

conex.

Institut für
Consulting
Training
Management Support

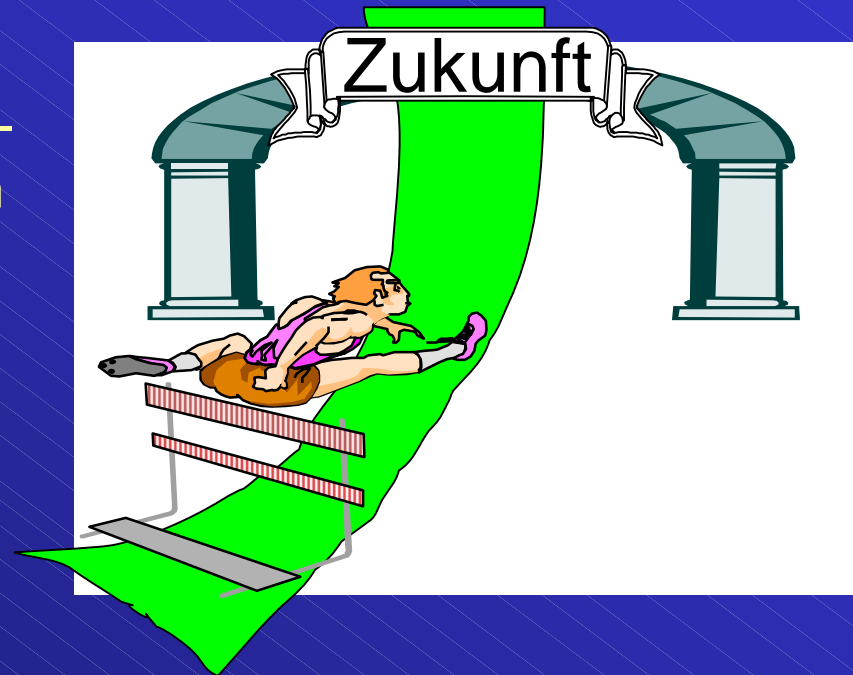
Forum of Change: Großgruppeninterventionen als Impuls nachhaltiger Veränderungsprozesse

Klassische Vorgehensweisen – klassische Probleme

- Implementierung neuer Strategien und Ansätze: stets die gleiche Vorgehensweise
 - Kleines Projektteam erarbeitet mit oder ohne externe Unterstützung die neue Konzeption
 - Transfer in Form einer top-down-Kaskade
- Problem der Implementierung und der Nachhaltigkeit:
 - Hoher Zeitverlust durch Kaskadierung
 - Unterschiedlicher Status (bereits umgesetzt – noch nicht umgesetzt)
 - Widerstände gerade bei Themen außerhalb des Tagesgeschäfts
 - Sorge um zusätzliche Arbeit, Angst vor Bevormundung, kein Commitment
 - Inkonsequente Umsetzung durch Führungskräfte und Mitarbeiter
 - Keine Motivation, keine Identifikation, Projekt bleibt Fremdkörper
 - Nach 1 oder 2 Jahren spricht niemand mehr von dem so hoffnungsvoll begonnenen Projekt

„Forum of Change“: Mit Großgruppeninterventionen die Umsetzungs-Hürde nehmen

- Seit den 1980er Jahren werden insbesondere in den USA verschiedene Modelle für Großkonferenzen mit großem Erfolg angewandt
- hier im Mittelpunkt:
 - Zukunftskonferenz (Future Search Conference)
 - Real-Time-Strategic-Change (RTSC-Konferenz)
 - Open Space



- **Gemeinsames Prinzip: das gesamte System in einen Raum holen und den Veränderungsprozeß *gemeinsam* beginnen**

Die Zukunftskonferenz

(Future Search Conference; Marvin Weisbord)

- Fokus: Visionen, Strategien, übergeordnete Zielausrichtung entwickeln; gemeinsam die gemeinsame Zukunft planen
- Teilnehmer: möglichst repräsentatives Abbild des Systems, idealerweise ergänzt um Externe (z.B. Lieferanten, Kunden etc.)
- ideale Teilnehmerzahl: 64 Teilnehmer
- Dauer: ca. 18 Stunden, auf 3 Tage verteilt
- Prinzipieller Ablauf:
 - 1 Rückblick in die Vergangenheit, bezogen auf die Welt, in der wir leben, auf die eigene Person und auf das Konferenzthema
 - 2 a. Untersuchung der Gegenwart, Umfeldanalyse, Trends zum Konferenzthema
 - 2 b. Stolz und Bedauern zur aktuellen Situation, bezogen auf den eigenen Beitrag
 - 3 Inszenieren der Zukunft/ „Visionieren“, Vor-Entwurf der Zukunft
 - 4 Herausarbeiten der gemeinsamen Ziele
 - 5 Maßnahmen erarbeiten und planen

Die RTSC-Konferenz

(Real-Time-Strategic-Change; Kathy Dannemiller)

- Fokus: Planung und Implementierung der Veränderung in Echtzeit; geeignet, wenn Strategie bereits entwickelt wurde und nun umgesetzt werden soll
- Teilnehmer: möglichst repräsentatives Abbild des Systems, idealerweise ergänzt um Externe (z.B. Lieferanten, Kunden etc.)
- Teilnehmerzahl: 30-600 Teilnehmer
- Dauer: ca. 18 Stunden, auf 3 Tage verteilt
- Prinzipieller Ablauf:
 - 1 Aufrütteln/ gemeinsame Informationsbasis schaffen
 - 2 Identifikation mit gemeinsamen Zielen herstellen
 - 3 Zusammenarbeit zwischen Bereichen/ Ebenen verbessern; geheime Spielregeln aufdecken
 - 4 Konsequenzen ableiten und konkrete Maßnahmen planen

Die Open Space-Konferenz

(Open Space Technology = OST; Harrison Owen)

- Fokus: komplexes Thema durch sehr viele Menschen in einem offenen Raum bearbeiten lassen
- Teilnehmer: möglichst repräsentatives Abbild des Systems
- Teilnehmerzahl: 15-1000 Teilnehmer
- Dauer: 0,5 - 1,5 Tage
- Prinzipieller Ablauf:
 - 1 Die Beteiligten sitzen zu Beginn im Kreis, keine Vorgaben und keine Agenda
 - 2 Einbringen von Themen/ Aspekten zum Generalthema durch „Themen-Champions“
 - 3 „Marktplatz“: Alle Teilnehmer ordnen sich den Themen zu, die ihnen wichtig sind; Agenda und Themenverlauf kristallisieren sich heraus
 - 4 Abwicklung der Workshops, möglichst direkt Protokollierung/ Berichte abfassen
 - 5 Prioritäten setzen, Maßnahmen planen

Eine schwierige Frage: Wann welcher Konferenz-Typ?

- **Beispiele für Zukunftskonferenz:**
 - Langfristige Ziele für eine ganze Organisation oder ein Ressort neu planen; Zukunft eines strategischen Themas in einer Organisation neu planen
- **Beispiele für RTSC-Konferenz:**
 - Bereits definierte Strategie oder Ziele mit einer sehr großen Gruppe überprüfen; auf breiter Basis den strategischen und kulturellen Wandel simultan in Gang setzen
- **Beispiele für Open Space-Konferenz:**
 - Zukunft des ganzen Unternehmens; Neugliederung von Abläufen und Strukturen; Fusion zweier Unternehmen; Konflikte

- *Es gibt Überschneidungsbereiche*
- *Nicht immer eindeutig, welcher Konferenztyp der Beste ist*
- *Varianten und Mischformen möglich: das „Lern-Forum“*

Variante: Das „Lern-Forum“

- Ansatz: Fokus auf Stärken
- inhaltliche Vorbereitung in Arbeitsgruppen (wenn möglich)
- Ergänzung der bekannten Methoden durch rezeptive Phasen (z.B. Impuls-Vorträge, Video) und durch Rollenspiele
- Dauer: 2-3 Tage
- prinzipieller Ablauf (ziel- und themenabhängig anzupassen):
 1. Die Beteiligten werten vorbereitete Ergebnisse aus (z.B. Stolz auf ... , weil...)
 2. Bewußtmachen der eigenen Potentiale und Stärken
 3. Konfrontieren mit Schwierigkeiten (z.B. Wettbewerb, interne Probleme)
 4. Verständnis wecken für die Perspektive der „Anderen“ (z.B. Kunden, Wettbewerber, Mitarbeiter)
 5. Entwickeln von Lösungsansätzen
 6. Vereinbaren konkreter Maßnahmen und Commitment

Voraussetzungen für das Gelingen einer Konferenz

Die Formel:

ist ein Faktor = 0, ändert sich nichts

Unzufriedenheit
mit Realität

X

Identifikation mit einer
Vision/ Zielsetzung

X

Erste
Schritte

>

Wider-
stand

Wichtige Erfolgsbedingungen:

- Das Ergebnis darf nicht schon im voraus feststehen
- Die Führungsspitze will die angestrebte Veränderung
- Die Führungsspitze ist für die Beiträge der Teilnehmer offen
- Die Führungsspitze ist bereit, das betroffene System in einen Raum zu holen
- Für die beteiligten Gruppen besteht die Notwendigkeit der Kooperation
- Die Führungsspitze läßt eine Maßnahmenplanung der Beteiligten zu - und beteiligt sie auch an der Umsetzung

Planung einer Großgruppenkonferenz: eine kleine Arbeitshilfe

| Fragen: | Antworten: |
|---|---|
| 1. Welche(s) Ziel(e) soll(en) erreicht werden? | 2. Wenn das Ziel erreicht worden ist: Was soll sich dadurch geändert haben? Zu was trägt die Zielerreichung bei? (Meta-Ziel) |
| 3. Was ist das Thema? Was ist der übergeordnete thematische Zusammenhang? | 4. Welche Prämissen bestehen in Hinsicht auf das Thema? (z.B. bereits definierte Strategie, klares Zeitraster...) |
| 5. Wie ist die Situation jetzt? (z.B. Unsicherheit, Unzufriedenheit, Angst bei den Führungskräften/ Mitarbeitern; veränderte Rahmenbedingungen, etwa durch Fusion, drohenden Konkurs, Generationswechsel) | 6. Wie wird die Situation zum Zeitpunkt der Konferenz sein? In der Zeit danach? |
| 7. Welche Resonanz ist zu erwarten? (z.B. Interesse, Widerstand, Skepsis...) | 8. Welche Teilnehmergruppen gibt es? |
| 9. Welche Relevanz haben Ziele und Thema der geplanten Konferenz für die Teilnehmer? Was sind deren Erwartungen und Ziele? | 10. Ist eine Großgruppenkonferenz immer noch die richtige Maßnahme? Falls ja: welches Design (Zukunftskonferenz, RTSC, Open Space)? |

Forum of Change als Element im übergeordneten Veränderungsprozeß

