

Ruth Seliger

Einführung in Großgruppen-Methoden

Vierte Auflage, 2020

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp
(Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rothhaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/
Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Berlin)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in the Czech Republic
Druck und Bindung: FINIDR, s. r. o.

Vierte Auflage, 2020
ISBN 978-3-89670-618-8 (Printausgabe)
ISBN 978-3-8497-8220-7 (ePub)

© 2008, 2020 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten haben,
abonnieren Sie den Newsletter unter <http://www.carl-auer.de/newsletter>.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de



- 1. Einleitung ... 7**
- 2. Großgruppen – ein Unterschied in der Beratung ... 10**
 - 2.1 Die Anfänge ... 11
 - 2.2 Sind Großgruppen große Gruppen? ... 13
 - 2.3 Was bringen Organisationskonferenzen? ... 15
 - 2.4 Gefahren und Risiken von Großkonferenzen ... 17
- 3. Wurzeln und Grundlagen der Großgruppenarbeit ... 19**
 - 3.1 Organisationsentwicklung ... 19
 - 3.2 Gruppendynamik ... 21
 - 3.3 Action Learning – Lernende Organisation ... 25
 - 3.4 Systemisches Denken ... 28
- 4. Gemeinsame Prinzipien in der Arbeit mit Großgruppen ... 37**
 - 4.1 Das ganze System in einen Raum bringen ... 37
 - 4.2 Eigenverantwortung und Selbstorganisation ... 38
 - 4.3 Vorrang des Gemeinsamen vor dem Trennenden ... 40
 - 4.4 Fokus auf der Zukunft ... 41
 - 4.5 Fokus auf Ressourcen und Lösungen ... 41
 - 4.6 Systemischer Blick ... 42
 - 4.7 Organisationsdialog ... 43
 - 4.8 Emotionen und Energie ... 44
 - 4.9 Das Feuer am Lodern halten ... 45
 - 4.10 Kein Event, sondern ein Prozess ... 46
- 5. Die Praxis von Großgruppen-Methoden ... 49**
 - 5.1 Groß-Konferenzen als Rahmen zur (Er-)Findung eines gemeinsamen Zukunftsbildes ... 49
 - 5.2 Groß-Konferenzen als Rahmen zur Schaffung neuer Organisationskulturen und Strukturen ... 50

5.3	Groß-Konferenzen als Rahmen für Planung und Strukturierung von Zielen ...	50
5.4	Die Zukunftskonferenz ...	52
5.5	Real-Time-Strategic-Change-Konferenzen (RTSC) ...	62
5.6	Appreciative Inquiry Summit ...	82
5.7	Open Space ...	93
5.8	The World Café ...	105
5.9	Zusammenfassend ...	111
6.	Empfehlungen für die praktische Arbeit mit Großgruppen ...	113
6.1	Hilfreiche weiterführende Literatur und praktische Anregungen zum Einstieg ...	113
6.2	Die Rolle des Moderators ...	114
6.3	Beratungskompetenz – nicht Moderation – ist vor allem gefragt ...	115
6.4	Genaue Vorbereitung ist mehr als die halbe Miete ...	115
6.5	Die Bühne der Konferenz gehört den Kunden – nicht dem Moderator ...	116
6.6	Umgang mit dem Management ...	117
6.7	Keine Angst vor großen Gruppen ...	117
	Übersicht über Großgruppen-Methoden ...	118
	Literatur ...	124
	Über die Autorin ...	126

1. Einleitung

Im Jahre 1996 steckte ich gerade in einem komplizierten Verfahren zur Klärung des Auftrags seitens eines österreichischen Energieunternehmens mit ca. 4000 Mitarbeitern. Das Management hatte sich für neue Prozesse in einem bestimmten Bereich, der das gesamte Unternehmen betraf, entschlossen. Nun sollte jemand diese neue Idee und das neue Verfahren in das Unternehmen und zu den Mitarbeitern transportieren. Die Personalentwicklung war mit dieser Frage betraut worden und suchte nun geeignete externe Partner, die die Botschaft ins Unternehmen tragen sollten. Vorgesehen war eine Serie von eintägigen Workshops mit jeweils etwa zwölf Personen. Das ergab eine Menge von mehr als 300 Workshops.

Mein erster Gedanke war *Cats*, das Musical, das über viele Jahre täglich gespielt wurde und von dem man sich erzählte, dass die Darsteller nach der 400. Aufführung am Rande des Wahnsinns waren und ausgetauscht werden mussten.

Ich wusste damals, dass dieser Weg für einen Erneuerungsprozess nicht erfolgreich sein konnte. Zwar waren Management und Personalentwicklung bemüht, die „Betroffenen zu Beteiligten“ zu machen, aber es war abzusehen, dass die Welt und damit das Unternehmen sich verändern würde, während man beim 150. Workshop noch die Entscheidungen des Vorjahres vortragen und diskutieren würde.

Ich lehnte die Anfrage ab. Ich hatte damals keine adäquate Methode zur Verfügung, um das Problem dieser Organisation zu lösen.

Kurz darauf, genau genommen ebenfalls noch im Jahr 1996, habe ich erstmals über Großgruppearbeit gelesen. Die Zeitschrift *Organisationsentwicklung* brachte eine ganze Serie von Berichten über eine Methode, die für mich einen spontanen Perspektivenwechsel auslöste. Obwohl ich mich damals schon als systemische Organisationsberaterin verstand, war meine Arbeit bis dahin von den Ideen und Regeln der klassischen Organisationsentwicklung ge-

prägt gewesen. So fragten wir zwar zirkulär, betrachteten aber die Gruppe oder das Team weiterhin als den wichtigsten Hebel von Veränderungen. Der Workshop war das Basissetting. Wir waren es gewohnt, Organisationen in viele Teams und Gruppen und Prozesse zu zerlegen und sie in eine sequentielle Abfolge von immer wieder den gleichen Settings von Workshops mit ca. zwölf Personen zu bringen. Mit dem ganzen System zu arbeiten war ein neuer, faszinierender Gedanke: Das Ziel war die Gleichzeitigkeit und Gemeinsamkeit von Veränderungsprozessen in komplexen Systemen.

Matthias zur Bensen bot in jenem Jahr einen Workshop an, in dem er die drei wichtigsten Methoden vorstellte: Zukunftskonferenzen, Real Time Strategic Change-Konferenzen (RTSC) und Open Space. Obwohl schon früher im Rahmen der Gruppendynamik gemeinsam mit Marvin Weisbord über Zukunftskonferenzen gelernt worden war, war dieser Workshop der Beginn der Erfolgsgeschichte von Großgruppen in Deutschland und Österreich.

Noch während des Workshops vereinbarte ich mit Matthias zur Bensen, diese neuen Methoden in Österreich vorzustellen. Viele Jahre lang bildeten wir gemeinsam die österreichische Beraterszene aus und machten diese Methoden bekannt.

Mein Institut lud die Pioniere aus den USA nach Wien ein, ihre Methoden persönlich zu präsentieren: Marvin Weisbord und Sandra Janoff hielten einen Workshop über Zukunftskonferenzen ab, Sylvia James und Paul D. Tolchinsky stellten RTSC-Konferenzen vor, Harrison Owen präsentierte den Open Space. Im Jahr 2000 kamen auf Einladung von Matthias zur Bensen die beiden Pioniere von Appreciative Inquiry nach Europa, um ihren Ansatz vorzustellen. David Cooperrider und Diana Whitney gaben in Riccione an der italienischen Adria einen Workshop über Appreciative Inquiry, und etwa 90 Berater aus ganz Europa, Südafrika und Japan hatten Gelegenheit, diesen Ansatz direkt von den „Erfindern“ kennenzulernen.

Mittlerweile sind viele Jahre vergangen, in denen Großgruppenmethoden zu meinem wichtigsten Werkzeug und zur Basis meines Zugangs zu Change Management geworden sind. Großgruppen gehören für mich zu den beinahe selbstverständlichen Elementen von Veränderungsprozessen.

1. Einleitung

Ich habe alle Methoden in sehr unterschiedlichen Organisationen – großen und kleinen, Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisationen und öffentlichen Einrichtungen – zu sehr unterschiedlichen Themen und unterschiedlich komplexen Aufgaben eingesetzt. Es hat immer „funktioniert“.

Meine anfängliche Begeisterung ist geblieben. In diesem Buch werden Sie meine Zustimmung zu diesen Methoden spüren können. Ich gehöre nicht zu den Zweiflern und Kritikern, sondern habe hier eindeutig positive Schlagseite und bin davon überzeugt, dass wir es mit einem Instrumentarium zu tun haben, das – die Kompetenz und Haltung der Berater vorausgesetzt – nicht nur zu einem „schnellen Wandel“ von Organisationen beitragen kann, sondern auch zu einer neuen Kultur der Kooperation in Organisationen.

In dieses kleine Büchlein sind viele Erfahrungen mit Großgruppen eingegangen. Ich bedanke mich vor allem bei meinen Kunden, die mir Gelegenheiten gaben, mit dieser Methode zu arbeiten und zu experimentieren, und die den Mut hatten, Neues auszuprobieren.

In dieser Einführung erfahren Sie:

- welche theoretischen Wurzeln Großgruppenarbeit hat
- welchen systemtheoretischen Bezug es dazu gibt
- welche Prinzipien allen Methoden von Großgruppenarbeit zu Grunde liegen
- welche Formen und Schwerpunkte die einzelnen Methoden aufweisen
- worauf es bei der Planung und Durchführung von Großgruppenkonferenzen ankommt.

Ich bitte um Verständnis, dass ich im Sinne der Lesbarkeit auf eine Gender-Differenzierung der Sprache verzichte. Die männlichen Sprachformen beinhalten auch die weiblichen Adressatinnen.

5. Die Praxis von Großgruppen-Methoden

Seit den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts beschäftigten sich Sozialforscher und Berater mit der Frage, wie Veränderungen und Entwicklungen in Organisationen und anderen sozialen Systemen, etwa von Gemeinden oder Verbänden, mit hoher Partizipation der beteiligten Personen oder „Systeme“ organisierbar sein können. Die ersten Versuche dazu kamen von Fred Emery und Eric Trist.

In den folgenden Jahrzehnten entstanden zahlreiche Variationen auf das Thema „Großgruppe“. Jede dieser Varianten hat ihre spezifischen Schwerpunkte und Ausrichtungen und dient unterschiedlichen Zielen.

Um Ihnen einen Überblick über die Fülle an unterschiedlichen Formen, Schwerpunkten und Methoden zu geben, seien hier alle Großgruppen aufgelistet, die im Laufe der Zeit entwickelt und angewendet wurden. Im „Change Handbook“ (Holman u. Devane 2000) sind alle diese Formate genau beschrieben und verglichen.

5.1 Groß-Konferenzen als Rahmen zur (Er-)Findung eines gemeinsamen Zukunftsbildes

Diese Konferenzen können eingesetzt werden, um gemeinsame Zukunftsbilder zu entwerfen oder zu einer bestimmten Fragestellung für die Zukunft zu einem Dialog und zu Entscheidungen zu kommen.

- *Search Conferences*: entwickelt 1960 von Fred Emery und Eric Trist. Search Conferences sind für Gruppen von bis zu 35 Personen geeignet, um klare Zukunftsbilder und Aktionspläne zu erarbeiten.
- *Future Search*: entwickelt 1982 von Marvin Weisbord und Sandra Janoff. Auf der Grundlage einer gemeinsamen Wissens-

basis werden Zukunftsbilder und Maßnahmenpläne entwickelt.

- *Technology of Participation* bzw. *Participatory Strategic Planning*: entwickelt 1984 von Mitarbeitern des ICA (Institute of Cultural Affairs) in Chicago. Hier steht die Partizipation bei der Schaffung von Zukunftsperspektiven im Vordergrund.
- *Strategic Forum* bzw. *Strategieforum*: entwickelt 1987 von Barry Richmond. Diese Form dient der Überprüfung der strategischen Ziele einer Organisation.

5.2 Groß-Konferenzen als Rahmen zur Schaffung neuer Organisationskulturen und Strukturen

In diesen Konferenzen geht es darum, bestimmte (idealisierte) Vorstellungen von Organisationen zu realisieren: Selbstorganisation, Partizipation, neue Kultur des Dialogs, „eine Arbeitswelt schaffen, in der Menschen und Organisationen gedeihen“ (ebd.) und zugleich schnellen Wandel einzuleiten.

- *Participative Design Workshop*: entwickelt 1971 von Fred Emery. Ziel: Auf der Basis von Wissen soll die Organisation sich selbst steuern können.
- *Gemba Kaizen*: beschrieben 1986, von Masaaki Imai. Schaffen einer schlanken und effektiven Prozess-Organisation.
- *Fast-Cycle Full-Participation*: entwickelt 1992 von William und Mary Pasmore, Al Fitz, Bob Rehm und Gary Frank. Ergebnisoptimierung durch Veränderungen von Strukturen, Prozessen, Rollen und Arbeitsinhalten.
- *Whole Systems Approach*: 1994 von Bill und Cindy Adams entwickelt. Positive Veränderungen und individuell wie gemeinsam außerordentliche Ergebnisse erzielen.

5.3 Groß-Konferenzen als Rahmen für Planung und Strukturierung von Zielen

Diese Konferenztypen dienen der gemeinsamen Bearbeitung von Veränderungszielen und der Planung ihrer Umsetzung.

5.3 Groß-Konferenzen als Rahmen für Planung und Strukturierung von

- *Preferred Futuring*: entstanden 1969 durch Ronald Lippitt und Ed Lindaman. Dient der gemeinsamen Konstruktion einer erwünschten Zukunft und der Mobilisierung der Umsetzungsenergie.
- *SimuReal*: entwickelt in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts durch Ronald C. Klein. Anhand von Simulationen Interaktionen erleben und daran lernen, mit Herausforderungen umzugehen.
- *Organization Workshop*: 1978 von Barry Oshry entwickelt. Systemsicht vermitteln und neue Vernetzungen in der Organisation schaffen.
- *Whole Scale Change*: 1982 entwickelt von Paul Tolchinsky, Kathleen Dannemiller und Dannemiller Tyson Associates. Komplexe Veränderungen in kurzer Zeit und mit dem ganzen System gestalten.
- *Dialogmethode*: 1985 von unterschiedlichen Gruppen auf den Arbeiten von David Bohm aufbauend entwickelt. Miteinander denken lernen, neue Kommunikationsformen finden.
- *Open Space Technology*: 1985 von Harrison Owen entwickelt. In der offenen Form zu neuen Lösungen finden.
- *Appreciative Inquiry*: 1987 entwickelt durch David Cooperrider, Suresh Srivastva an der Case Western Reserve University und am Taos Insitut. Wertschätzende Unternehmenskultur schaffen, auf den Ressourcen aufbauen.
- *Conference Model*: 1991 von Dick und Emily Axelrod entwickelt. Veränderungen anregen durch Einbinden einer kritischen Masse von neuen Elementen.
- *Think Like a Genius*: 1993 von Todd Siler entwickelt. Kreative Leistungen durch Kommunikation, Kooperation und Wissensvernetzung erzielen.
- *Real Time Strategic Change*: 1994 von Robert W. Jacobs und Frank McKeown entwickelt. Die gewünschte Zukunft schnell und nachhaltig erschaffen.

Aus der Fülle dieser Formen haben sich einige wenige Konferenz-Formate und -Methoden herausentwickelt, die nicht nur häufig verwendet werden, sondern auch den Sprung von den USA nach Eu-

ropa und damit in einen breiten Kreis von Beratern und Managern gefunden haben. Diese Hauptformen wollen wir näher und in der Tiefe beschreiben.

Dieses Kapitel gibt Ihnen Einblick in und Überblick über die bekanntesten Methoden von Großgruppen und Organisationskonferenzen:

- Zukunftskonferenz
- RTSC-Konferenz
- Open Space
- Appreciative Inquiry Summit
- World Café

Um Gemeinsamkeiten und Unterschiede gut erkennbar zu machen, folgen die Beschreibungen einer durchgehenden Struktur:

1. Quellen und Hintergrund
2. Struktur
3. Ablauf
4. Infrastruktur und Material
5. Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes

5.4 Die Zukunftskonferenz

„Bring the whole system in the room.“

5.4.1 Quellen und Hintergrund

Die Zukunftskonferenz, wie sie heute bekannt ist, wurde von Marvin Weisbord entwickelt. Er selbst nennt seine wichtigsten Quellen (Weisbord 1996, S. 11): Erich Trist (USA) und Fred Emery (Australien); sie begannen 1960 mit „Zukunftskonferenzen“ für eine Flugesellschaft. Trist und Emery ließen Führungskräfte ihr gesamtes Wissen zusammentragen und schufen damit „eine ganzheitliche, systemische Perspektive“. Die Verantwortung für ihre Pläne wurde den Teilnehmern überlassen. Trist und Emery gelten als die wichtigsten Vertreter des soziotechnischen Systemansatzes und damit als Protagonisten der USA-spezifischen Form von systemischem Den-

5.4 Die Zukunftskonferenz

ken. Die beiden haben die Beratung in den USA wesentlich beeinflusst.

Ronald Lippit und Eva Schindler-Rainman beschrieben in den 70er Jahren ihre in den USA durchgeführte 88 Zukunftskonferenzen in Gemeinden.

„Sie fanden heraus, dass entscheidende Durchbrüche bei Problemlösungen erzielt wurden, wenn man einen Querschnitt durch die verschiedenen Organisationen einer Gemeinde in einem Raum zusammenbrachte – manchmal bis zu zweihundertfünfzig Personen –, manchmal schon innerhalb eines Tages. Ein Schlüsselement dieser Konferenzen war, dass die Teilnehmer ‚Bilder von Potentialen‘ (wünschenswerte Zukunftsvorstellungen) entwickelten, anstatt kopfüber in die Problemlösung einzusteigen“ (Weisbord 1996).

Claes Janssen steuert die „4-Zimmer-Wohnung“ bei, die die emotionale Entwicklung von Veränderungsprozessen beschreibt. Das Modell wird am Beginn der Konferenz vorgestellt und macht den Teilnehmern klar, dass ihr gemeinsamer Weg nicht nur von Freude geprägt sein wird, sondern auch durch Phasen der Angst, des Ärgers und der Verwirrung führen wird. Auch wenn jeder Mensch den Wunsch hat, aus einem Zustand der Zufriedenheit direkt in einen neuen Zustand zu kommen, so führt der Weg in der Praxis doch

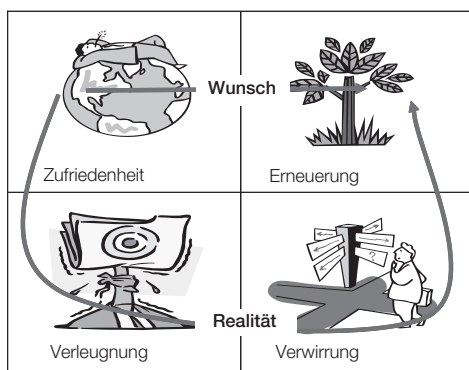


Abb. 3: Die 4-Zimmer-Wohnung von Veränderungsprozessen nach Janssen (Weisbord a. Janoff 2000)

durch das „Tal der Tränen“ – in Zustände von Verleugnung, Angst, Wut und Unsicherheit, ehe man das Neue erkennt.

Systemisches Denken bildet in vielerlei Hinsicht eine wesentliche Quelle der Zukunftskonferenz. Weisbord betont immer wieder, wie wichtig die systemische Perspektive für ihn und die Zukunftskonferenz ist. Erst wenn das System in seiner Umwelt wahrgenommen wird, können wir es verändern.

5.4.2 Struktur

- Teilnehmerzahl: 16–72.

Die Teilnehmer werden in der Vorbereitung auf Grund ihrer Position, Funktion und speziellen Perspektive ausgewählt und eingeladen.

- Dauer: zwei bis drei Tage, beginnend mit dem Nachmittag des ersten Tages, endend am Mittag oder Nachmittag des dritten Tages.
- Kommunikationssetting: Gruppen zu jeweils acht Personen in einem Raum.
- Zusammensetzung: Die Gruppenzusammensetzungen sind für die Teilnehmer nicht frei wählbar und ändern sich mehrmals im Laufe der Konferenz. Für manche Aufgaben sitzen die Teilnehmer in funktional gemischten Gruppen, so dass in jeder Gruppe möglichst viele Perspektiven des Systems vertreten sind, für andere Aufgaben werden die Gruppen möglichst homogen zusammengesetzt, wodurch in den Gruppen ähnliche Perspektiven vorherrschen, während die Vielfalt der Organisation durch das Plenum repräsentiert wird.

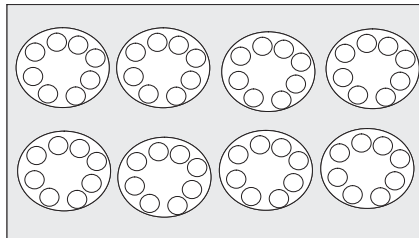


Abb. 4: Das Kommunikationssetting der Zukunftskonferenz

5.4 Die Zukunftskonferenz

„Wir treten dafür ein, dass in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in jeder nur vorstellbaren Kombination jeder alle Daten zur Verfügung haben und für seine eigene Wahrnehmungen und Pläne verantwortlich sein soll“ (Weisbord 1996, S. 6).



Abb. 5: Achtergruppe

5.4.3 Ablauf

Zukunftskonferenzen sind in ihrem Ablauf sehr stark standardisiert und geben der Moderation wenig Gestaltungsspielraum. Weisbord betont immer wieder, dass dieses Design lange entwickelt und vielfach erprobt wurde und sich als das beste erwiesen hat.

Der Ablauf einer Zukunftskonferenz führt die Teilnehmer durch vier Themen und Aufgabenstellungen:

a) Vergangenheit

Der erste Schritt ist ein Rückblick auf die gemeinsame Geschichte und auf Schlüsselereignisse jedes einzelnen Teilnehmers, des gemeinsamen Systems und in der Welt. Bei dieser Aufgabe arbeiten die Teilnehmer in maximal gemischten Gruppen.

Diese Aufgabe wird methodisch als große, gemeinsame Timeline gestaltet: An drei Wänden des Raumes sind lange Papierbahnen mit Markierungen für den gewünschten Betrachtungszeitraum (etwa die letzten zehn Jahre) montiert. Jede der Bahnen ist für jeweils ein Thema vorgesehen: persönliche Wendepunkte, Wendepunkte in unserem System, in der Welt. Die Teilnehmer tragen ihre persönlichen Erinnerungen an die Wendepunkte auf den jeweiligen Papierbahnen

5. Die Praxis von Großgruppen-Methoden

ein. Die verbundenen Hoch- und Tiefpunkte ergeben eine kollektive „Fieberkurve“, die im Anschluss von den Gruppen zu einer gemeinsamen „Geschichte“ konstruiert wird.



Abb. 6: Die noch leere Wand



Abb. 7: Die Entstehung der gemeinsamen Geschichte

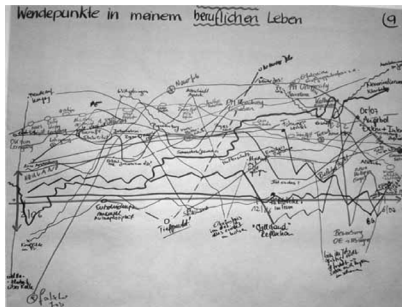


Abb. 8: Das Ergebnis ist verwirrend

Diese Aufgabe wird in gemischten Gruppen durchgeführt. Die Erarbeitung der Visionen erfolgt von der Moderationsmethode her in zwei Schritten.

Zunächst wird das Plenum durch die „Wunderfrage“ in eine ruhige und konzentrierte Trance geleitet, die helfen soll, Bilder einer gewünschten Zukunft zu finden. Jeder Teilnehmer versetzt sich in eine gewünschte Zukunft und malt sich sein eigenes Bild. Diese individuellen Bilder werden in der Gruppe besprochen, und man einigt sich auf ein gemeinsames Bild, das möglichst viele Elemente der individuellen Bilder enthält.

Anschließend werden die Teilnehmer mit reichlich „Spielmaterial“ ausgestattet und können ihre inneren Bilder, Fantasien und Wünsche in einem kreativen Prozess ausdrücken. Dabei können Collagen, Sketches oder andere kreative Gestaltungsformen gewählt werden, die geeignet sind, die Vision der Gruppe darzustellen.



Abb. 10: Die Arbeit an einer gemeinsamen Zukunft macht Spaß

In dieser Phase dürfen die Teilnehmer so richtig verrückt sein, vollkommen ungewöhnliche Ideen produzieren und die Realisierung einmal vergessen.

Schließlich werden die Visionen präsentiert – zumeist ist das der emotionale Höhepunkt der Konferenz. Es wird applaudiert, gelacht, geblödel.

Anschließend werden die kreativen Darstellungen der Visionen in den Gruppen ausgewertet: Welche Themen sind in allen Darstel-

5.4 Die Zukunftskonferenz

lungen vorgekommen? Gibt es einen roten Faden? Welche Themen inspirieren uns besonders?

Nun wird nach dem gemeinsamen Zukunftsbild der gesamten Gruppe gesucht. Die in den kleinen Gruppen erarbeiteten Themen werden auf Papierstreifen geschrieben. Alle Teilnehmer sitzen im Halbkreis, die Moderation hält jeden Papierstreifen mit dem Thema gut sichtbar hoch und bittet das Plenum um die Entscheidung, ob es dazu Konsens gibt oder nicht. Die allseits befürworteten Themen werden auf einer Pinnwand angebracht und sind das Material für die weitere Arbeit.

Sofern ein Thema nicht die allgemeine Zustimmung findet, kommt es auf eine eigene Tafel der „ungelösten Differenzen“. Das ist die Phase des *touching common ground*.

d) Maßnahmen und Aktionen

Den Abschluss der Zukunftskonferenz bildet die Planung der nächsten Schritte. Die Zusammensetzung für diese Aufgabe wird meistens entlang den realen Kooperationslinien der Organisation oder anderen „logischen“ Strukturen festgelegt. In Organisationen sind das meistens die funktionalen Gruppen, Abteilungen und Bereiche oder Projekte.

Methodisch bietet die Zukunftskonferenz hier nichts Neues. Der aus dem Projektmanagement bekannte Maßnahmenplan „Was – Wer – Wann“ hat sich bewährt.

Die Gruppen erstellen ihren Maßnahmenplan und präsentieren ihn im Plenum. Damit wird ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Selbstverpflichtung erreicht.

Tag 1 Nachmittag (5 Stunden)	Tag 2 ganztags		Tag 3 (4 bis 6 Stunden)	
Vergangen- heit gemeinsame Geschichte	Gegenwart Außen- sicht Innensicht	Zukunft unsere Visionen	Gemeinsame Themen touching com- mon ground	Planung Maßnahmen und Schritte

Tab. 1: Der Ablauf einer Zukunftskonferenz im Überblick