

Open Space, Zukunfts- und Strategiekonferenzen: Methoden für effektive Veränderungen in der Verwaltung

Bewegung durch große Gruppen

Von Wolfgang Gratz, Erich Kolenaty, Maria Pirker

1. Großgruppen als Instrument zur Veränderung

Organisationen mit öffentlichen Aufgaben haben Bedarf an direkter Kommunikation, nach Information aus erster Hand und nach gemeinsamer Entwicklung verschiedener Bereiche – vor allem dann, wenn die Zeiten bewegt sind. Wenn ein Ruck durch die Organisation gehen soll, um neue Herausforderungen zu bewältigen, wenn gravierende Veränderungen anstehen, die viele betreffen. Wenn alle an einem Strang ziehen sollen, kommt man nicht drum herum die Menschen zusammen zu holen und das Feuer zu entzünden.

Aber wie bringt man Zunder in staubtrockene Klausuren und Konferenzen, wie entsteht Energie und Tatkraft? Durch Powerpointpräsentationen? Infotainment? Einpeitschen? Entsteht so Leidenschaft, Verantwortungsgefühl und Veränderungsenergie bei Mitarbeitern? Die Erfahrung sagt: nein.

Es braucht also neue Wege. Die gute Nachricht: Es gibt sie. In den letzten Jahren haben neue Verfahren zur lebendigen und effektiven Arbeit in großen Gruppen aus Amerika Europa im Sturm erobert: Open Space, die Zukunftskonferenz und RTSC (Strategiekonferenz). Allein im deutschsprachigen Raum haben nach einer Erhebung der Universität Marburg im letzten Jahr mehr als 1000 Veranstaltungen mit 30 bis 750 TeilnehmerInnen mit diesen Methoden stattgefunden.

Bei aller Unterschiedlichkeit im praktischen Vorgehen verfügen die Großgruppenmethoden über einen gemeinsamen Grundansatz:

Grundsätze von Großgruppenarbeit

Das ganze System in einen Raum holen (alle Menschen oder eine kritische Masse).

Gemeinsam an der Verbesserung des Systems arbeiten.

Ein hohes Maß an Selbstorganisation und Selbststeuerung der Teilnehmer.

Schon optisch entsteht ein völlig anderes Bild: Statt dichten Sesselreihen viele runde Tische oder Sesselkreise, statt langen Monologen vom Podium ein lebendiger Wechsel von Inputs, Arbeit an den Tischen und Kurzberichten an den Saal. Großgruppen verlaufen.

- Interaktiv und spannend.
- Lösungsorientiert und zukunftsweisend.
- Substanziell und motivierend.

Wie geht das?

Die Arbeit mit großen Gruppen ist nicht ganz leicht. Packende Ziele, präzise Planung, eine ausgetüftelte Dramaturgie und die richtige Teilnehmerauswahl sind essentiell. Ein profundes Knowhow bei der Moderation von Großgruppen ist Grundvoraussetzung.

2. Kurzcharakteristik der gängigsten Methoden: Open Space:

Basiert auf einer Minimalstruktur und einem großen Grad der Selbstverantwortung der Teilnehmer. Die inhaltliche Agenda wird im Rahmen eines vorgegeben Rahmenthemas vor Ort gemeinsam erstellt und in parallelen Workshops abgearbeitet. Ein spezielles Vorgehen gegen Ende der Konferenz sichert und konkretisiert die Ergebnisse. Open Space bewährt sich für die unterschiedlichsten Aufgabenstellungen und alle Gruppengrößen.

Auf den ersten Blick wirkt diese Methode ungewöhnlich ungeordnet, ist aber von der Dichte des Arbeitsprozesses und der Effizienz der Ergebnisse her gesehen, äußerst wirkungsvoll.

Die Zukunftskonferenz:

Ein Verfahren mit standardisiertem Ablauf über ungefähr 2 Tage, für 36 bis 72 TeilnehmerInnen. TeilnehmerInnen sind üblicherweise die relevanten Stakeholders (Anspruchsgruppen) eines Systems (Also beispielsweise VertreterInnen des Managements, der unterschiedlichen MitarbeiterInnengruppen, der Kunden, der Geldgeber).

Ziel ist die gemeinsame Planung der Zukunft des „Systems“. Charakteristisch für die Arbeitsweise in der Zukunftskonferenz sind der konsequente Blick nach vor und die Fokussierung auf Lösungen und Gemeinsamkeiten, statt auf Probleme und Konflikte. Maßnahmen werden erst geplant, wenn Übereinstimmung über die Ziele und Entwicklungsrichtungen hergestellt ist. Die Zukunftskonferenz eignet sich am besten für alle Fragestellungen, wo viele Interessensgruppen zusammenwirken, aber nicht übereinander bestimmen können. Das trifft beispielsweise für Organisationen im öffentlichen Blickfeld zu, aber auch für Gemeinden, Verbände und Netzwerke.

RTSC-Konferenz: (Real-Time-Strategic-Change-conference, also etwa: strategischer Wandel in Echtzeit).

Ein Verfahren mit variablem Ablauf über 1,5 bis 3 Tage für praktisch unbegrenzte Gruppengrößen. RTSC stützt sich auf die Grundidee, dass Veränderungsenergie nur dann entsteht, wenn:

- Übereinstimmung über die gegenwärtigen und künftigen Anforderungen und Problemstellungen besteht;
- ein gemeinsames, attraktives Zukunftsbild existiert und
- erste Schritte klar sind, wie der Weg von A nach B bewältigt werden kann.

– Strategische Themen unterschiedlichster Art, Kulturveränderungen, Umorganisationen und Neugliederungen sind nur einige der Anwendungsgebiete. RTSC bietet sich immer dann an, wenn MitarbeiterInnen

für notwendige Veränderungen aufgerüttelt und mobilisiert werden müssen,

3. Ein ungewöhnlicher Lehrgang: Großgruppenmoderation

Das Fortbildungszentrum Strafvollzug begann bereits im Jahr 1999, Veranstaltungen mit Großgruppenmethoden zu gestalten – einerseits in einzelnen Justizanstalten, um die laufende Arbeit zu optimieren oder um Veränderungsprozesse zu erleichtern, andererseits, um Tagungen, lebendiger, produktiver und in ihren Wirkungen nachhaltiger zu machen. Besonders spannend war eine Zukunftskonferenz in der Justizanstalt für Jugendliche Gerasdorf, an der 24 Insassen, 23 Anstaltsbedienstete und 7 Gäste teilnahmen (siehe Foto). Die positiven Erfahrungen führten zu steigender Nachfrage und zum Bedarf, interne ModeratorInnen (etwa 15) zu qualifizieren.

Großgruppenmoderation ist naheliegenderweise nur in einer großen Gruppe praxisnahe erlernbar. Die Lösung war ein „Joint Venture“ mit dem Bundesministerium für Inneres, Sicherheitsakademie sowie mit dem Verein NEUSTART (vormals Verein für Bewährungshilfe und Soziale Arbeit) an. Den drei Organisationen ist die gesellschaftliche Aufgabe, intelligente Antworten auf Kriminalität zu finden, gemeinsam. Unterschiedliche Teilaufgaben und professionelle Zugänge führen traditionellerweise dazu, dass sich die MitarbeiterInnen aus den drei Bereichen nicht unbedingt wechselseitig in ihre Abendgebete einschließen. Eine produktive Spannung, die bei Großgruppenarbeit regelmäßig als Energiequelle dient, erschien somit garantiert.

Der Ablauf des Lehrganges:

Den Lehrgang konzipierten und leiteten Mag. Kolenaty als externer, und Dr. Gratz als interner Trainer- in einer Doppelrolle auch als Co-Auftraggeber.

In drei Seminarblöcken wurden mit den 36 TeilnehmerInnen die oben skizzierten Großgruppenmethoden „Zukunftskonferenz“, „RTSC“ und „Open Space“ simuliert, reflektiert und die vielfältigen Fragen der praktischen Anwendung durchgearbeitet.

Ein nicht unbeabsichtigter Effekt: die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der drei verschiedenen Berufsgruppen im Zugang zur „Kriminalität“ schärfen sich heraus und führten zu unmittelbarer Betroffenheit. Die TeilnehmerInnen erlebten „das Feuer großer Gruppen“ hautnah und verspürten, wie aus sich zunächst vorsichtig annähernden Teilgruppen ein mit Energie geladenes Ganzes wurde.

Anwendung in der Praxis:

Die didaktische Kernfrage bei Lehrgängen dieser Art ist immer: Wie kommt Seminarraumwissen in die Praxis?



Zukunftskonferenz in der Justizanstalt Gerasdorf, Präsentationen zu „Unsere Verantwortung“

Höhepunkt des Lehrganges waren daher die acht gemischt zusammengesetzten Projektgruppen, die jeweils eigenständig eine Großgruppenveranstaltung in einer der drei Organisationen planten und durchführten. Veranstaltungen mit „wirklichen“ Anliegen, „echten“ TeilnehmerInnen in einem realen Umfeld. Vorweg gesagt: diese Veranstaltungen der Projektgruppen waren einerseits als solche ein Riesenerfolg, andererseits beschleunigten und vertieften sie das Lernen der TeilnehmerInnen enorm.

Zwei Beispiele:

Eine neubestellte Leiterin einer Justizanstalt gab einen „Kommunikationstag“ in Auftrag, der von zwei ModeratorInnen von NEUSTART gestaltet wurde. In der Großgruppe aller an dem Tag abkömmlichen MitarbeiterInnen kommunizierte die Leiterin die auf die Anstalt zukommenden Veränderungen und ihre eigenen Zielvorstellungen authentisch (sie wurde hierzu interviewt). Inhalte und Ablauf des Tages waren von den Botschaften getragen: „Es ist unsere Anstalt“, „Ihre Meinung ist gefragt“, „Sie gestalten mit“. Es entstand eine vorher nicht gekannte Offenheit. Die Veranstaltung bewirkte einen offensiven Umgang mit den Veränderungsanstößen.

Die Organisationsreform in NEUSTART führte zu neuen, das gesamte Leistungsspektrum abdeckenden regionalen Einrichtungen, die aus der Fusion der alten fachspezifischen Einrichtungen (Bewährungshilfe, Haftentlassenenhilfe, Außergerichtlicher Tatausgleich...) entstanden. In einer der neuen Einrichtungen begleiteten zwei Moderatoren aus dem Bereich der Bundespolizei einen Open Space zum Thema „Unsere gemeinsame Zukunft“ als ersten Schritt zu einem gemeinsamen Arbeits- und Organisationsverständnis. Im Laufe

der Veranstaltung benannten bzw. bearbeiteten die etwa 40 MitarbeiterInnen die brennendsten Themen. Eine Fortsetzung im Open Space ist geplant.

Der Nutzen des Lehrganges:

Aus Sicht der Auftraggeber des Lehrganges brachte die gemeinsame Ausbildung merklischen Nutzen in mehreren Dimensionen:

Die gelungene Kooperation und Zusammenarbeit im Rahmen der Ausbildung führte auch zu besserer Kooperation im regionalen Wirkungsgebiet über den Personenkreis der Lehrgangsteilnehmer hinaus. Im Rahmen von Veranstaltungen wurden Kollegen aus den anderen Arbeitsfeldern durchgängig sehr hilfreich erlebt. Es gab weder Berührungssängste noch Animositäten. Der Ruf nach weiteren Ausbildungssettings in Kooperation mit anderen Organisationen ertönt laut.

Die Vorbehalte im Umgang mit großen Gruppen wurden deutlich abgebaut. Die verantwortlichen FunktionsträgerInnen greifen häufig auf die Unterstützung von GroßgruppenmoderatorInnen zurück, um mit ihren MitarbeiterInnen in einen strukturierten Dialog zu treten und viele MitarbeiterInnen gleichzeitig bei Veränderungsprozessen zu beteiligen.

Die TeilnehmerInnen am Lehrgang erfuhren durch die fundierte Ausbildung und deren Praxisbezogenheit neben der Befähigung für Moderation auch eine Qualifizierung im Umgang mit Strukturen und Zielen. Dies führt zu mehr Klarheit und Kompetenz bei Zielformulierung und Strukturierung von Prozessen in der täglichen Arbeit als Führungskraft.

4. Die Perspektive für die öffentliche Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung befindet sich im Umbruch. Wie auch bei anderen Organisationen, deren Umfeld sich plötzlich dynamisch ändert, entstehen völlig neue Anforderungen: Mehr und bessere Dienstleistungen sollen bei sinkenden finanziellen Mitteln erbracht werden. Paradox? Wahrscheinlich. Ungewöhnliche Anforderungen brauchen ungewöhnliche Vorgehensweisen. Erforderlich sind jedenfalls Gestaltungswillen, klare Zielvorstellungen, Mut für neue Lösungen, Mobilisierung der MitarbeiterInnen und Vertrauen in ihre Potentiale, ihr Engagement und ihr Verantwortungsbewusstsein. Großgruppenarbeit ist ein wertvolles und bewährtes Instrument, um das Unmögliche möglich zu machen.

Zu den Autoren

Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Gratz ist Leiter des Fortbildungszentrums Strafvollzug; Arbeitsschwerpunkt: Organisationsentwicklung in der öffentlichen Verwaltung.

Mag. Erich Kolenaty ist Gründer und Geschäftsführer der TRANSFORMATION Unternehmensentwicklung mit dem Arbeitsschwerpunkt: Systemische Beratung und Großgruppenarbeit.

Maria Pirker ist diplomierte Sozialarbeiterin und Leiterin des Zentralbereiches Personal und Personalentwicklung bei NEUSTART.