	Durchschnittlich	Sehr hoch	Sehr hoch
Grad der Strukturierung	Weniger hoch	Sehr hoch	Sehr gering	Weniger hoch
Grad der Veränderung während der Veranstaltung	Hoch	Weniger hoch	Sehr hoch	Weniger hoch
Planungsdauer	2 - 4 Monate	3 - 6 Monate	2 Monate	2 - 4 Monate
Planungsgruppe	Planungsteam, Auftraggeber, ModeratorInnen	Führungs- und Planungsteam, ModeratorInnen	Planungsteam, Auftraggeber, ModeratorIn	Planungsteam, Auftraggeber, ModeratorInnen
Notwendiges Personal	2 ModeratorInnen, Logistikteam, Dokumentationsteam	2 ModeratorInnen, Logistikteam, Dokumentations-team	1 ModeratorIn, Logistikteam, Dokumentations-team	2 ModeratorInnen, (Logistikteam)
Veranstaltungsdauer	16 Stunden auf 3 Tage verteilt	2 - 3 Tage	1 - 3 Tage	2 Stunden bis 2 Tage

Literatur

zur Bonson, Matthias: Real Time Strategic Change: Stuttgart: Klett-Cotta, 2003

Leith, Martin: Leith's Guide to Large Group Intervention Methods, 2001

Königswieser, Roswitha & Keil, Marion (Hrsg.): Das Feuer großer Gruppen, Stuttgart: Klett-Cotta, 2000

Maleh, Carole: Open Space – Effektiv arbeiten mit großen Gruppen, Weinheim: Beltz Verlag, 2000

Weisbord, Marvin & Janoff, Sandra: Future Search, Stuttgart: Klett-Cotta, 2001

Internetadressen

www.all-in-one-spirit.de

www.bredemeyerandfriends.de

www.cama-instut.de

www.theworldcafe.com