

Karin Dittrich-Brauner

Eberhard Dittmann

Volker List

Carmen Windisch

Großgruppenverfahren

Lebendig lernen – Veränderung gestalten

Karin Dittrich-Brauner
Eberhard Dittmann
Volker List
Carmen Windisch

Großgruppen- verfahren

Lebendig lernen – Veränderung gestalten

Mit 57 Abbildungen und 6 Tabellen

Dipl.-Psych. Karin Dittrich-Brauner
Dipl.-Psych. Dipl.-Ing. Eberhard Dittmann
Volker List
Dipl.-Psych. Carmen Windisch
P.f.O. Beratungsgesellschaft m.b.H.
Schlossgasse 4
35423 Lich

ISBN 978-3-540-76349-9 Springer Medizin Verlag Heidelberg

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.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Springer Medizin Verlag
springer.de

© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2008

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Joachim Coch
Projektmanagement: Meike Seeker
Lektorat: Annette Wolf, Leipzig
Einbandgestaltung: deblik Berlin
Einbandfoto: © michanolimit, www.fotalia.de
Cartoons: Thomas Plassmann
Satz: TypoStudio Tobias Schaedla, Heidelberg

SPIN: 11403159

Gedruckt auf säurefreiem Papier

2126 – 5 4 3 2 1 0

Geleitwort

Geschätzte Leser,

als das Autorenteam an mich mit der Bitte herantrat, das vorliegende Buch zu illustrieren, erbat ich mir ein wenig Bedenkzeit. »Großgruppenverfahren«! Ein Thema, bei dem es übertrieben wäre, behaupten zu wollen, es hätte mich seit jeher umgetrieben. Doch wie so oft bei der Beschäftigung mit Neuem spürte ich einen gewissen Reiz zur Auseinandersetzung und nahm die Herausforderung an – und die Feder in die Hand. Das Ergebnis mögen Sie selbst beurteilen.

Doch damit nicht genug! Auch noch ein Geleitwort?! Wo setze ich an? Lässt sich eine Verbindung herstellen zwischen dem Thema »Großgruppenverfahren« und meiner Arbeit als »Männleinmaler«?

Vielleicht diese:

Es sind vor allem 2 Fragen, die mich leiten, wenn ich mich als Zeichner einem Thema nähere:

1. Worum geht es im Grunde? Wo ist der Fokus?
2. Welche Perspektiven kann ich zu dem Thema einnehmen?

Diese Grundgedanken helfen mir zu entdecken, wo das Potenzial für die Überzeichnung steckt, die die Kraft und Wirkung der Karikatur entfaltet.

Übertrage ich diese Prämissen auf das Thema »Großgruppe«, so springen mich die Parallelen im Buch förmlich an: Auch die beschriebenen Großgruppenverfahren suchen – mal mehr, mal weniger – einen Leitgedanken, ein Thema oder ein Problem in ihren Mittelpunkt zu rücken, um es zu bearbeiten. Es findet eine Fokussierung statt.

Wird nicht, zweitens, das jeweilige Problem mit unterschiedlichen Methoden aus stets wechselnden Blickwinkeln betrachtet und bearbeitet? Wie beispielsweise durch unterschiedliche Zusammensetzungen der Teilnehmer im World Café oder durch die Darstellung der Themen als Visionen oder ganz praktisch aus der Sicht des Handwerkers, des Marketingstrategen oder des Philosophen – wie immer wird der Perspektivenwechsel zum belebenden Element. Dabei stelle ich mir vor, dass in den Großgruppenveranstaltungen selbst das Lachen nicht zu kurz kommt.

Zweifellos spielt der Perspektivenwechsel bei den Verfahren eine wichtige Rolle – ganz so wie bei der Karikatur. Nicht selten ist man als Schöpfer selbst überrascht, welch erhellenden Blick ein solcher Wechsel mit sich bringt.

Ich wünsche den Autoren, dass ihre Darstellungen Sie, liebe Leser, inspirieren und anregen mögen, über solche »erhellenden« Formen der Arbeit nachzudenken und Ihren Alltag mit ihnen zu bereichern.

Thomas Plassmann, »Männleinmaler«

Vorwort

Organisationsentwickler, Berater und Führungskräfte sind immer auf der Suche nach neuen Methoden. Zu Recht. Warum? Traditionelle Workshopmethoden wiederholen sich allzu oft; ein Gewöhnungseffekt tritt ein. Sammlungs- und Strukturierungsphasen mit Pinnwänden und Karten entfachen keine Begeisterung mehr. Workshopkaskaden quälen sich oft in zäher Weise über Monate und Jahre durch alle Hierarchiestufen eines Unternehmens. Top-down-Veränderungsprozesse verlieren ihre Energie und werden von der nächsten Welle Veränderungen überrollt. Informations- und Diskussionsprozesse benötigen zu viel Zeit.

Wir geben in unserem Ratgeber die folgenden Hilfestellungen:

- Die 5 wichtigsten Verfahren zur Arbeit mit großen Gruppen werden vorgestellt. Wir bieten eine kompakte Zusammenfassung auf jeweils etwa 20 Seiten. Der Leser hat damit eine verdichtete Entscheidungsgrundlage für den Einsatz des jeweiligen Verfahrens bei eigenen Veranstaltungen.
- Wir stellen unser eigenes Großgruppenkonzept *congress in motion*[®] mit seinen 7 dramaturgischen Schritten vor. Damit erhält der Leser eine erprobte Grunddramaturgie für das Design und die Durchführung von Großveranstaltungen. Dieses Konzept kann auf eigene Fragestellungen angewendet werden und bietet mehr Spielraum als die zuvor beschriebenen Standardverfahren.
- Anhand von 10 Beispielprojekten kann sich der Leser ein plastisches Bild von unterschiedlichen Großgruppenverfahren machen. Dabei kommen auch die Auftraggeber in Interviews zu Wort und bewerten die Veranstaltungen aus der jeweiligen Kundensicht.
- Von der Perlenwanderung über die Klippenwand bis zum Zukunftcocktail schildern wir 49 Werkzeuge für die Arbeit in Großgruppen. Damit öffnen wir dem Leser unsere methodische Schatzkiste und regen ihn an, sich zu bedienen, zu testen und eigene Erfahrungen mit Erprobem zu machen.
- Unsere Erfahrungen basieren auf über 300 durchgeführten Großgruppenveranstaltungen; wir verfügen über umfangreiche Erfahrungen bei der Entwicklung, Organisation und Steuerung. Unsere Tipps zur richtigen Raumgröße, zum perfekten Ton, zur ansprechenden Visualisierung und vielen anderen wichtigen Rahmenbedingungen erleichtern das Management solcher Veranstaltungen.

Der Einsatzbereich von Großgruppenverfahren wird künftig zunehmen, und es wird mehr methodische Flexibilität erwartet. Die 7 dramaturgischen Schritte von *congress in motion*[®] bieten dafür eine anregende Grundlage.

Lich, im Januar 2008
Das Autorenteam

Danksagung

Dieses Buch ist durch die inspirierende Zusammenarbeit mit Kollegen und Kunden entstanden. Viele der beschriebenen Ideen und Methoden sind Abwandlungen von Anregungen, die wir erhalten haben, oder sind in Gesprächen mit anderen entstanden.

Ganz besonders möchten wir den Experten für die einzelnen Großgruppenverfahren danken. Wir sind Kollegen, die sich für das gleiche Fachgebiet interessieren, aber gleichzeitig auch Konkurrenten auf dem Markt. Im Sommer 2007 saßen wir mit Walter Bruck, Sabine Bredemeyer, Dr. Matthias zur Bosen, Carol Maleh und Hannes Hinnen zusammen, meist draußen im Grünen. Sie haben uns an ihren Erfahrungen und Gedanken zur Zukunft der Großgruppenarbeit teilhaben lassen und damit das Buch bereichert. Das fanden wir nicht selbstverständlich.

Die Praxisberichte konnten nur mit Unterstützung unserer internen Kollegen, Kunden und Auftraggeber entstehen. Sie setzten sich dafür ein, dass wir die spannenden Projekte im Buch veröffentlichen durften. Sie gaben uns kritische und hilfreiche Rückmeldungen, und das Buch wird durch ihre Bewertungen in den Interviews bereichert. Herzlichen Dank dafür an Tom Gerum, Manfred Rentrop, Dr. Thomas Süßmeir, Dr. Henrik Haenecke, Yvonne Kaczmarczyk, Daniel Fluri, Franz Josef Kaltenbach, Dr. Volker Möhring, Jörg Bansen und Ulrike Pollmann-Langenberg.

Wir brauchten natürlich auch Unterstützung durch unser Büroteam. Für das kritische Lesen der Texte trotz hohen Arbeitsaufkommens sagen wir vielen Dank an Renate Dröll und Marina Konrad.

Herrn Joachim Coch vom Springer-Verlag, der unser Buch verlagsseitig betreut hat, danken wir ebenfalls ganz herzlich für die unkomplizierte Zusammenarbeit und die motivierende Unterstützung. Nicht zuletzt sagen wir danke an unsere Lektorin Annette Wolf.

Lich, im Januar 2008
Das Autorenteam

Die Autoren

Karin Dittrich-Brauner, Eberhard Dittmann, Volker List und *Carmen Windisch* arbeiten seit vielen Jahren als Berater, Moderatoren, Coachs und Trainer. Sie sind Gesellschafter der Beratungsgesellschaft *Psychologie für Organisationen* mit Sitz in Lich (Hessen). Sie unterstützen als Mitglieder des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) Kongresse und Fachtagungen.

Anspruchsvolle Veränderungen in Unternehmen bedürfen besonderer Methoden. Deshalb gründeten die Autoren 1998 das Geschäftsfeld »congress in motion® – Lebendig lernen in großen Gruppen«. Seit dieser Zeit sind sie spezialisiert auf die Begleitung von Veränderungsprozessen und Großgruppenveranstaltungen mit 30–1500 Personen. Dabei ist ihnen die Balance zwischen präziser inhaltlicher Arbeit und Lebendigkeit wichtig. Die Konzeption und Moderation von Kongressen, Konferenzen und Fachtagungen gehören ebenso zu ihrem Repertoire wie die Themenbereiche Strategie und Zukunftsplanung, Vision und Leitbild oder die Informationsvermittlung in Großgruppen.

Die Strategin

Karin Dittrich-Brauner, Diplom-Psychologin, Jahrgang 1959
 E-Mail-Kontakt: K.Dittrich-Brauner@pfo-beratung.de
 Tel.: 0175-1664036

Der Kreative

Eberhard Dittmann, Diplom-Psychologe und Diplom-Ingenieur, Jahrgang 1953
 E-Mail-Kontakt: Eberhard.Dittmann@pfo-beratung.de
 Tel.: 0177-7424311

Der Motivator

Volker List, Theaterpädagoge und Regisseur, Jahrgang 1951
 E-Mail-Kontakt: Volker.List@pfo-beratung.de
 Tel.: 06441-975767

Die Praktikerin

Carmen Windisch, Diplom-Psychologin und Sozialversicherungsfachangestellte, Jahrgang 1967
 E-Mail-Kontakt: Carmen.Windisch@pfo-beratung.de
 Tel.: 0177-7222794

Kontaktadresse

P.f.O. Beratungsgesellschaft m.b.H.
 Schlossgasse 4, 35423 Lich
 Tel.: 06404-6597-0
 Fax: 06404-6597-17
 E-Mail-Kontakt: info@pfo-beratung.de
 Homepage: <http://www.pfo-beratung.de>



■ Abb. 1. Die Autoren

Inhaltsverzeichnis

1	Veränderung tut Not – Suche nach neuen Formen	1	2.2.1	Entwicklung, Urheber	51
1.1	Was sind Großgruppenverfahren?	2	2.2.2	Kerngedanken der Methode	52
1.2	Wurzeln der Großgruppenverfahren	5	2.2.3	Typischer Ablauf	56
1.3	Kriterien für gute Qualität	6	2.2.4	Nutzen und Einsatzgebiet	65
1.3.1	Bewegung erzeugen	7	2.2.5	Nachhaltigkeit – statt Show und Strohfeuer	67
1.3.2	Intensive Kontakte initiieren	8	2.2.6	Weiterentwicklung	68
1.3.3	Neue Erfahrungen ermöglichen	8		Weiterführende Literatur zu Open Space	70
1.3.4	Kontroverse Diskussionen auslösen	9	2.3	Appreciative Inquiry – Wir erkunden unsere Stärken	70
1.3.5	Veränderungsenergien freisetzen	9	2.3.1	Entwicklung, Urheber	71
1.3.6	Orientierung schaffen	10	2.3.2	Kerngedanken der Methode	72
1.3.7	Identifikation fördern	11	2.3.3	Typischer Ablauf	77
1.3.8	Commitment erreichen	12	2.3.4	Nutzen und Einsatzgebiet	83
1.3.9	Nachhaltigkeit sichern	13	2.3.5	Nachhaltigkeit – statt Show und Strohfeuer	85
1.4	Vom Allheilmittel zur realistischen Bewertung	14	2.3.6	Weiterentwicklung	86
1.5	Moderation – Offene Atmosphäre erzeugen	16		Weiterführende Literatur zu Appreciative Inquiry	88
1.6	Lernen attraktiv machen – Lerntheoretischer Hintergrund	18	2.4	Real Time Strategic Change (RTSC) – Strategien in Maßnahmen umsetzen	88
1.6.1	Großgruppen bilden komplexe Gehirnprozesse ab	18	2.4.1	Entwicklung, Urheber	89
1.6.2	Großgruppen schaffen gute Lernräume	19	2.4.2	Kerngedanken der Methode	89
1.6.3	Großgruppen fördern soziale Kontakte	22	2.4.3	Typischer Ablauf	91
1.6.4	Großgruppen inspirieren unterschiedliche Lerntypen	23	2.4.4	Nutzen und Einsatzgebiet	100
1.6.5	Fazit	24	2.4.5	Nachhaltigkeit – statt Show und Strohfeuer	102
2	Bewährte Großgruppenverfahren	27	2.4.6	Weiterentwicklung	104
2.1	Zukunftskonferenz – Ziele und Wege erarbeiten und verbindlich machen	31		Weiterführende Literatur zu RTSC	106
2.1.1	Entwicklung, Urheber	31	2.5	World Café – Die Kraft des Gesprächs nutzen	106
2.1.2	Kerngedanken der Methode	32	2.5.1	Entwicklung, Urheber	107
2.1.3	Typischer Ablauf	38	2.5.2	Kerngedanken der Methode	109
2.1.4	Nutzen und Einsatzgebiet	44	2.5.3	Typischer Ablauf	112
2.1.5	Nachhaltigkeit – statt Show und Strohfeuer	46	2.5.4	Nutzen und Einsatzgebiet	118
2.1.6	Weiterentwicklung	48	2.5.5	Nachhaltigkeit – statt Show und Strohfeuer	119
	Weiterführende Literatur zur Zukunftskonferenz	51	2.5.6	Weiterentwicklung	120
2.2	Open Space – Die Kaffeepause zur Konferenz machen	51		Weiterführende Literatur zu World Café	124
			2.6	Prozessarchitektur – simultan statt sequenziell	124

3	Wo die Reise hingeht – Trends und Entwicklungen bei Großgruppenverfahren	129	5.1.2	Spannendes Eröffnungsreferat	203
3.1	Auftraggeber stellen neue Anforderungen	130	5.1.3	Musikperformance	203
3.2	Grenzen verschwimmen – Integrativer Ansatz	133	5.1.4	Infos aus erster Hand	204
3.2.1	Verfahrensgrenzen werden durchlässig	133	5.1.5	Workshops	204
3.2.2	Eventmanager und Organisationsentwickler nähern sich an	134	5.1.6	Geheimnis der Perlen	205
3.2.3	Integration unterschiedlichster Elemente	136	5.1.7	Inspiration-Card	205
3.3	Großgruppenverfahren – Vom Modetrend zum Standardprodukt	138	5.1.8	Wellnessbreak	205
3.3.1	Entwicklung seit Einführung der Methoden – Ist der »Großgruppen-Hype« zu Ende?	138	5.1.9	Pedell	205
3.3.2	Aktuelle Entwicklung	139	5.1.10	Coachings	207
3.4	Einbindung moderner Technologien	142	5.1.11	Apéro	207
3.5	Großgruppen und Megatrends	144	5.1.12	Fazit	208
3.5.1	Globalisierung	144	5.2	Visionen entwickeln – Berufsgenossen-schaften richten die Prävention neu aus	209
3.5.2	New Work	145	5.2.1	Inspirationen bekommen	210
3.5.3	Alterung und Gesundheit	146	5.2.2	Zukunftslandschaft entwerfen	210
3.5.4	Frauen	147	5.2.3	Vision formulieren	211
3.5.5	Individualisierung	147	5.2.4	Ergebnisse	212
3.5.6	Bildung	148	5.3	Teamentwicklung im IT-Bereich von Degussa	214
4	Dramaturgie in Großgruppen – congress in motion®	153	5.3.1	Ziele des Teamevents	214
4.1	Wurzeln	154	5.3.2	Start in die Teambildung	214
4.2	Entwicklung von congress in motion®	156	5.3.3	Prominentes Abendessen	215
4.3	Zielsetzung und Anlass	157	5.3.4	Zusammenarbeit zwischen den Units	215
4.4	Dramaturgie und Methoden	157	5.3.5	Zukunft von IS?	216
4.4.1	Es beginnt, bevor es beginnt	159	5.3.6	Kreative Präsentationen	217
4.4.2	In Bewegung kommen	165	5.3.7	Aktion, Unterhaltung und Teamimpulse	218
4.4.3	Informationen vermitteln	169	5.4	Strategieentwicklung bei den Berliner Flughäfen	219
4.4.4	Themenfelder beackern	174	5.4.1	Großgruppenveranstaltungen als Bausteine im Veränderungsprozess	219
4.4.5	Theater machen	181	5.4.2	Vorbereitungen	221
4.4.6	Zukunft anpacken	187	5.4.3	Erster Strategieworkshop	221
4.4.7	Energie mitnehmen	192	5.4.4	Strategieworkshop mit erweitertem Führungskreis: Wir bauen unsere Zukunft	223
5	Praxis – Großgruppenveranstaltungen zu unterschiedlichen Anlässen	199	5.4.5	Regelmäßige Veranstaltungen: Strategieentwicklung und Kommunikationskultur	224
5.1	Management Summerschool (MSS) der Basler Versicherung – Ein energiegelbes Führungsinstrument für die erste Führungsebene	202	5.5	Vision & Leadership bei Boehringer Ingelheim – Eine Kultur entwickelt sich	227
5.1.1	Ungewöhnlicher Empfang	202	5.5.1	Ausgangspunkt – Handlungsbedarf nach einem »cultural alignment survey«	227
			5.5.2	Ziele – Vision & Leadership leben	228
			5.5.3	7 Leadership-Principles in 7 Stationen	228
			5.5.4	Das Besondere – Leadership-Principles als Handwerker, Verkäufer und Denker	229
			5.6	TRAFO – Spannung in der Basler Versicherung/Schweiz	230

Inhaltsverzeichnis

5.6.1	Wie es zu Spannungen kam	230	5.10.1	Begeisterung verdrängt Verstand, Euphorie macht realitätsblind	254
5.6.2	Wohin die Energien geleitet werden	231	5.10.2	Zeitplan gerät aus den Fugen	255
5.6.3	Veranstaltungen – Umsetzung der Spannungen in zielgerichteten Arbeitsstrom	231	5.10.3	Verspätetes Eröffnungsreferat	256
5.6.4	Fazit	235	5.10.4	Bearbeiten Sie das Thema – irgendwie ...	256
5.7	Effizienz steigern – Integration der Großgruppe in die Architektur eines Veränderungsprozesses bei der Degussa Goldschmidt GmbH	237	5.10.5	Musikperformance – gescheitert	256
5.7.1	Prozess	237	5.10.6	Der Vortrag des Vorstands schläfert ein ..	257
5.7.2	Herzstück des Prozesses – Kick-off- Veranstaltung	240	5.10.7	Workshops »gehorschen« nicht	257
5.7.3	Fazit und Besonderheiten	242	5.10.8	Der Schauspieler erhält keinen Applaus ..	258
5.8	Produktentstehungsprozess (PEP) bei Volkswagen	244	5.10.9	Ein Moderator ist nicht bei der Sache ...	258
5.8.1	Bedeutung des PEP – Alle Räder stehen (nicht) still	244	5.10.10	Kommunikative Querschläger bei der Vorbereitung	259
5.8.2	Informationsflut – Wie kanalisieren?	244	6	Das »Drumherum«	261
5.8.3	Ziele	244	6.1	Beteiligte in einem komplexen Projekt ...	262
5.8.4	Informationen und Kontakt von Anfang an	245	6.2	Konzeption und Vorbereitung einer Großgruppenveranstaltung	264
5.8.5	Einführungs- und Überblicksreferat – ... und die freche Peppi	245	6.3	Veranstaltungsort – Reiz der Räumlichkeit	269
5.8.6	Marktplatz – Differenzierte Informationen	246	6.4	Der Weg zum guten Ton	271
5.8.7	Simultaneous Engineering – Szenische Interventionen bringen es auf den Punkt	247	6.5	Visualisierung	273
5.8.8	Abschlussprüfung – Was sollte ich hier lernen?	247	6.5.1	Visualisierung im Plenum	273
5.8.9	Fazit	247	6.5.2	Visualisierung in Kleingruppen	275
5.9	Personal Volkswagen Deutschland. Workshop mit 500 Teilnehmern – Ist das möglich? Ja!	249	6.6	Dokumentation	276
5.9.1	Ein Impuls wirkt Wunder – Es werden immer mehr	249	6.7	Umgang mit der Zeit	277
5.9.2	Auflösung	249	Literatur und Links	281	
5.9.3	Logistische Herausforderung	251	Weiterführende Literatur	282	
5.9.4	Interaktion trotz Enge	251	Links im Internet	284	
5.9.5	Kunden-Talk – Ein Experiment	252	Stichwortverzeichnis	285	
5.9.6	Der Tag im kabarettistischen Rückblick ..	252			
5.9.7	Kann man 500 Cocktails in 5 min servieren? Ja!	252			
5.9.8	Chillen am Abend im Mobile Live Campus	252			
5.10	Was schiefgehen kann, geht auch (mal) schief	254			