

# Kulturwandel muss von allen getragen werden

**Grossgruppenveranstaltungen** Personalverantwortliche, die sich als Change Agents verstehen, kennen die Chancen von Interventionsmethoden vor versammelter Belegschaft.

VON RENÉ MOSER

## ERFOLGREICHE FÜHRUNGSKRÄFTE

sind bereit, Mitarbeitenden den Freiraum zu gewähren, den sie zur Übernahme von Eigenverantwortung brauchen. Sind Kaderleute in der Lage loszulassen, können sie mit dem richtigen Instrumentarium grosse Erfolge erzielen, ohne dadurch die Kontrolle zu verlieren. So genannte Grossgruppenveranstaltungen sind Methoden, mit deren Hilfe sich in kurzer Zeit auf breiter Ebene Veränderungen planen und umsetzen lassen. Prinzip dabei ist, dass alle Betroffenen den Wandel mitprägen. Auch HRM-Profis können von der Wirksamkeit dieser Interventionsmethoden profitieren. Sie zeichnen sich durch ganz bestimmte Merkmale aus:

- Grossgruppenveranstaltungen können über tausend Personen zählen.
- Ein Generalthema zeigt die Richtung an und soll unbedingt «heiss» sein. Das bedeutet, es muss bei allen Beteiligten eine Bewegung auslösen.
- Eine «Spurgruppe», welche sich aus Betroffenen und Moderierenden zusammensetzt, übernimmt die Aufgabenplanung, das Marketing und die Logistik.
- Prozesse zeichnen sich durch einen hohen Grad an Selbstorganisation der Teilnehmenden aus.
- Die Veranstaltungen dauern länger als einen Tag, damit sich das Erarbeitete «über Nacht» setzen kann und seine Wirkung tut.
- Kongresszentren, Fabrikhallen, Turnhallen oder Kirchen eignen sich als Durchführungsorte.
- Die Arbeit erfolgt ressourcenorientiert. Das heisst, es wird gezielt mit den Erfahrungen und dem Wissen aller Teilnehmenden gearbeitet.
- Betroffene werden nachhaltig zu Beteiligten. Dank der Möglichkeit zur Mitgestaltung werden getroffene Entscheidungen von der Gruppe mitgetragen.

Ein dynamischer Gruppenprozess bzw. der Grad der Veränderungsbereitschaft der an einem System Beteiligten ist ausschlaggebend für den Erfolg. Der Grad der Veränderungsbereitschaft liesse sich wie folgt in einer Formel ausdrücken: Die Grösse «Unzufriedenheit» multipliziert mit der «vorhandenen Vision» mal die «ersten Schritte» ist grösser als «das Beharrungsvermögen des Systems» ( $U \times vV \times eS > BdS$ ).



Bewährt und bekannt sind bis dato vier Methoden:

- Future Search Conference (FSC Zukunftskonferenz). Mit dieser Methode wird die Zukunft eines bestimmten Systems gestaltet. Dabei werden Ziel und Weg festgelegt und initialisiert. Der Prozess besteht aus strukturierten Arbeitsschritten, wie der Untersuchung der Vergangenheit, dem Entwerfen von Zukunftsbildern sowie dem Bestimmen von Lösungsansätzen und Massnahmen. Ein spezielles Merkmal der Zukunftskonferenz ist die interdisziplinäre Zusammensetzung der idealerweise 64 Teilnehmenden. Beim Praxisfall «Neuausrichtung einer Stadt» ist beispielsweise die paritätische Teilnahme von Vertretern folgender Interessengruppen denkbar: Behörden, Stadtpersonal, Kunden (Steuerzahler), Geschäftsbesitzer und Gewerbetreibende, Vereine, Institutionen, Randgruppierungen und sonstige Partner. Die Einbindung sämtlicher Betroffener begünstigt eine hohe Akzeptanz und reduziert Widerstände bei der Umsetzung auf ein Minimum.

- Real Time Strategic Change. Mit RTSC, der Strategieumsetzungskonferenz, wird die Ingangsetzung eines

Entwicklungs- und Veränderungsprozesses bezweckt. Dabei steht die Sensibilisierung auf vorgegebene Ziele, verbunden mit der Möglichkeit der aktiven Mitgestaltung bei der Umsetzung im Vordergrund. Zentral ist, dass die Veränderung der Kultur von oben gewollt ist und von unten verstanden und getragen wird. Im Verlauf der Konferenz wird in einer ersten Phase die Dringlichkeit der Veränderung und Entwicklung bewusst gemacht. Danach werden die Ziele, Werte oder Strategien kommuniziert, so dass anschliessend gemeinsam nach Weiterentwicklungen und Umsetzungsmöglichkeiten gesucht werden kann. Der Einsatz dieser Methode ist überall dort angesagt, wo markante Einschnitte in Organisationen nötig sind.

- Open Space Technology. Die OST, eine «kreative Kaffeepause», eignet sich ausgezeichnet, um bestehende Muster aufzubrechen, nachhaltige Lern- und Veränderungsprozesse zu initiieren und zu etablieren. Als zentrales Ziel braucht es auch hier ein «heisses» Thema als Diskussionsbasis. Davon ausgehend, bringen die Teilnehmenden im Prozess ihre eigenen Unterthemen ein, um diese mit anderen gemeinsam zu bearbeiten.



RENÉ MOSER, dipl. Kaufmann HKG, ist leitender Unternehmensberater bei der BDO Visura in Solothurn.

In zahlreichen dezentralen Workshops entstehen später wertvolle neue Ideen, Ergebnisse und Vorschläge. Ein gelungener Anlass lässt sich daran erkennen, dass durch die Ergebnisse der Workshops wichtige Projekte initiiert und eigenverantwortlich umgesetzt werden.

- Appreciative Inquiry. Mit AI wird auf wertschätzende Art das Positive eines Systems erkundet und entwickelt. Menschliche Systeme tendieren dazu, sich entsprechend der Vorstellung, die sich Menschen von ihnen machen, zu manifestieren. Anders ausgedrückt: Menschen konstruieren ein Bild von der Wirklichkeit, das in der Folge Realität wird. Durch die «wertschätzende Erkundung» von vorhandenen positiven Aspekten in einem System wird die Arbeit konsequent auf dessen Stärken aufgebaut. Die häufig verbreitete Defizitorientierung (vom Problem zur Lösung) wird ausgeschaltet, indem negative Aspekte in der Form von Wünschen für die Zukunft einbezogen werden. Diese Methodik eignet sich als Begleitinstrument in Kulturveränderungsprozessen.

Eine optimale Effektivität wird erreicht, wenn die System- bzw. Führungsspitze geschlossen hinter dem Vorhaben steht. Zweifel ist, auch bei sich selbst, durch Überzeugungsarbeit entgegenzuwirken. Federführende des Veränderungsprozesses tun ausserdem gut daran, folgenden Aspekten gebührend Aufmerksamkeit zu schenken:

- Die Zusammensetzung der Spurgruppe ist zentral. Sie ist für den Prozess (wie Kommunikation, Generalthema, Einladung, Raumgestaltung, Verpflegung und Material) zuständig.
- Der adäquaten und ausführlichen Kommunikation und Information ist grösste Beachtung zu schenken.
- Eine ausreichende Begleitung bei der Nachbearbeitung ist trotz ausgelöster Begeisterung und hoher Selbstverantwortung sinnvoll, um dem «Montageeffekt» entgegenzuwirken und anfängliche positive Veränderungen nicht versanden zu lassen.

Genügend Zeit in ein durchdachtes Projektmanagement zu investieren lohnt sich in jedem Fall. Geschick inszeniert, wird mit dem Einsatz von FSC, RTSC, OST und AI nicht nur ein Funken gezündet, sondern ein veritabler Flächenbrand ausgelöst. ■