

Identifikation durch Partizipation – oder wie Betroffene zu Beteiligten werden



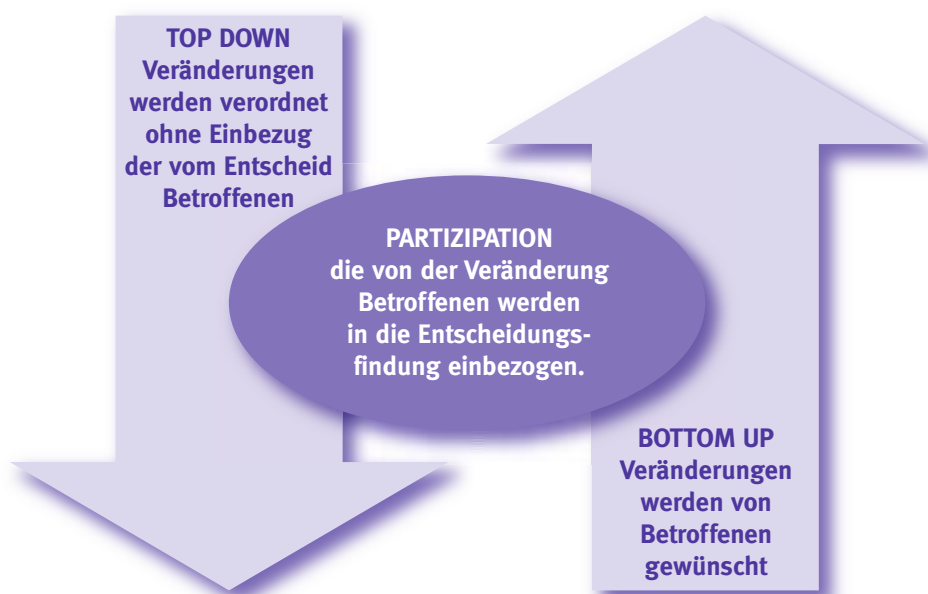
Inger Schjold ist Partnerin bei «frischer wind» AG für Organisationsentwicklungen.

Partizipative Veränderungsprozesse

Wer in die Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen einbezogen wird, der trägt die Entscheidungen nachher auch mit. Was eigentlich logisch erscheint, wird in der Organisationsentwicklung immer noch mancherorts zu wenig berücksichtigt. Von der Hierarchie verordnete Veränderungen werden jedoch selten umgesetzt und gelebt. Strategien, Leitbilder und Kulturentwicklungen finden dann nur auf dem Papier statt und hinterlassen nicht selten Frustration. Die Überzeugung, dass ein ganzes System gemeinsam an seiner Entwicklung arbeiten muss, damit tragfähige Lösungen entstehen, setzt sich aber immer mehr durch. Sogenannte partizipative Prozesse, bei denen Vorgaben der Hierarchie mit Bedürfnissen und Ideen der Basis verknüpft werden, ermöglichen es, Betroffene gut in einen Veränderungsprozess einzubinden und sie von Beginn an im Boot zu haben. Die Erfahrung in der Praxis bestätigt die These, dass dadurch die Verbindlichkeit und die Nachhaltigkeit der angestrebten Veränderungen steigen. Betroffene einzubeziehen bedeutet aber auch, deren Sicht der Dinge und deren Erfahrungen mit Offenheit

und Vertrauen zu begegnen: Offenheit auch für unkonventionelle oder kritische Stimmen und Vertrauen darin, dass Betroffene im Interesse des Gesamtsystems und im Sinne des gemeinsamen Fortschritts denken und handeln. Wie aber können zum Beispiel mehrere hundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen werden und gemeinsam

die Zukunft eines Unternehmens entwickeln? Das gelingt, indem im Laufe eines Veränderungsprozesses ein- oder mehrmals sogenannte Grossgruppenkonferenzen durchgeführt werden. Mit bewährten Grossgruppenmethoden und in einem klaren Setting werden Themen gemeinsam und in einem Raum bearbeitet. Dieses zentrale Prinzip ist einfach





Plenumrunde im Rahmen einer Open Space Veranstaltung

und radikal zugleich. Alle – nicht nur eine kleine Arbeitsgruppe – sollen gleichzeitig über ein Thema diskutieren und gemeinsam Ideen entwickeln und nach Lösungen suchen. Den Vorteil dieses gemeinsamen Vorgehens macht die in diesem Zusammenhang oft verwendete Geschichte von den Blinden, die einen Elefanten berühren, deutlich: Der eine berührt nur den Schwanz und vergleicht den Elefanten mit einem Seil, der andere berührt das Ohr und vergleicht ihn mit einem Palmblatt, der dritte berührt das Bein und vergleicht ihn mit einer Säule und so weiter. Jeder Blinde berührt nur einen Teil eines Elefanten (= Wirklichkeit), meint jedoch, die ganze Wahrheit zu kennen. An einer Grossgruppenkonferenz lassen sich die Teilansichten zusammentragen, und der ganze Elefant wird für alle spürbar. Es entsteht eine umfassende Sicht des Systems und seines Umfeldes. Das wiederum erlaubt es, alle Aspekte gleichzeitig einzubeziehen, wenn es um die Entwicklung der Zukunft geht. Grossgruppenkonferenzen tragen wesentlich zur Beschleunigung eines Veränderungsprozesses speziell in der Phase der Diagnose, aber auch im Hinblick auf die Umsetzung bei.

Nachfolgend werden die aus der praktischen Erfahrung wichtigsten und am meisten angewendeten Grossgruppenmethoden der letzten vierzig Jahre kurz dargestellt:

Future Search Conference

Bei der von Marvin Weisbord und Sandra Janoff in den 1990er Jahren entwickelten Methode wird nicht nur das ganze System im Sinn der dazu gehörenden Personen in einen Raum gebracht, sondern auch alle zeitlichen Dimensionen, wie Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Damit wird das ganze System in einer Dichte greifbar und begreifbar, die immer wieder verblüfft. Die Teilnehmenden arbeiten Schritt für Schritt an ihren Aufgaben und präsentieren und diskutieren ihre Ergebnisse im Plenum. Sie lernen voneinander mit dem Kopf und mit dem Herzen. Über die strukturierten Phasen entwickeln sie einen Sinn dafür, was wirklich wichtig ist für das gesamte System. Zum Abschluss der Konferenz werden Lösungsansätze und Schritte hin zur gemeinsam gewollten Zukunft entwickelt.

Real Time Strategic Change (RTSC)

Im RTSC werden Top-down-Vorgaben mit Bottom-up-Lösungen zusammenge-

bracht. Aufgrund von Vorgaben der Hierarchie werden gemeinsam Vorstellungen zur Zukunft entwickelt sowie konkrete Massnahmen für die Umsetzung erarbeitet. Die von Kathleen Dannemiller entwickelte Methode eignet sich sowohl für Themen der kulturellen Entwicklung als auch für die Lancierung neuer Produkte, Dienstleistungen, Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe. Ideal ist RTSC für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung von unternehmensweiten Neuausrichtungen im Sinne eines strategischen Wandels.

Open Space Technology (OST)

Harrison Owen, der Entdecker von Open Space, gibt zwei Quellen an, die ihn inspiriert haben: Das Dorfpalaver, wie er es in Liberia kennen gelernt hat, und das kreative Potenzial von Kaffeepausen. Analog dazu ist die Open Space Technology konzipiert. Im Plenum wird zu Beginn die Tagesordnung entwickelt. Die Teilnehmenden füllen an einer Wand leere Zeitfenster mit Themen und Fragestellungen, die sie anschliessend mit anderen in einem Workshop bearbeiten möchten. Das Prinzip der Selbstorganisation zeigt sich bei OST ganz deutlich darin, dass einerseits nur diejenigen ►



World Café Tisch mit Papiertischtuch zum kreativen Arbeiten

Themen diskutiert werden, die einem echten Bedürfnis des Systems entsprechen, andererseits, dass die Teilnehmenden frei sind, ob und wie lange sie sich in einem Workshop einbringen möchten.

World Café

Die von Juanita Brown Ende der 1990er Jahre entwickelte Methode hat eine einfache Grundstruktur. In drei Phasen werden im Voraus definierte und auf ein Thema abgestimmte Fragen an Tischen in Kleingruppen diskutiert. Nach jeder Phase wechseln die Teilnehmenden den Tisch und diskutieren die nächste Frage in einer neuen Gruppe. Zum Schluss werden die wichtigsten Erkenntnisse an jedem Tisch als Perlen gesammelt und im Plenum präsentiert. Der Austausch in einer Kaffeehaus-Atmosphäre unterstützt die informelle Kommunikation unter den Teilnehmenden und eignet sich speziell zu einer ersten Konkretisierung eines Themas sowie zur Unterstützung eines Meinungsbildungsprozesses.

Die Firma *frischer wind* arbeitet mit den hier beschriebenen Methoden seit zehn Jahren und hat sie im Laufe der Zeit weiterentwickelt und den sich ändernden Bedürfnissen des Marktes angepasst.

So dauern zum Beispiel die einen Konferenzen in ihrer ursprünglichen Form mehrere Tage. Heute ist es jedoch nicht mehr realistisch, dass mehrere hundert Mitarbeitende drei Tage von ihrem Arbeitsplatz fern bleiben. Deshalb mussten kürzere, effizientere Modelle entwickelt werden, die den gestellten Anforderungen ebenfalls gerecht werden.

Voraussetzungen, damit es gelingt

Damit partizipativ gestaltete Veränderungsprozesse mit Grossgruppenkonferenzen erfolgreich sind und sich ihr ganzes Potenzial an Beschleunigung und Klärung entfalten kann, sind bestimmte Voraussetzungen und Rahmenbedingungen notwendig. Nachfolgend werden die zentralen Aspekte aufgeführt und ihr Einfluss auf den Erfolg und die Nachhaltigkeit beschrieben.

Es besteht ein echter Veränderungsbedarf

Für den geplanten Prozess sollte ein echter Veränderungsbedarf bei den Teilnehmenden bestehen, eine wirkliche Aufgabe oder Chance, die die Menschen, die man zusammenbringen möchte, gemeinsam angehen sollten. Das klingt lapidar, ist aber nicht immer selbstver-

ständig. Wenn sich das System generell oder auch nur die an einer Grossgruppenkonferenz Beteiligten in einem Zustand der erfolgsverwöhnten, satten Zufriedenheit befinden, ist es unwahrscheinlich, dass sie bereit sind, Neues zu entwickeln und Veränderungen herbeizuführen.

Eine Spurgruppe als Begleitung

Bereits in frühen Prozessphasen gilt es, eine Spur- oder Projektgruppe zu bilden, mit dieser den geplanten Prozess zu reflektieren und die Konferenzen vorzubereiten. Der Begriff «Spurgruppe» leitet sich ursprünglich von deren Funktion ab, eine Grossgruppenkonferenz in der Vorbereitungsphase auf der Prozessebene, nicht aber inhaltlich, vorzuspüren. Die Aufgaben der Spurgruppe, die möglichst hierarchie- und themenübergreifend zusammengesetzt sein sollte, bestehen im Wesentlichen darin, den von der Hierarchie erteilten Auftrag zuhanden der Prozessbegleitung basiskonform abzurufen, Hintergründe der Organisationskultur sowie mögliche Konfliktpotenziale zu benennen. Der Einsatz einer Spurgruppe stellt im Gesamtprozess das partizipative Vorgehen von Beginn an sicher.

Verbindliche Planung eines Gesamtprozesses

Es empfiehlt sich, von Anfang an die Prozess- und Projektphasen, wie etwa die weitere Bearbeitung von Konferenzergebnissen, verbindlich zu planen. Sollte sich später zeigen, dass Anpassungen in den einzelnen Phasen nötig sind, so können und müssen diese natürlich vorgenommen werden. Aber einer der grössten Stolpersteine in partizipativen Verfahren ist, dass der Fokus zu sehr auf der ersten Grossgruppenkonferenz liegt. Dabei sollte er von Beginn auf dem «was kommt danach?» sein. Das ist aus Sicht der Hierarchie verständlich, handelt es sich doch bei solchen Konferenzen oft um etwas Neues, das verunsichert. Welcher Führungsperson wird es nicht mulmig, wenn sie daran denkt, dass alle ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Zukunft der Firma nachdenken und erwarten, dass ihre Bedürfnisse ernst genommen werden? Genau deshalb ist die professionelle und erfahrene Prozess-

begleitung wichtig, die den Gesamtprozess immer im Auge hat.

Die Hierarchie nimmt ihre Rolle aktiv wahr

Wer einen partizipativen Prozess mit Grossgruppenkonferenzen initiiert, verzichtet zeitweilig auf die Kontrolle im engeren Sinne und gibt dafür den Rahmen und die Ziele vor. Dies fällt eher traditionell verwurzelten Führungskräften oft schwer. Das Vertrauen der obersten Hierarchiestufe in alle Mitarbeitenden, im Interesse der Organisation zu denken und zu handeln, ist jedoch wichtig, damit der Prozess gelingt. Umgekehrt ist es auch unabdingbar, dass die Hierarchie das Vertrauen der Basis hat, den Prozess transparent, offen und partizipativ zu führen. Die Steuerung durch die Hierarchie ist in verschiedenen Phasen des Prozesses durchaus nötig und erwünscht. Jedoch gibt es auch Phasen, in denen sie in den Hintergrund treten und auf die Kompetenz der Betroffenen vertrauen muss.

Drei Beispiele aus der Praxis

a) Kulturentwicklung

Ausgangslage

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer regionalen Niederlassung einer grossen Bank fühlten sich nicht mehr als Teil des Gesamtunternehmens. Mehrere Reorganisationsprozesse und turbulente Geschäftsjahre hatten dazu geführt, dass sie sich nicht mehr mit der Bank identifizierten. Die Zusammenbeitskultur untereinander hatte zudem stark gelitten. Die vielen Abgänge von gut qualifizierten Leuten in den letzten Jahren wurden unter anderem darauf zurückgeführt.

Absichten

- Das Selbstverständnis der regionalen Niederlassung ist unter Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen sich als Teil der gesamten Bank und sind untereinander vernetzt und abgestimmt. ➤

Setting für Future Search Conference und Real Time Strategic Change



- Der Handlungsbedarf ist erkannt und Massnahmen sind eingeleitet.

Umsetzung

Mit einer möglichst heterogen zusammengesetzten Spurguppe wurde die Grossgruppenkonferenz mit den rund 100 Mitarbeitenden vorbereitet. Die Niederlassung wurde für die Dauer der Konferenz geschlossen, damit auch wirklich alle Mitarbeitenden eineinhalb Tage teilnehmen konnten. Gemeinsam gingen die Teilnehmenden daran, eine Standortbestimmung vorzunehmen und sich auszumalen, wie es wäre, wenn es gut wäre. Sie zeichneten gemeinsam die ideale Arbeitskultur und leiteten davon den Handlungsbedarf ab. Die Anwesenheit und aktive Mitarbeit des CEO über die gesamte Konferenz hinweg verlieh ihr das nötige Gewicht und unterstrich das Commitment

gie entwickeln, wie sie in Zukunft bestehen kann. Fragen wie: «Wie behalten und wie gewinnen wir das Vertrauen und die Aufträge von bisherigen und neuen Kunden?» oder «Wie steigern wir mittel- und langfristig unsere Wettbewerbsfähigkeit, um gegenüber in- und ausländischen Konkurrenten zu bestehen?» mussten beantwortet werden.

Absichten

- Entwickeln eines gemeinsamen Verständnisses der aktuellen Situation.
- Erarbeiten von strategischen Schwerpunkten für die Zukunft unter Berücksichtigung der Vorstellungen von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat.
- Definieren von konkreten strategischen Handlungsfeldern, die in Projekten weiter bearbeitet und an einer Ergebniskonferenz präsentiert werden.

gungen zur zukünftigen Ausrichtung. Vor diesem Hintergrund entwickelten alle Teilnehmenden gemeinsam mögliche Zukunftsszenarien sowie konkrete strategische Handlungsfelder. Diese wurden in Projektteams weiter bearbeitet. Die Ergebnisse aus dieser Phase wurden von den Teilnehmenden an einer Schlusskonferenz kritisch reflektiert und anschliessend in die Umsetzung überführt.

c) Führungsentwicklung

Ausgangslage

Nachdem ein grosser und heterogen zusammengesetzter Geschäftsbereich eines internationalen IT-Konzerns eine neue Führung erhalten hatte, plante diese, die drei Themen Führung, Zusammenarbeit und Umsetzungskultur im Rahmen eines People Manager Meetings zusammen mit dem gesamten Führungs-Team zu bearbeiten.

Absichten

- Kennen und Reflektieren der gegenseitigen Erwartungen von Leitung, Management-Team und Kunden.
- Entwickeln einer gemeinsamen Vorstellung in den drei Themen Zusammenarbeit, Umsetzungskultur und Führung.
- Definieren von konkreten und pragmatischen Massnahmen zur Stärkung des Geschäftsbereichs in den drei Schwerpunktthemen.

Umsetzung

Die 85 Führungspersonen trafen sich zu einer eineinhalbtägigen Grossgruppenkonferenz, die im Vorfeld mit einer breit abgestützten Spurguppe sorgfältig vorbereitet wurde. Aufgrund einer gemeinsamen Standortbestimmung und der präsentierten Erwartungen der neuen Führung wurden gemeinsame Zukunftsvorstellungen in den drei Schwerpunktthemen entwickelt. Auch die Aussensicht auf den Geschäftsbereich wurde einbezogen. Ein eingeladener Grosskunde erzählte, wie er den Geschäftsbereich gesamthaft und die Führungspersonen im Speziellen erlebte. Abschliessend definierten die Führungspersonen sieben Aktionsfelder, in denen Projektteams bis zur Ergebniskonferenz konkrete und pragmatische Massnahmen entwickelten. Einige Ideen wurden bereits direkt nach der ersten Konferenz umgesetzt.



Achterkreise für Future Search Conference oder Real Time Strategic Chance

der Zentrale gegenüber der Region. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter meldeten sich freiwillig, um in Arbeitsgruppen die Handlungsfelder weiter zu bearbeiten, und entwickelten konkrete Vorschläge zuhanden der Geschäftsleitung.

b) Strategieentwicklung

Ausgangslage

Eine Produktionsfirma aus der Maschinenindustrie musste sich dringend mit den veränderten Marktverhältnissen auseinandersetzen und für sich eine Strategie

Umsetzung

Die rund 150 Teilnehmenden trafen sich zwei Tage zu einer ersten Grossgruppenkonferenz. Die Präsentation von Analyseergebnissen zur aktuellen Situation des Unternehmens durch einen externen Experten sensibilisierte sie für die momentan kritische Situation. Der Veränderungsbedarf wurde dadurch sehr deutlich und für alle spürbar. Die Geschäftsleitung sowie der Verwaltungsrat vermittelten im Rahmen ihrer Führungsverantwortung ihre Vorstellungen und Überle-