

Management

## Von der Risikobeurteilung zum Internen Kontrollsystem

Finanzen & Vorsorge

## Finanzielle Freiheit im dritten Lebensabschnitt

Marketing & Verkauf

## Wie sich die Effizienz im Vertrieb steigern lässt

Recht

## Handlungsbedarf für die bestehende GmbH

IT & Technik

## Die Gefahren und Risiken der Online-Kommunikation



Nr. **9**

Informieren, motivieren, aktivieren

# Fünf Grundkonzepte für den Dialog mit den Mitarbeitenden

Wie können wir die Mitarbeiter über unsere Vorhaben informieren und sie dazu bewegen, diese mitzutragen? Und: Wie können wir sie in unsere Planungen einbeziehen? Vor solchen Fragen stehen Unternehmen oft, wenn grössere Veränderungen anstehen. Dann gilt es einen Weg zu finden, um mit den Mitarbeitern in einen Dialog zu treten. Dieser Fachartikel soll einige Grundkonzepte hierfür bieten.

*Stefan Bald*

Der Bedarf an persönlicher Kommunikation in den Unternehmen steigt. Denn je eigenverantwortlicher die Mitarbeiter arbeiten, umso wichtiger ist ein gemeinsamer Wertekanon, an dem alle ihr Handeln orientieren. Und je schneller sich das Unternehmensumfeld wandelt, umso häufiger müssen die Mitarbeiter auf neue Strategien eingestimmt werden. Deshalb wurden in den zurückliegenden Jahren mehrere neue Konzepte der Grossgruppen-Moderation entwickelt. Sie zielen alle darauf ab,

- die Mitarbeiter in den Prozess zu integrieren,
- sie zu einem bestimmten Verhalten zu motivieren und
- ihr Wissen und ihre Erfahrung für den Erfolg zu nutzen.

Deshalb haben die hier vorgestellten Methoden eine gemeinsame Grundstruktur. In der Regel werden zunächst Gedanken und Ideen gesammelt sowie Themen definiert. Anschliessend werden ausgewählte Themen bearbeitet. Aus den Ergebnissen werden

dann Massnahmen abgeleitet und geplant, bevor die Teilnehmer auseinandergehen.

## Open Space Technology

**Konzept:** Bei Open-Space-Veranstaltungen geben die Organisatoren nur ein allgemeines Thema vor - zum Beispiel «Neue Märkte» oder «Unser Unternehmen in 10 Jahren». Die Teilnahme ist freiwillig. Jeder

Mitarbeiter entscheidet selbst, ob und wie lange er teilnimmt.

**Verlauf:** Bei einer Open-Space-Veranstaltung kann nach der Eröffnung jeder Teilnehmer ein Workshop-Thema vorschlagen. Danach tragen sich die Anwesenden für die verschiedenen Workshops ein. Anschliessend finden zumeist zwei oder drei ein- bis zweistündige Workshop-Runden statt. Die Workshop-Ergebnisse werden protokolliert.





Die Protokolle werden vervielfältigt und in einem Reader gebündelt. Er wird den Teilnehmern ausgehändigt. Aus dem Reader filtern die Teilnehmer die für sie wichtigsten Ergebnisse heraus. Diese werden priorisiert, so dass zum Beispiel eine Liste der fünf wichtigsten Themen entsteht. Hierzu werden Arbeitsgruppen gebildet, die nach der Veranstaltung weiter arbeiten. Die Teilnahme an ihnen ist ebenfalls freiwillig.

**Einsatzmöglichkeiten:** Open-Space-Veranstaltungen haben eine offene Struktur. Entsprechend sind die Ergebnisse, zumal in der Regel keine konkreten Absprachen getroffen werden, was mit ihnen geschieht. Open-Space-Veranstaltungen eignen sich vor allem als Kick-off für Veränderungsprozesse und zum Sammeln von Ideen.

## Zukunftskonferenzen

**Konzept:** Die Grundmaxime von Zukunftskonferenzen lautet: Das gesamte System soll (über Vertreter) im Raum vertreten sein. Entsprechend umfangreich sind die Vorarbeiten - unter anderem, um zu ermitteln,

wer vom angestrebten Wandel betroffen ist und zur Konferenz eingeladen werden sollte.

**Verlauf:** Eine Zukunftskonferenz gliedert sich in fünf Phasen. Zunächst überlegen die Teilnehmer, mit welchen wichtigen Ereignissen sie oder ihre Organisation in den letzten fünf Jahren konfrontiert waren. In Phase 2 fixieren sie, welche Entwicklungen von aussen auf das System einwirken und bewerten sie. Danach erarbeiten sie Möglichkeiten, um hierauf zu reagieren. In der Phase 3 entwerfen die Teilnehmer in Kleingruppen «Idealszenarios» für die Zukunft. In Phase 4 wird im Plenum ermittelt:

- Was kam in allen Präsentationen vor?  
Was wollen folglich alle erreichen? Und:
- Wie könnten diese Ziele erreicht werden?  
Was sind mögliche Projekte?

In Phase 5 wird (in Kleingruppen) überlegt: Was wollen wir umsetzen und welche Unterstützung brauchen wir hierfür?

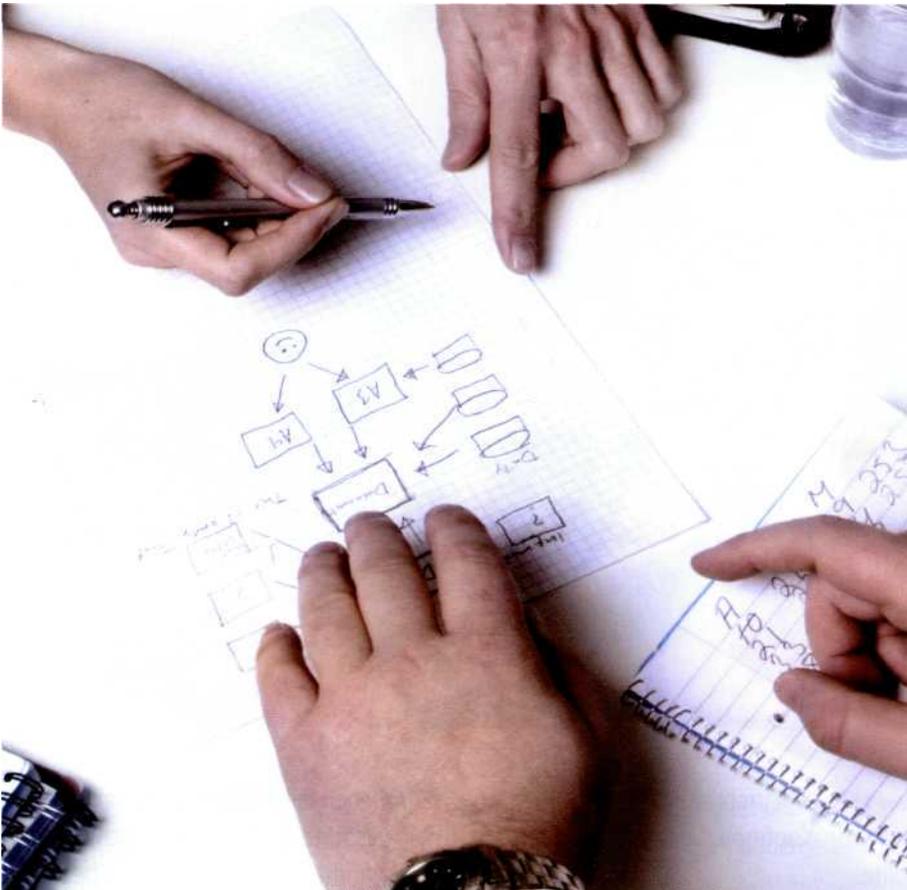
**Einsatzmöglichkeiten:** An Zukunftskonferenzen nehmen meist nur Vertreter der

Betroffenen teil. Deshalb bleibt unsicher, ob das gesamte System die beschlossenen Massnahmen trägt. Ausserdem beziehen sich die Beschlüsse oft nur auf die Elemente, bei denen ein Konsens besteht. Die Punkte, bei denen ein Dissens besteht, werden zwar konstatiert, aber nicht bearbeitet. Zukunftskonferenzen eignen sich nicht für Situationen, bei denen auch für die Betroffenen harte Entscheidungen getroffen werden müssen.

## RTSC-Konferenz

**Konzept:** Bei «Real Time Strategie Change»-Konferenzen, kurz RTSC-Konferenz genannt, sind die relevanten Grundsatzentscheidungen (z.B. «Wir schliessen 10 Prozent unserer Filialen») bereits getroffen. Durch Information und Partizipation sollen die Mitarbeiter als Mitstreiter beim Umsetzen gewonnen werden.

**Verlauf:** Zu Beginn einer RTSC-Konferenz wird den Teilnehmern deren Verlauf und Ziel erläutert. Dann formulieren sie in Kleingruppen ihre Erwartungen an die Veranstaltung.



Anschliessend schildern im Plenum zum Beispiel mehrere Externe - beispielsweise Kunden - die Stärken und Schwächen der Organisation. Nach diesem Input überlegen die Gruppen, welcher Handlungsbedarf besteht. Dann schildert die Unternehmensleitung ihre Sicht der Dinge und zu welchen Entscheidungen sie kam. Anschliessend formulieren die Gruppen Anregungen und Änderungswünsche. Die Unternehmensleitung wertet diese aus, gibt den Mitarbeitern ein Feedback und modifiziert ihre Entscheidungen, sofern sinnvoll. Danach sammeln die Teilnehmer in Kleingruppen Ideen für mögliche Aktivitäten, um die Ziele zu erreichen. Die wichtigsten Ideen präsentieren sie im Plenum. Die Unternehmensspitze bewertet die Vorschläge und beschliesst, welche realisiert werden. Danach beginnt erneut in Kleingruppen das Planen der Umsetzung.

**Einsatzmöglichkeiten:** Ein Dilemma von RTSC-Konferenzen ist: Einerseits soll das

von der Unternehmensleitung vorgegebene Ziel erreicht, andererseits der Prozess offen gestaltet werden. Zudem kommt (bei vielen Teilnehmern) der Einzelne im Plenum oft nur indirekt über den Vertreter seiner Gruppe zu Wort. Deshalb besteht die Gefahr, dass Einzelne ihre Meinung nicht ausreichend gewürdigt sehen und ihre Widerstände verstärkt werden. Entsprechend professionell muss die Planung und Moderation sein.

## Appreciative Inquiry

**Konzept:** Der Grundgedanke des Appreciative-Inquiry-Ansatz (AI, «Wertschätzende Anerkennung»): In jeder Organisation schlummern positive Geschichten, die als Metaphern für Veränderungsprozesse genutzt werden können. Diese gilt es zu identifizieren.

**Verlauf:** Bei einem AI-Prozess definiert zunächst eine Planungsgruppe das Kernthema

- zum Beispiel Innovation. Danach erstellt sie einen Leitfaden für die Interviews, mit denen die positiven Geschichten ermittelt werden sollen. In den Folgewochen führen die Mitglieder der Planungsgruppe entsprechende Interviews mit Kollegen, aber auch Kunden und Lieferanten. Aus den Interviews werden die «besten» Aussagen und Geschichten herausgefiltert. Sie werden in einem Reader gebündelt. Dann folgt der sogenannte AI-Summit oder -Gipfel. Dort schildert die Unternehmensleitung der Belegschaft mittels einer Geschichte die Gegenwart und Zukunft des Unternehmens. Anschliessend werden die in Interviews ermittelten besten Geschichten in einer kreativen Verpackung präsentiert – zum Beispiel Film/Theaterstück. Danach entwerfen die Teilnehmer in Arbeitsgruppen eigene Zukunftsbilder. Die Ergebnisse werden in einer Art Galerie präsentiert. Hieraus filtern die Teilnehmer die zentralen Themen heraus und formulieren Zukunftsaussagen. Diese werden erneut präsentiert. Anschliessend überlegt jeder Mitarbeiter, für welches Ziel er sich engagieren möchte. Dann beginnt die entsprechende Massnahmenplanung in Kleingruppen.

**Einsatzmöglichkeiten:** Ein AI-Summit lebt von der Kraft der Geschichten und Zukunftsbilder. Wie stark eine Geschichte wirkt, hängt auch von der Art des Vortrags und der Beziehung zwischen Erzähler und Zuhörern ab. Die meisten Unternehmensführer sind keine Top-Erzähler. In grossen Organisationen haben sie zudem zu den meisten Mitarbeitern keine persönliche Beziehung. Deshalb besteht die Gefahr, dass ihre Geschichten auf viele Zuhörer banal oder gar lächerlich wirken.

## World-Café

**Konzept:** Ein World-Café soll Personen, die sich selten sehen, miteinander ins Gespräch bringen und dazu veranlassen, sich über ein Thema auszutauschen.

**Verlauf:** Bei der Veranstaltung erläutert ein Moderator zunächst den Ablauf. Dann bittet er die Teilnehmer, sich an die im Raum aufgestellten kleinen Tische zu begeben, die wie Caféhaus-Tische eingedeckt sind. Dort sollen sie Kleingruppen von vier bis sechs Personen bilden und sich über ein vorgegebenes Thema unterhalten. Ihre Kerngedanken sollen die Gruppen auf den Papiertischdecken oder auf Moderationskarten festhalten. Nach zirka 20 Minuten ist die erste Gesprächsrunde beendet. Nun wechseln die Teilnehmer die Tische und bilden neue Gruppen. Zurück bleibt jeweils nur ein sogenannter Gastgeber. Er schildert der neuen Gruppe an seinem Tisch den Gesprächsverlauf in der vorherigen Runde und nennt die wichtigsten Ergebnisse. Dann diskutiert die neue Gruppe ebenfalls zirka 20 Minuten über dasselbe Thema. Danach werden für die nächste und zumeist letzte Gesprächsrunde neue Gruppen gebildet. Nun wird häu-

fig zudem eine weiterführende Frage erörtert. Nach der letzten Gesprächsrunde tragen die Teilnehmer die Ergebnisse im Plenum zusammen. Danach ist das World-Café beendet.

**Einsatzmöglichkeiten:** World-Cafés bringen grössere Gruppen von Personen miteinander ins Gespräch und lassen zwischen ihnen ein Gefühl der Gemeinschaft entstehen. World-Cafés werden primär als Einstiegselemente im Rahmen umfassender Veranstaltungsdramaturgien genutzt.

## Mischformen möglich

Alle beschriebenen Konzepte der Grossgruppen-Moderation sind Modelle, wie Kommunikationsprozesse gestaltet werden können. Sie werden in der Praxis abhängig von der Gruppengrösse, der Ausgangssitu-

ation und dem angestrebten Ziel modifiziert. Deshalb kommen im betrieblichen Alltag meist Mischformen zum Einsatz. ■



## Porträt

Stefan Bald ist Berater mit dem Arbeitsschwerpunkt Projekt- und Change-Management. Er leitet für die K-Akademie der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal, Seminare zu entsprechenden Themen.



## Fragen

Stefan Bald  
Dipl.-Pädagoge  
Dr. Kraus & Partner  
Werner-von-Siemens-Str. 2-6  
D-76646 Bruchsal  
Tel.+49-7251-989034  
[www.k-akademie.de](http://www.k-akademie.de)

