# Grossgruppenveranstaltungen – motivierende Veränderungsprozesse initiieren!

rene.moser@bdo.ch
dipl. Kaufmann HKG
HRM-Berater

***Wie können notwendige Veränderungsprozesse wirkungsvoll ausgelöst werden und eine nachhaltige Breitenwirkung erzeugen? Wie werden die Menschen dabei zielgerichtet «bewegt»? – Eine Lösung heisst: Einsatz von hoch entwickelten und bewährten Arbeitsmethoden mit grossen Gruppen.***

## Keine Motivation «von oben»

Führungskräfte in Institutionen, Unternehmen und Organisationen sind oft gezwungen, Veränderungen auszulösen, die bei anderen Menschen Unsicherheiten oder sogar Ängste hervorrufen. Vorgesetzte, die meinen, ihr Personal für Veränderungen «von oben» motivieren zu können, unterliegen einem verbreiteten Irrglauben. Das Wort Motivation bedeutet nämlich sich bewegen und daraus folgt, dass Menschen nur sich selbst bewegen können und sich nicht bewegen bzw. motivieren lassen. Führungskräfte müssen deshalb dafür sorgen, dass die Rahmenbedingungen und das Umfeld stimmen, damit Mitarbeitende getroffene Entscheide überzeugt mittragen und überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Gelingt dies nicht, sind Frustration, Demotivation und verminderte Leistungen angesagt.

## Idee und Nutzen

Produktive Kurskorrekturen können nur dann nachhaltig vollzogen werden, wenn alle Beteiligten angemessen miteinbezogen werden. Fusionen, Umstrukturierungen, Turnaround-Situationen oder andere Grossprojekte sind breit angelegte Veränderungen, bei welchen man mit Grossgruppenveranstaltungen positive Energien bei allen Mitarbeitenden generieren kann. Damit die Anwendung dieser Grossgruppenveranstaltungen auch zum Grosserfolg wird, müssen folgende Facts beachtet werden:

- Es handelt sich um Interventionen mit grossen, teilweise sehr grossen Gruppen (50 bis über 1000 Personen).
- Das so genannte Generalthema soll unbedingt «heiss» sein. Das bedeutet, es muss alle Beteiligten bewegen.
- Eine Spurgruppe, welche sich aus Betroffenen und Moderierenden zusammensetzt, übernimmt die Aufgaben Planung, Marketing und Logistik.
- Die Prozesse zeichnen sich situativ durch einen hohen Grad an Selbstorganisation aus.
- Grossgruppenveranstaltungen dauern länger als 1 Tag, weil die Wirkung der Nacht einen wichtigen Prozessbestandteil darstellt.
- Turnhallen, Kirchen, Fabrikhallen, Kongresszentren usw. eignen sich als Durchführungsorte.
- Die Arbeit erfolgt ressourcenorientiert, und es wird gezielt mit der Erfahrung und dem Wissen aller Teilnehmenden gearbeitet.
- Betroffene werden nachhaltig zu Beteiligten gemacht. Dank der Möglichkeit zur Mitgestaltung werden getroffene Entscheidungen von der Gruppe auch mitgetragen.

Neben der Dynamik im Gruppenprozess ist der Grad der Veränderungsbereitschaft in einem System ausschlaggebend für den Erfolg. Selbstverständlich muss vor allem die Führungscrew von den nötigen Veränderungen überzeugt sein. Formal könnte man den Grad der Veränderungsbereitschaft etwa in folgende Formel fassen *(vgl. Abb. 1)*.

## Erfolg versprechende Instrumente

**Future Search Conference FSC**

Mit dieser Methode FSC (Zukunftskonferenz) will man die Zukunft eines bestimmten Systems gestalten. Dabei werden Ziel und Weg festgelegt und initialisiert. Der Prozess besteht aus mehreren strukturierten Arbeitsschritten wie der Untersuchung der Vergangenheit, dem Entwerfen von Zukunftsbildern, dem Bestimmen von Lösungsansätzen und Massnahmen. Ein spezielles Merkmal der Zukunftskonferenz ist die interdisziplinäre Zusammensetzung der 10 bis 80 (idealerweise 64) Teilnehmenden. Beim Praxisfall «Neuausrichtung einer Gemeinde» ist z. B. die paritätische Teilnahme von Vertretern folgender Interessen-

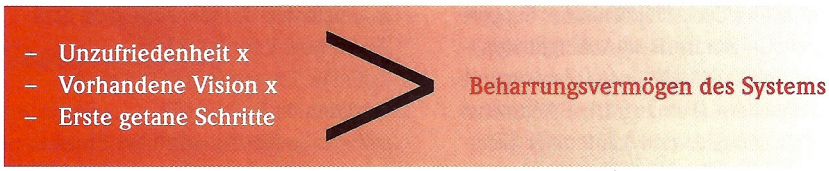


**Abbildung 1: Grad der Veränderungsbereitschaft.**