



Autorin
Karin Huber

Selbständige Beraterin für integrierte Organisations- und Personalentwicklung / Veranstaltungsdesign und Moderation (Hinterbrühl/Wien)

karin@huber-oe.com

Arbeiten mit Großgruppen Erfahrungen der Österreich Werbung

Immer mehr Unternehmen treiben Veränderungsprozesse durch Großgruppenveranstaltungen voran. Schlagwort wie „Zukunftskonferenz“ und „Open Space“ klingen viel versprechend. Doch was bewirken diese Methoden auf lange Sicht? Die Erfahrungen der Österreich Werbung zeigen Chancen und Grenzen von Großgruppenveranstaltungen auf.

Flexibler und wettbewerbsfähiger sollte sie werden: Die Österreich Werbung hat seit Ende der 1990er Jahre tief greifende Veränderungsprozesse durchlaufen. Eine neue Geschäftsführung und der Bund als Eigentümer machten Veränderungen notwendig. Das Unternehmen sollte ertragsorientierter arbeiten, strategische Allianzen schließen und eine neue, schlagkräftigere Verkaufsorganisation aufbauen.

In Klausuren und Projekten entwickelten Führungskräfte und Mitarbeiter strategische Überlegungen für Marketing, Verkauf, Controlling und Kommunikation. Das Unternehmen baute ein Management-Netzwerk über alle Hierarchieebenen auf und verstärkte die HR-Abteilung personell. Die Personalentwicklung wurde zum strategischen Partner für den Veränderungsprozess. Im Laufe dieses Change-Projektes erhielten etwa die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Aufgaben.

Um die Mitarbeiter direkt in das Veränderungsvorhaben einzubinden, organisierte das Unternehmen ein halbes Jahr nach Beginn

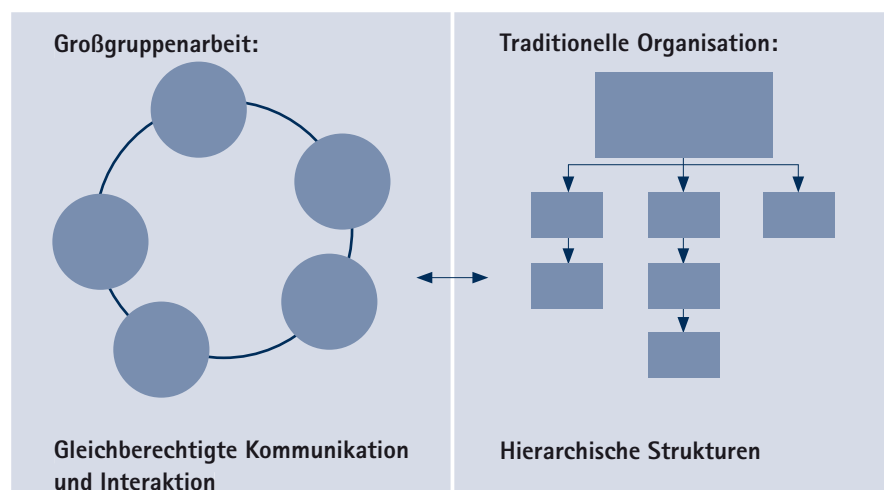
des Reorganisationsprozesses, im Sommer 2001, eine Großgruppenveranstaltung. 220 Mitarbeiter aus der ganzen Welt (rund 90 Prozent aller Beschäftigten) kamen im Salzburger St. Wolfgang zusammen. Auch Kunden- und Eigentümervvertreter nahmen an der zweieinhalbtägigen Veranstaltung teil.

Die Veranstaltung sollte über bereits vollzogene und noch geplante Veränderungen informieren und Verständnis für die neuen Visionen und Strategien wecken. Die Unternehmensleitung wollte das Bewusstsein für die Sichtweise von Partnern und Kunden stärken, die Ideen der Mitarbeiter sammeln und eine neue Kommunikationskultur anstoßen. Denn im Zuge der sich rasch und radikal ändernden Marktverhältnisse stand die Österreich Werbung nicht nur vor der Herausforderung, Strategie und formale Strukturen zu verändern. Sie musste

auch die Formen und Wege der Kommunikation und der Zusammenarbeit ändern.

Die Kommunikationskultur in einer Großgruppenveranstaltung unterscheidet sich meist sehr deutlich von jener, die im Unternehmensalltag gelebt wird. In der gewohnten, hierarchischen Struktur gibt es geregelte Informations- und Entscheidungsstrukturen, vielleicht auch Pflichten, Zwänge und Tabus, jedenfalls gibt es all jenes, was die Organisationskultur in den Jahren ihres Bestehens hervorgebracht und gefestigt hat. Während einer Großgruppenveranstaltung werden durch eine spezielle Sitzordnung und die unterschiedlichen Aufgabenstellungen viele dieser gewohnten Strukturen aufgebrochen und somit Raum für Kreativität, Diskussion und gemeinsames Lernen geschaffen. (siehe Grafik)

➔ Seite 42



Ungewohnte Kommunikationsstrukturen schaffen neue Perspektiven

Seite 41

DIE GROSSGRUPPENFORMATE

Bei einer **Zukunftskonferenz** erarbeiten die Teilnehmer gemeinsam Visionen. Dabei blickt die Gruppe, die einen Querschnitt der Organisation darstellen sollte, zunächst in die Vergangenheit und beleuchtet dann die Trends der Gegenwart. Schließlich leitet sie aus dem gemeinsam definierten Zukunftsbild Aktivitäten ab, um ihre Ziele zu erreichen. Die Zukunftskonferenz verlangt von der Geschäftsführung absolute Offenheit, denn der Prozess wird von allen Teilnehmern getragen. Nachträgliche Korrekturen würden zu Frustration und Verlust an Glaubwürdigkeit führen.

Mehr Einfluss durch die Geschäftsleitung erlaubt **Real Time Strategic Change (RTSC)**, zu Deutsch „Strategischer Wandel in Echtzeit“. Wenn das Management bereits Visionen entworfen hat, kann es mittels RTSC deren Akzeptanz fördern und Aktivitäten planen. Meist werden alle Mitarbeiter, eventuell auch Kunden, Lieferanten oder Fachexperten eingeladen. Auf eine Darstellung des Problems folgt die Präsentation der Ziele, Dialog und Feinabstimmung, bis schließlich eine gemeinsame Version verabschiedet wird.

Open Space arbeitet mit der Fähigkeit zur Selbstorganisation. Voraussetzung ist, dass das Thema der Veranstaltung die Teilnehmer bewegt. Zu Beginn sitzen alle in einem großen Kreis. Die Teilnehmer organisieren selbst Workshops zu Detailthemen. So entsteht eine Tagesordnung. Marktplatzartig können sich die Menschen von einer Arbeitsgruppe zur nächsten bewegen. Was anfangs nach Chaos aussieht, ermöglicht Kreativität und führt zu Erkenntnissen über die vorhandenen Potenziale der Organisation.

Hinzu kommen **maßgeschneiderte Konferenzdesigns**, die aus den klassischen Formaten zentrale Arbeitsschritte entlehnen, den Gesamtprozess jedoch auf die Situation des Unternehmens abstimmen. Wie auch im Falle der Österreich Werbung, die sich für eine zweieinhalbtägige Großgruppenveranstaltung entschieden hat.



Foto: Huber

Während der Veranstaltung arbeiten die Teilnehmer in gemischten Gruppen zusammen.

Die Veranstaltung orientierte sich an den klassischen Formaten RTSC und Zukunftskonferenz (siehe: „Die Großgruppenformate“). Dabei sitzen die Teilnehmer in gemischten Gruppen zusammen, um neue Kollegen aus anderen Abteilungen, Regionen und Funktionen kennen zu lernen. Sie erlebten hier gleichsam eine neue Art der Unternehmenskultur, die es möglich machte, bisher unbekannte Sichtweisen zu entwickeln und einen Blick auf die Gesamtzusammenhänge im Unternehmen zu werfen.

Die Geschäftsführung stellte die neuen Herausforderungen am Markt dar und die Teilnehmer diskutierten über die daraus resultierenden Anforderungen. „Welche Erwartungshaltung haben die Kunden an unser Unternehmen?“ „Wie können wir diesen gerecht werden?“ Mit Fragen wie diesen regten Moderatoren die Diskussion an. Die Teilnehmer diskutierten zunächst im kleinen Kreis, anschließend im Plenum. Sie informierten sich über laufende Projekte und überlegten, was die anstehenden Veränderungen für ihre konkrete Einheit bedeuteten.

Kurz nach der Veranstaltung war die Euphorie groß – ein üblicher Effekt von Großgruppenveranstaltungen. Nach persönlichen Eindrücken befragt, antworten die Beteiligten meist mit großer Begeisterung, etwas Positives, Ungewöhnliches und Neues erlebt zu haben. Die kurzfristigen Ergebnisse von

Großgruppenveranstaltungen verblüffen meist in positiver Hinsicht: Es sind gegenseitiges Verständnis, neue Lösungen, kreative Ideen und mehr Eigenverantwortung entstanden. Und nicht zu vergessen: Die Teilnehmer wünschen sich „mehr“ von dieser neuen Arbeits- und Kommunikationskultur.

Doch wie sehen die Langzeiteffekte aus? Im April 2004 untersuchte die Autorin dieses Beitrags, ob und wie sich die Großgruppenveranstaltung der Österreich Werbung im Unternehmen ausgewirkt hat. Im Rahmen ihrer Studie befragte sie ehemalige Teilnehmer, darunter Mitarbeiter und Führungskräfte aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen, im Rahmen einer Gruppendiskussion nach ihren Erfahrungen und Eindrücken.

DIE STUDIE

Der Artikel basiert auf der Master-Thesis „Großgruppenveranstaltungen: Punktuell-les Allheilmittel im Change-Prozess oder wirksamer und dauerhafter Antrieb für die Unternehmensentwicklung?“ aus dem Jahr 2004. Darin untersucht die Autorin dieses Beitrags die langfristigen Ergebnisse von Großgruppenveranstaltungen in vier österreichischen Unternehmen. Die Forschungsdaten erhob sie über Gruppendiskussionen mit Teilnehmern der Veranstaltungen.

Das Resultat: Trotz des zeitlichen Abstands von drei Jahren konnten die meisten Befragten die Energie und das Gemeinschaftsgefühl, das in den zweieinhalb Tagen entstand, noch sehr gut abrufen. Die Veranstaltung ist ihnen positiv in Erinnerung geblieben. Aus Sicht der meisten Befragten stärkte die Großgruppenveranstaltung tatsächlich das Bewusstsein für die neue Strategie des Unternehmens und die Ansprüche der Kunden und Partner. Andererseits beschrieben viele, dass auf den emotionalen „Ankick“ des Gemeinschaftserlebnisses auch etwas Ernüchterung folgte. Es zeigte sich, dass es ausreichend Zeit brauchte, um die Unternehmenskultur deutlich merkbar zu verändern. Es ließen sich Konflikte und Probleme, wie sie in Reorganisationen üblich sind, auch hier nicht gänzlich vermeiden.

Dass die Veranstaltung trotzdem ihren Zweck als Katalysator des Veränderungsprozesses erfüllte, hing nach Meinung der Mitarbeiter mit ihrer guten Vor- und Nachbereitung zusammen. Die zwei bis drei Tage

einer Großgruppenveranstaltung können für sich alleine nur ein Fenster zu einer neuen Unternehmenskultur sein. Um die neuen Spielregeln fest zu etablieren, um die Gewohnheiten der Kommunikation wirksam zu verändern, müssen diese in ihrer neuen Form wiederholt werden – und das liegt in der Verantwortung des Managements und der Führungskräfte. Denn sie sind Vorbild für die gelebte Kultur und prägen diese auf Dauer.

Neue Visionen, Strategien und Organisationsstrukturen lassen sich auch von oben planen und entwerfen. Die Unternehmenskultur kann das Management jedoch nur ändern, wenn es die Mitarbeiter einbezieht. Das Ende einer Großgruppenveranstaltung kann der Anfang von etwas Neuem sein. Die Konferenz hat jedoch nur dann die Chance, mehr zu sein als ein punktuell Allheilmittel, wenn das Unternehmen vorher und nachher entsprechende Aufbauarbeit leistet. Dann kann Großgruppenarbeit auf Dauer unternehmerisches Denken, bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie Energie und Motivation steigern.

LITERATURTIPPS

Real Time Strategic Change.

Schneller Wandel mit großen Gruppen.
Von Matthias zur Bonsen.
Klett-Cotta 2003.

Open Space Technology.

Ein Leitfaden für die Praxis.
Von Harrison Owen. Klett-Cotta 2001.

Future Search – die Zukunftskonferenz.

Wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamem Handeln finden.
Von Marvin Weisbord und Sandra Janoff.
Klett-Cotta 2001.

Das Feuer großer Gruppen.

Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen.
Von Roswitha Königswieser und Marion Keil.
Klett-Cotta 2000.

Fachmesse für Personalisten

Budapest, SYMA Rendezvénycsarnok

23.-24. November 2005



Personal Hungary

2nd Exhibition for
Human Resource Management

2. Emberi Erőforrás Management
Szakkiállítás



Über 60 Aussteller und 35 Vorträge und Diskussionen zu aktuellen Themen des Personalwesens

Weiterbildung und Training

Personalentwicklung
e-learning
Motivation + Teambuilding

Personal- und Unternehmensberatung

Executive Search
Outsourcing
Outplacement
Human Resource -Management

Personal-Dienstleistungen

Personal Leasing
Zeitarbeit
Internet-Jobbörsen

Personal-Software/Hardware

Personalverwaltung
Lohn- und Gehaltsabrechnung
Zeiterfassung
Personalauswahl

www.personal-hungary.com

Info: +36(06) 1 886 28 40

Mit freundlicher Unterstützung:



Medienpartner:

