



Flächenbrand des schnellen Wandels

von Bernd Nistrath, Bergheim / Erft

Seien wir ehrlich: unser Denken ist noch stark "militärisch" geprägt ("top-down").

Als Bürger erwarten wir von unserer Stadt oder Gemeinde, dass sie unseren Abfall entsorgt, machen uns aber oft keinen Kopf darüber, was mit der Cola-Dose passiert, die wir gerade leer getrunken haben. Nicht wenige lassen sie dann einfach fallen. Die "da oben" sind ja für Entsorgung zuständig.

Als Mitarbeiter im Unternehmen haben wir auch hohe Erwartungen an die "da oben". Die EDV funktioniert im Augenblick nicht? Der Systemadministrator wird's schon richten. Und bis dahin lassen wir es uns wohl ergehen oder motzen 'rum.

Die andere Seite der gleichen Medaille:

Viele "da oben" meinen auch heute noch, dass allein ihre Sicht der Dinge zählt. Die MitarbeiterInnen haben ihren Kopf ja eh nur, um Hut oder Kappe d'rauf zu setzen. Das wird natürlich nicht so gesagt - aber oft so gedacht.

Anders ist es effektiver

Vor allem im angelsächsischen Raum wurden seit den frühen 60er Jahren "Grossgruppen-Verfahren" entwickelt, die manche auch "Grossgruppen-Intervention" oder "partizipative Verfahren" nennen. Das kommt auf das Gleiche 'raus.

Es geht um ganz praktische Instrumente für schnellen Wandel. Wandel in den Köpfen, im Umgang miteinander, in der gegenseitigen Wertschätzung, bei der praktischen Arbeit im Tagesgeschäft ebenso wie bei neuen Projekten im Unternehmen.

Sie alle haben gleiche geistige Wurzeln:

- Jede Meinung und Sicht zählt und ist gleich wichtig, die der Buchhalterin ebenso wie die des Geschäftsführers. (Natürlich behält letzterer bei der Umsetzung gemeinsam erarbeiteter Konzepte die letzte Entscheidung. Das will ja schon das Aktien- oder GmbH-Gesetz so.)
- Möglichst viele Mitarbeiter längs und quer durch ein Unternehmen werden beteiligt. Nur so ist sicher gestellt, dass ein Thema auch wirklich umfassend beleuchtet und behandelt wird. Und alle sind am Ende zufrieden, denn sie haben gemeinsam etwas erarbeitet, was von allen mitgetragen wird. Die Umsetzung ist dann nur noch eine Frage der Zeit, die nötige Umsetzungsenergie jedenfalls ist bei allen Beteiligten vorhanden. Für das Gelingen fühlen sich alle gleichermassen verantwortlich - top-down wie bottom-up.
- Und das alles passiert in nur 1, 2 oder 3 Tagen gleichzeitig in einem grossen Raum. 10 bis 1.000 Menschen bewirken dies gemeinsam. Hier wird Dialog geführt, wo einer dem anderen aktiv zuhört, einer vom anderen lernt. (Das frustrierende, langatmige Diskutieren, wo einer dem anderen Argumente um die Ohren haut, ist "out".)



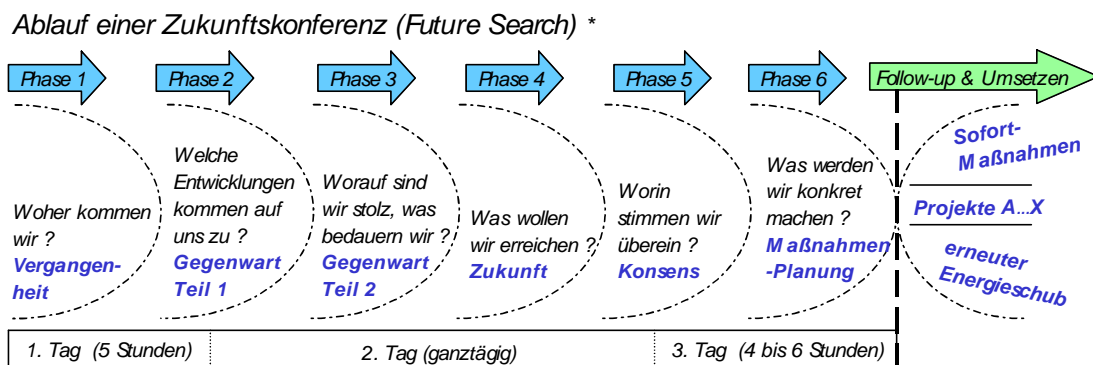
Flächenbrand des schnellen Wandels

- Auch wird nicht - wie beim üblichen Projekt-Management - bröckchenweise erst analysiert, dann Ergebnisse zusammengeführt, dann Konzepte entwickelt - immer wieder unterbrochen von sich hinschleppenden Projektsitzungen und zeitraubenden Diskussionen - sondern hier geschieht in 1, 2 oder 3 Tagen alles in einem. Und am Ende dieser kurzen Tage stehen ganz konkrete, praktische Massnahmenpläne da. Und vorn stehen Freiwillige am Flipchart und sagen: "Ich bearbeite das Thema X. Wer macht mit?" Umsetzungsenergie schwängert den Raum. Kein Manager-Finger ist nötig, der sagt: "Du machst das und Du jenes!"

Wie ist das alles möglich? Die Antwort liegt viel näher als Sie vielleicht meinen. Hier dürfen Menschen vernetzt Kopf und Bauch einsetzen - im besten Wortsinne "ganzheitlich". In vielen Unternehmen muss der Mitarbeiter ja morgens "Gefühle" beim Pförtner abgeben und darf sie sich abends wieder zurückholen. Gefühle als Produktionsfaktor warten in vielen Unternehmen noch auf ihre Entdeckung. Columbus bleibt draussen.

Einige Grossgruppen-Verfahren im Kurzportrait

- Die Methode "Zukunftskonferenz" (engl. "Future Search") dauert typischerweise 2 ½ Tage und beginnt mit einer Zeitreise von der Vergangenheit in die Zukunft (siehe Abbildung Phasen 1-3). Man verweilt bei der Vergangenheit nur so lange, wie nötig ist, um Ballast abzuwerfen.



* nach Marvin R. Weisbord

Wenn die Sicht frei ist für Neues, beginnt man (in Phase 4 der Abbildung) zunächst noch spielerisch mit Visionen der Zukunft. Anschliessend wird es (in Phase 5) sehr handfest: Ziele werden erarbeitet - und herausgefunden, welche Ziele allgemeinen Konsens im Forum finden. Sie sind die Basis für ganz praktische Massnahmen-Planung, die sofort einsetzt (Phase 6).

- "Open Space Technology" ist im Ablauf weniger strukturiert als die "Zukunftskonferenz". Eine Tagesordnung gibt es nicht. Nach einer kurzen Anmoderation stehen Teilnehmer auf, schreiben ein ihnen wichtiges Thema auf ein Blatt Papier (mit ihrem Namen) und legen es in die Mitte des grossen Kreises.

Die Moderatoren der Veranstaltung sammeln alle Papierblätter ein, heften sie übersichtlich nebeneinander an die Wand und schreiben dazu, in welcher Ecke oder welchem anderen Raum das jeweilige Thema bearbeitet wird. Jeder der bis zu 1.000 TeilnehmerInnen gruppiert sich zu dem Thema, das ihn / sie im Augenblick interessiert.



Flächenbrand des schnellen Wandels

Es gilt u.a. das "Gesetz der 2 Füße": niemand ist verpflichtet, bei seiner ursprünglich gewählten Gruppe zu bleiben, wenn das Thema nervt. Zu jeder Zeit kann in jede andere Gruppe gewechselt werden - oder ausserhalb jeder Gruppe ein Schwätzchen gehalten werden. Auch diese Art der Kommunikation ist bei Open Space wichtig.

Am Ende der Open-Space-Konferenz (nach 1 oder 2 Tagen) liegt in der Mitte schriftlich dokumentiert die Arbeit aller Arbeitsgruppen. Sie wurde von Heintzelmännchen über Nacht erstellt. Und jede(r) trägt sein / ihr Exemplar nach Hause. Das ist wie in Clondike als dort viel Gold gefunden wurde.

- "Strategischer Wandel in Echtzeit" (engl. "Real Time Strategic Change RTSC") ist eine Art "Abgleich" zwischen vorher (z.B. von der Geschäftsführung entwickelten) Konzepten und den Wünschen und Vorstellungen der Mitarbeiter. Alles steht auf dem Prüfstand. Es wird ergänzt, abgeändert, verworfen. Alles ist möglich.
- "Appreciative Inquiry: AI" (häufigste Übersetzung: "wertschätzende Unternehmensentwicklung") ist ein Ansatz, um die Lebensenergien des Einzelnen, in der Gruppe und der Organisation zu aktivieren und für die Zielerreichung der letzteren einzusetzen. AI lernt aus Erfolgen der Vergangenheit und setzt eine sehr starke positive Energie frei. Damit erreicht man, dass die Beteiligten die gewünschten Veränderungen nachhaltig mittragen. Eintagsfliegen sind nicht das Ding von AI.

In einem Prozess mit 4 Phasen suchen die Mitarbeiter nach dem Besten, was heute in jedem Einzelnen und dem ganzen Unternehmen steckt. Sie entwickeln daraus eine gewünschte Zukunft und leiten sofort praktische Schritte ein damit aus Zukunft Realität wird. Die gewünschte Zukunft gründet auf gemeinsamen Werten und den bisherigen Erfolgen des Unternehmens. Deshalb ist AI so nachhaltig.

- "Unternehmens-Erfolg" ist ein Ansatz von Rudolf Mann. Mit ihm haben bisher ca. 1.000 Unternehmen erfolgreich gearbeitet. Gesteuert wird "vor den Zahlen". Zahlen decken meist nur Symptome auf - und lassen Ursachen im Dunkel.

Hier wird "knallharte Betriebswirtschaft" mit "weichen Faktoren" (den Potenzialen der Mitarbeiter) eng verknüpft. Erfolge in der betriebswirtschaftlichen Gewinn+Verlust-Rechnung zeigen sich dann oft schon in 1 bis 2 Monaten.

5 Basis-Fragen systematisch und je nach verfügbarer Zeit im Unternehmen schneller oder langsamer bearbeitet:

- ◆ Was können wir ?
- ◆ Was werden wir tun ?
- ◆ Was löst unseren Kunden ihre Probleme ?
- ◆ Was behindert uns dabei ?
- ◆ Wie setzen wir unser Konzept um ?

Mehr Information?

neueweg consult • bernd niestrath + kollegen: bniestrath@t-online.de