

Inger Schjold

Was möglich wird, wenn alle am gleichen Strick ziehen

Die Zeiten autoritärer Organisationsführung sind vorbei. Mitarbeitende sollen und wollen sich heute bei der Gestaltung ihres Arbeitsumfelds einbringen – Eigenverantwortung lautet das Zauberwort. Verschiedene Grossgruppenmethoden eröffnen hier neue und nachhaltige Lösungsansätze. Im Gespräch mit Rolf Butz erklärt die Organisationsentwicklerin Inger Schjold, wie das in der Praxis funktioniert und was es braucht, damit es gelingt.

Rolf Butz: Sie arbeiten seit Jahren mit verschiedenen Grossgruppenmethoden. Was fasziniert Sie an dieser Arbeit?

Inger Schjold: Ich staune immer wieder, wie durch den Einbezug von möglichst vielen Beteiligten in einen Entwicklungsprozess etwas entsteht, das sonst nicht möglich wäre. An Grossgruppenkonferenzen kommen Personen ins Gespräch, die sonst aufgrund unterschiedlicher Hierarchiestufen nur selten miteinander zu tun haben und die sich zuvor vielleicht gar nicht kannten. Daraus entstehen neue Ideen, neue Möglichkeiten. Die Energie, die dabei frei wird, treibt Veränderungen auf allen Ebenen voran und macht sie nachhaltiger. Schliesslich trägt man Ideen, an deren Entwicklung man selbst beteiligt war, auch eher mit.

Hat Sie bei Grossgruppenkonferenzen, die Sie begleitet haben, auch schon das Gefühl beschlichen, dass es heikel werden könnte?

Schwierig wird es vor allem dann, wenn sich ein System in einem Zustand satter Zufriedenheit befindet, wenn gar kein Veränderungs- oder Entwicklungsbedarf besteht und sich die Leute fragen: «Was soll das? – Uns geht es doch gut!». In solchen Situationen möchte niemand etwas ändern. Alles soll so bleiben, wie es ist. Natürlich kann das Management Veränderungen auch autoritär vorgeben, aber getragen und umgesetzt werden sie so

nicht oder nur sehr widerwillig. Schwierig wird es auch dann, wenn Führungspersonen nicht oder nur wenig offen sind für die Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeitenden. Wer in einen partizipativen Veränderungsprozess einsteigt, der muss als Führungsperson ernsthaft an den Sichtweisen der Mitarbeitenden interessiert und offen für die Ergebnisse aus dem Prozess sein.

Wie gehen Sie mit Widerstand und Ablehnung von Teilnehmenden um?

Das erlebe ich ganz selten. Die meisten Menschen sind sehr motiviert, wenn sie

merken, dass ihre Meinung wirklich gefragt ist und sie die Zukunft ihres Arbeitsumfeldes mitgestalten können. Wenn es Widerstand gibt, dann zeigt sich das bereits im Vorfeld einer Grossgruppenkonferenz – also ganz zu Beginn des Prozesses. Wir bereiten die Konferenzen jeweils mit einer Spurgruppe vor. Diese Gruppe besteht aus Personen, die das ganze System repräsentieren und die als externe Prozessbegleiter in die Vorbereitung der verschiedenen Veranstaltungen involviert sind. Kritische Fragen zum Prozess und Widerstände tauchen – wenn überhaupt – in dieser Phase auf und kön- ➤



PERSÖNLICH: INGER SCHJOLD

Inger Schjold ist Partnerin bei «frischer wind» AG für Organisationsentwicklungen. Sie ist spezialisiert auf die Begleitung von Entwicklungs- und Klärungsprozessen in Unternehmen, Institutionen, Verwaltungen und im öffentlichen Bereich. Die aus Winterthur stammende diplomierte Psychologin FH verfügt über mehrjährige Erfahrung als Projektleiterin und Führungskraft in der IT eines Grosskonzerns und als Beraterin und Fachbereichsleiterin Laufbahnberatung am Institut für angewandte Psychologie IAP in Zürich. Inger Schjold absolvierte verschiedene Weiterbildungen in systemischem Coaching, Personalentwicklung, systemischer Unternehmensentwicklung und Grossgruppenmethoden.

nen dann gemeinsam mit dem Auftraggeber geklärt werden.

Die Zeiten, als Führungspersonen grundsätzlich alles besser wussten, sind vorbei. Wieso wehren sich trotzdem immer noch viele Unternehmen gegen Entwicklungsprozesse, die von allen Beteiligten mitgetragen werden?

Es stimmt, dass nicht alle Führungspersonen im selben Masse souverän sind, wenn es um den Umgang mit partizipativen Veränderungsprozessen geht. Es fällt auch nicht allen gleich leicht, die inhaltliche Steuerung eines Prozesses einmal aus der Hand zu geben und sich auf eine direkte Diskussion mit anderen Sichtweisen einzulassen. Für einige ist es leichter, Änderungen einfach «top-down» zu verordnen, ohne die Erfahrungen der Basis abzuholen. Leider entstehen so oftmals Strategien, die in irgendeiner Schublade verschwinden, oder Leitbilder, die nur auf dem Papier existieren. Wir versu-

chen deshalb immer aufzuzeigen, welche Vorteile ein partizipatives Vorgehen für das System hat und dass das Management dadurch in seiner Rolle gestärkt wird.

Wie sehen Sie die Zukunft von partizipativen Prozessen? Wo liegen die Grenzen?

Meiner Meinung nach liegt die Zukunft von Veränderungsprozessen generell auf solchen partizipativen Prozessen. Das gilt für Unternehmen ebenso wie für andere Bereiche des Zusammenlebens. Die Menschen erwarten heute, dass ihre Meinung zählt und dass sie ihr Umfeld mitgestalten können. Die Zeiten, in denen «von oben» etwas verordnet werden konnte, ohne dass es hinterfragt wurde, sind vorbei. Eigenverantwortung wird immer stärker wahrgenommen. An Veränderungen mitzuwirken ist Teil dieser Eigenverantwortung. Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeitenden vermehrt unternehmerisches Denken. Das

bedingt aber, dass man sie als mündige, verantwortungsbewusste und engagierte Partner einbezieht, wenn es um die Gestaltung der Zukunft des Unternehmens geht. Im Kern sollen partizipative Prozesse «top-down»- und «bottom-up»-Vorstellungen verbinden, um für das ganze System gute Lösungen zu finden. So gesehen gibt es für mich hier keine Grenzen. ●

BUCHTIPP

RUTH SELIGER:
GEWUSST WIE: BUCH ZUR METHODE
Einführung in
Grossgruppen-Methoden
Heidelberg, 2008
ISBN 978-3-89670-618-8