

Schneller Wandel mit grossen Gruppen?

Veränderung wird oft als einzige Konstante bezeichnet. Veränderung, die reaktiv erlebt wird, ist für viele unangenehm und schwierig. Wenn wir den Wandel proaktiv selber gestalten, kann es sogar Spass machen. Zum Beispiel mit der Durchführung einer «Open Space»- oder einer «Zukunftskonferenz» und dies mit einer grossen Gruppe mit möglichst vielen Beteiligten.

von Helena Neuhaus*

«Veränderung braucht Zeit». Kam Ihnen dieser «Glaubenssatz» auch schon über die Lippen, vielleicht sogar verbunden mit einem Seufzer? Haben Sie für das Schlagwort «Schneller Wandel mit grossen Gruppen» nur ein müdes Lächeln übrig, weil Ihre Erfahrung Sie anderes gelehrt hat? Das ist Ihr gutes Recht. Dennoch: Es gibt den anderen Blickwinkel, die andere Erfahrung. Das soll im Folgenden an einem konkreten Beispiel gezeigt werden.

Montag, 6. Mai 2002, Berufswahlschule Zürich. Rund 50 Lehrerinnen und Lehrer sitzen in einem grossen Kreis in einem Schulzimmer. In der Mitte ein weiter, freier Raum, «open space» eben. An den Wänden deuten Zeitgefässe von je 1,5 Stunden darauf hin, dass in den kommenden zwei Tagen etwas geschehen soll, aber was? Der Schulleiter, Hans Jürg Grunder, begrüsst die Teilnehmenden und weist auf das Tagungsmotto: «Unsere Berufswahlschule als Brücke ins Berufsleben ist attraktiv und aktuell». Dann setzt er sich in den Kreis seiner Kolleginnen und Kollegen und übergibt das Wort der Moderatorin.

Teilnehmende bestimmen Themen selbst

Die Regeln einer Open Space Conference (OSC) sind bald erklärt: Jede Person, die ein Anliegen oder eine Idee hat, die zur Umsetzung oder zumindest zur Annäherung des Tagungsthemas führt, kommt in die Mitte des Kreises, nennt ihren Namen und das Thema, schreibt es auf ein Blatt Papier und hängt es in ein beliebiges Zeitgefäss. Zu diesem Zeitpunkt wird sie später mit anderen Interessierten während 1,5 Stunden sprechen, phantasieren und zum Abschluss eine kurze Zusammenfassung schreiben.

Die Phase der Ideensuche dauert eine gute halbe Stunde. Danach sind die «Traktanden» für die kommenden zwei Tage gesetzt. Die eben noch leeren Wände sind mit 27 spannenden Themen bestückt. Der «Marktplatz» wird eröffnet; die Teilnehmenden schreiben sich in allen Workshops der beiden Tage ein, bei denen sie Interesse und

Lust zum Mitwirken verspüren. Dann geht es los: Die Leute verteilen sich in den verschiedenen Schulzimmern, die als Durchführungsort ihres Workshops angegeben sind. Die meisten verhalten sich gemäss Information der Moderatorin als «Hummeln», das heisst, sie sind sehr fleissig, geben all ihr Wissen in einem Workshop ein, «fliegen» zum nächsten und «befruchten» auch diesen mit ihren guten und oft auch unkonventionellen Ideen.

Die «Schmetterlinge» sind noch etwas zurückhaltend. Sie gönnen sich vielleicht eine verlängerte Kaffeepause, wobei sie diese durchaus zum Fachsimpeln und Phantasieren nutzen. Sie fliegen von Workshop zu Workshop und plötzlich lassen sie sich von einem Thema hinreissen und wirken engagiert mit. An einer OSC sind Hummeln und Schmetterlinge gleichermaßen wichtig. Die Hummeln manifestieren nach aussen, dass es sich um eine Arbeitskonferenz handelt; die Schmetterlinge stehen für die Offenheit und den Freiraum, ohne die eine OSC niemals den (garantierten) Erfolg hätte.

Jeder Workshop wird rapportiert

Nach jedem Workshop, in den Kaffee- und Mittagspausen herrscht im PC-Raum ein emsiges Treiben. Jede Person, die einen Workshop geleitet hat, tippt ihren Bericht in einen PC. Eine kleine Gruppe hat es übernommen, am Abend des zweiten Tages die Rapporte zu sammeln, mit einem Inhaltsverzeichnis zu versehen und zu drucken.

Am Morgen des dritten Tages sitzen wieder alle im Kreis. Alle lesen aufmerksam die gesammelten Werke. Dann kommt es zur Priorisierung und fast ein bisschen zur Qual der Wahl: Welche Themen sollen mit erster Priorität umgesetzt werden? Es gilt in dieser Phase nicht zuletzt auf die Ressourcen (zeitlichen und finanziellen) zu achten. Wie viele Themen können sinnvoll zu einem Projekt erklärt werden und umgesetzt?

Ehrgeizige Ziele

Die Berufswahlschule Zürich wählt sieben Themen aus, nämlich: «Werbung für die

Berufswahlschule», «Gleicher Lohn für gleiche Arbeit», «Gewalt unter uns», «Jahreskurs für schwache Schülerinnen», «Neue Angebote der BWS», «Informatik», «Mädchen und Knaben an der BWS». Und schon strömen die Leute erneut in die Workshops. Diesmal geht es darum, gut überlegt zu entscheiden: Bei welchem Projekt will/kann ich wirklich engagiert mitwirken? Wo will ich ein persönliches Commitment eingehen? Wo kann ich mit wie viel Zeit persönlich dafür sorgen, dass das Projekt umgesetzt wird?

Die in diesen Workshops erarbeiteten Projektentwürfe werden zum Abschluss im Plenum vorgestellt. Die Stimmung ist hoffnungsvoll und zuversichtlich. Die Teilnehmenden haben während diesen zwei Tagen sehr intensiv gearbeitet und könnten durchaus etwas stolz auf ihre Leistung sein. Hans Jürg Grunder bedankt sich bei allen Beteiligten und schliesst die OSC, nicht zuletzt mit dem Versprechen, dass auch er die Leute bei der Umsetzung unterstützen wolle. Danach geht es für alle zurück in den Alltag; die Arbeit in den Projektgruppen kann beginnen.

Die Umsetzung ist nahe

Vier Monate später, der 29. September 2002: Die Moderatorin ist zur Präsentation der sieben Projektergebnisse eingeladen,. Sie hat zwar längst und oft Erfahrungen gesammelt, dass jede OSC zu erstaunlichen Resultaten führt, doch was hier erreicht wurde, ist beeindruckend. Verschiedene Faktoren haben dazu geführt:

- ein Schulleiter, der die Methode kannte und von ihr überzeugt war
- Lehrerinnen und Lehrer, die mit ihrem Einsatz ein überdurchschnittliches Engagement bewiesen
- die Bereitschaft der Schulleitung, die Ideen der Lehrenden aufzunehmen und zur Umsetzung beizutragen.

Gerade Letzteres ist nicht immer selbstverständlich. Deshalb soll hier deutlich gesagt sein: Es macht keinen Sinn, eine OSC ohne Ziele und Umsetzungsabsichten durchzuführen. Es ist keine «l'art pour l'art»-Methode, auch wenn die Konferenz an sich schon Spass macht. Doch die Beteiligten würden sich verschaukelt fühlen, wenn danach nichts geschieht. Die Lehrpersonen an der Berufswahlschule Zürich haben bewiesen, dass «schneller Wandel» durchaus möglich ist, wenn die Beteiligten ihn selber inszenieren.

Hans Jürg Grunder meint rückblickend: «Für mich war faszinierend, mit welcher Intensität sich alle an diesem Prozess beteiligten und heute noch beteiligen. Meine wichtigste Aufgabe nach der OSC war mit klar gesetzten Zielen und in zeitlich klar definierten Abständen alle Beteiligten immer wieder über den Stand der Arbeiten zu informieren. Das Projekt wurde im Herbst mit einer Schlussveranstaltung abgeschlossen und wir sind heute an der erfolgreichen Umsetzung. Die Zeit war und ist sehr arbeitsintensiv, aber macht allen Freude, denn wir konnten Neues schaffen.»

«Grossgruppen-Events»

Die sogenannten «Grossgruppen-Events» mit dem ehrgeizigen Attribut «Schneller Wandel mit grossen Gruppen» stammen zwar allesamt aus den USA, doch sie werden im deutschsprachigen Europa seit über zehn Jahren mit grossem Erfolg angewandt. Die bekanntesten Methoden sind «Open Space Conference», «Zukunftskonferenz», «Real Time Strategic Change» und «Appreciative Inquiry». Je nach Ausgangslage und vor allem je nach Ziel wird die passende Methode als Grundlage ausgewählt und den individuellen Bedürfnissen massgeschneidert angepasst.

Natürlich ist die Arbeit mit der Durchführung einer derartigen Konferenz nicht getan. Diese «Events» haben vielmehr die Funktion einer «Kick-off-Veranstaltung» bzw. sie sind der Beginn eines nachhaltigen Organisationsentwicklungsprozesses. Durch die Dynamik, die an einer derartigen Veranstaltung entsteht, wird indes ein überdurchschnittlicher Umsetzungswille und ein starkes persönliches Engagement der Beteiligten ausgelöst. Deshalb gilt der Grundsatz: Möglichst viele Personen aus allen Bereichen und Hierarchieebenen einbeziehen. Ideal sind 15 bis 100; möglich sind 7 bis 750 Personen.

Die Methoden sind in Non-Profit-Organisationen, Wirtschaftsunternehmen, Schulen, Verwaltungen sowie in «offenen Systemen» wie zum Beispiel im überregionalen Ausbildungs-, Gesundheits- oder Gemeinwesen gleichermaßen anwendbar. Eine wesentliche Voraussetzung zum guten Gelingen gilt in allen Bereichen: Eine Direktion oder Geschäftsleitung, die offen genug ist, um sich auf diesen ungewöhnlichen Prozess einzulassen und im Anschluss an die Konferenz zudem bereit ist, die Beteiligten in der Umsetzung der Projekte mit den nötigen Ressourcen (Zeit und Finanzen) zu unterstützen (vgl. Buchhinweis unten).

* Helena Neuhaus ist Organisationsentwicklerin und Moderatorin für Grossgruppen-Events. Adresse: Girhaldenweg 8, 8048 Zürich, T: 01 362 61 77, helena.neuhaus@zukunftsgestaltung.ch .

Buchhinweis: Weitere konkrete Beispiele sind im Buch: «Open Space in der Praxis», Carole Maleh (Hrsg.), Beltz Verlag, beschrieben. Weitere Infos über die Autorin: www.zukunftsgesaltung.ch