

## TOOL: BEISPIELE GROßGRUPPENFORMATE

### NUTZEN/ ANWENDUNGSGEBIET

Die nachfolgend beschriebenen drei Formate sollen einen Überblick über die wichtigsten Großgruppenmethoden geben und „Lust auf mehr machen“. Vor der ersten eigenen Durchführung einer solchen Veranstaltung empfiehlt sich die Unterstützung von Personen, die mit diesen Methoden bereits erste Erfahrungen gesammelt haben.

Unsere Best-Practice-Tipps für eine erfolgreiche Großgruppenveranstaltung:

- Eine tolle, ungewohnte Location, in der durch das Setting eine Atmosphäre zum Wohlfühlen kreiert wird
- Vertrauen in die kollektive Intelligenz der Gruppe („Was derzeit im Unternehmen am wichtigsten ist, wird auch bearbeitet werden!“)
- Eine „Aufwärmphase“ in der die Menschen miteinander in Kontakt treten können und Ihre Ressourcen aktiviert werden
- Größtmögliche Selbstorganisation der Teilnehmer als oberste Prämisse innerhalb eines gesetzten Rahmens
- Gemeinsame Rituale helfen den Teilnehmern sich auf den Gruppenprozess einzulassen und abseits gewohnter Arbeitsroutinen wertschöpfend zu arbeiten
- Transparenz der Ergebnisse und zeitnahes Feedback

### KURZBESCHREIBUNG...

#### ...OPEN SPACE

**Open Space** ist eine der offensten Veranstaltungsformen. Die zu bearbeitenden Themen werden von den Teilnehmenden selbst eingebracht und diese übernehmen für ihre Themen die Verantwortung. In anschließenden Arbeitsgruppen werden die Themen als mögliche Projekte ausgearbeitet und die Ergebnisse am Schluss gesammelt.

Ziel ist, in kurzer Zeit mit einer großen Zahl von Menschen zu einem umfassenderen Thema wesentliche Teilthemen innovativ und lösungsorientiert zu bearbeiten und eine Aufbruchsstimmung zu erzeugen (oder zu nutzen). Je nach Zielsetzung und Durchführungsvariation kann am Ende der Open Space Veranstaltung

eine Handlungsplanung stehen, in der sich Teilnehmende zur Umsetzung von Ideen aus den Arbeitsgruppen verabreden.

Die Methode ermöglicht eine breite Beteiligung, erzeugt gegenseitiges Verständnis und Energie für die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Ideen.

Tabelle 1: Open Space Facts & Figures

Facts & Figures	
<b>Teilnehmendenanzahl</b>	20 – 1.000
<b>Räumliche Anordnung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Großer Sesselkreis</li> <li>• Bei sehr großen Veranstaltungen in mehreren konzentrischen Kreisen</li> <li>• Mehrere Arbeitsräume mit kleineren Sesselkreisen</li> </ul>
<b>Hilfsmittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flipcharts in den Arbeitsräumen</li> <li>• Pinnwände &amp; Flipchartpapier für das Plenum</li> <li>• Ausreichend Moderationsmaterial (Stifte, Klebebänder etc.)</li> </ul>
<b>Anwendungsbereiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitbildentwicklungen</li> <li>• Restrukturierungsprozesse</li> <li>• Komplexe Entwicklungsprozesse</li> <li>• Teamentwicklungen</li> <li>• Etc.</li> </ul>

## ABLAUF

### Opening:

Zu Beginn sitzen alle Teilnehmenden in einem Kreis im Plenum. Die Moderation eröffnet die Veranstaltung und erklärt den Anlass der Konferenz, das Hauptthema, die Vorgehensweise und die Regeln (siehe unten).

### Agenda Setting:

Die Teilnehmenden werden eingeladen, ihre Anliegen zum Hauptthema einzubringen und kurz vorzustellen, auf einen A3 Zettel zu schreiben und an die Anliegenwand (große Pinnwand) zu heften.

Die Anliegenbringer\*innen werden gebeten, Vorschläge zu Ort und Arbeitszeiten ihrer Kleingruppen zu machen und gemeinsam mit ihrem Namen auf die Raum-Zeit-Tafel zu heften. Eine grobe Zeitunterteilung (Zeitstrahl, Tabelle, ...) auf der Pinnwand kann bei der Zuteilung hilfreich sein.

Der Marktplatz wird eröffnet, bei dem sich die Teilnehmenden für ein Anliegen entscheiden, indem sie ihren Namen dazuschreiben.

Die Moderation verlautbart den Zeitpunkt des Zusammentreffens im Plenum (z.B. zum abendlichen Abschluss).

## Marktplatz:

In der anschließenden Gruppenarbeitsphase arbeiten die Teilnehmenden innerhalb der vereinbarten Zeit selbstorganisiert. Die Gruppenarbeitsphase kann je nach Länge der Konferenz in mehreren Runden stattfinden.

## Announcements & Verdichtung:

Mit einem kurzen Update im Plenum (z.B. Morgen-News) wird berichtet, wie die Arbeit in den Gruppen vorangegangen ist, wie gearbeitet und was diskutiert wurde. Dies entfällt möglicherweise in der verkürzten Durchführungsvariation von nur einem Tag. Es folgt ein gemeinsames Lesen, Gewichten und Clustern der Ergebnisse und die Planung der Maßnahmen, etc. möglicherweise in neuen Arbeitsgruppen.

## Reports:

Die „Einladenden“ der Arbeitsgruppen (die Anliegenbringer\*innen) werden gebeten, die Ergebnisse der Gruppenarbeit und die jeweiligen Mitwirkenden laufend bereits während der Gruppenarbeiten zu dokumentieren und an der Nachrichtenwand (Pinnwände) aufzuhängen.

## Closing:

Die Konferenz wird mit einer Abschlussrunde beendet.

## Regeln:

Im Open Space gibt es Prinzipien, die von den folgenden Grafiken verdeutlicht werden:

Abbildung 1: Open Space Regeln<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Quelle: Material von Neuland learning (<https://learning.neuland.com/s/neuland-learning>)

### Erfolgskriterien:

- Das Thema ist für die Teilnehmenden relevant.
- Die Lösung wird dringend gebraucht und ist noch nicht bekannt.
- Das Thema hat viele Facetten und es erscheint daher sinnvoll, zu seiner Bearbeitung möglichst viele Perspektiven einzubeziehen.
- Die Teilnehmenden vertrauen darauf, dass nach dem Open Space Willen und Ressourcen zur Umsetzung der erarbeiteten Vorhaben vorhanden sind.
- Die Teilnahme ist freiwillig.
- Pausen und Mahlzeiten werden von den Teilnehmenden selbstverantwortlich gehalten (z.B. Fingerfood laufend in einem Pausenraum zur Verfügung stellen).
- Die Veranstaltenden haben vertrauen darin, dass die Gruppe selbstorganisiert zu einem Ergebnis kommen wird.

## KURZBESCHREIBUNG...

### ...WORLD CAFÉ

Das World Café ist eine der jüngsten Großgruppenmethoden und wurde beinahe zufällig entwickelt. Man nehme eine größere Anzahl kleinerer Tische mit Papiertischtüchern und vielen bunten Stiften. Die Konferenzteilnehmenden stellen sich jeweils zu viert oder zu fünft zusammen und unterhalten sich über das jeweilige Thema. Die Ergebnisse werden formlos am Tischtuch festgehalten. Der Austausch mit den anderen Gruppen geschieht über einen Wechsel der Gruppen in mehreren Runden. Trotz kurzer Dauer können erstaunliche Ergebnisse mit kleinen bis großen Gruppen erzielt werden.

Ziel ist, auf das kollektive Wissen einer Gruppe zuzugreifen und über die Bildung kleiner Netzwerke die Kommunikationsstrukturen einer Organisation gezielt zu verändern. Und, die Mitwirkung und das Engagement möglichst vieler Beteiligter zu einem Thema zu erreichen und alle Beteiligten zu Wort kommen zu lassen.

Abbildung 2: World Café Facts &amp; Figures

Facts & Figures	
<b>Teilnehmendenanzahl</b>	12 – 2.000
<b>Räumliche Anordnung</b>	Mehrere Stehtische (1 Tisch je 4-5 Teilnehmende)
<b>Hilfsmittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flipcharts oder Papiertischdecken</li> <li>• Bunte Stifte</li> <li>• Pinnwände</li> </ul>
<b>Anwendungsbereiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenstransfer</li> <li>• Mobilisierung</li> <li>• Beteiligung</li> </ul>

## ABLAUF

Die Moderation eröffnet, erklärt den Ablauf und die sechs Arbeitsprinzipien des World Cafés sowie Café Etikette (siehe unten). Die sechs Arbeitsprinzipien lauten:

- Sinn und Zweck des Café Meeting klären
- Je klarer der Fokus, desto leichter können die Teilnehmer mit der offenen Form der Kommunikation umgehen. Das heißt, vorab ist zu klären
- Was ist das Thema, das besprochen wird?
- Wer sind die Teilnehmenden?
- Welche Art der Ergebnisse wäre am nützlichsten?
- Einen einladenden Rahmen schaffen

Im Allgemeinen werden drei Gesprächsrunden je 20-30 Minuten durchgeführt, anschließend werden die Ergebnisse visualisiert. Es gibt danach keinen Handlungsplan, das Café endet mit der Präsentation der Ergebnisse im Plenum.

Ähnlich wie in einem Kaffeehaus wird empfohlen, den Raum angenehm und freundlich zu gestalten, beispielsweise über Tageslicht, Pausenverpflegung, Dekoration, den passenden Einladungen etc.

### Fragen wählen, die für die Teilnehmenden relevant sind:

Im World Café wird über die einzelnen Runden nur eine einzige Frage behandelt, deshalb ist es entscheidend, dass die gewählte Fragestellung relevant, lösungsfokussiert und ansprechend ist.

### **Verschiedene Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven verbinden:**

Bereits bei der Auswahl der Teilnehmenden ist darauf zu achten, dass möglichst unterschiedliche Anspruchsgruppen an der Konferenz teilnehmen. Ein\*e freiwillige\*r Gastgeber\*in je Tisch verbleibt über die einzelnen Runden beim Tisch und empfängt die neuen Besuchenden, indem das bisher Diskutierte kurz zusammengefasst wird, damit die Konversation angeknüpft werden kann.

### **Gemeinsam nach Mustern, Einsichten und vertiefenden Fragen suchen:**

Der\*die Gastgeber\*in hat die Aufgabe darauf zu achten, immer wieder die Bereitschaft einander zuzuhören und Unterschiede zu würdigen herzustellen.

### **Visualisierung der gemeinsamen Erkenntnisse:**

Während der einzelnen Runden werden die Diskussionsergebnisse auf den Tischtüchern festgehalten. Eine Präsentation vor dem Plenum am Ende der Diskussionsrunden kann auf unterschiedliche Arten geschehen, z.B. über Bilder, Collagen, Sketches, Mindmaps etc.

### **Café Etikette:**

- Fokus auf das, was wichtig ist
- Eigene Ansichten und Sichtweisen beitragen
- Sprechen und Hören mit Herz und Verstand
- Hinhören, um wirklich zu verstehen
- Ideen verlinken und verbinden
- Aufmerksamkeit auf die Entdeckung neuer Erkenntnisse und tiefergehender Fragen
- Spielen, kritzeln, malen – auf die Tischdecke schreiben ist erwünscht!

## KURZBESCHREIBUNG...

### ...KONFERENZ DES WANDELS / REAL TIME STRATEGIC CHANGE (RTSC)

Ähnlich wie bei der Zukunftskonferenz werden bei der RTSC Conference innerhalb von 1 bis 3 Tagen 3 Phasen durchlaufen: 1. Phase: Aktueller Stand/ Aufrütteln. 2. Phase: Zukünftige Vision. 3. Phase: Handlungsbedarf zur Erreichung der Ziele.

Der Hauptunterschied zur Zukunftskonferenz liegt in der Rolle des Managements: in RTSC Konferenzen übernimmt das Management eine klare Verantwortung, die Veranstaltung ist durch einen top-down Ansatz geprägt und ist weniger ergebnisoffen als andere Großgruppenveranstaltungen. Mitunter nehmen auch externe Gäste wie Kund\*innen, Lieferant\*innen, etc. teil, die der Organisation wichtige Informationen vermitteln können.

Ziel der RTSC Konferenz ist, die im Management entwickelten Ziele in die Organisation zu tragen und eine schnelle und weitreichende Beteiligung des gesamten Systems an dem Veränderungsprozess zu erzielen. Dabei sollen Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkannt und genutzt werden, um so Ziele zu fokussieren und Energie zu nützen. Verstärkungen und Irritationen werden bewusst eingesetzt, um Bereitschaft zur Veränderung zu schaffen und sie für Visionen, Werte, Programme und/oder Projekte zu aktivieren.

Abbildung 3: RTSC Facts & Figures

Facts & Figures	
<b>Teilnehmendenanzahl</b>	40 – 600
<b>Räumliche Anordnung</b>	Kleingruppen mit je ca. 8 Personen (Raumbedarf min. 4m <sup>2</sup> je Person)
<b>Hilfsmittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrere Pinnwände</li> <li>• Flipcharts für jede Gruppe und 2 Flipcharts für die Moderation</li> <li>• Flipchartstifte</li> <li>• Sonstiges Moderations- und Kreativmaterial (Zeitschriften, Klebstoff, Buntstifte, etc.)</li> <li>• Namenskärtchen</li> <li>• Beamer, Leinwand</li> </ul>
<b>Anwendungsbereiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitbildentwicklung</li> <li>• Strategieprojekte</li> <li>• Integrations- und Restrukturierungsprojekte</li> <li>• Kulturwandelprojekte</li> </ul>

## ABLAUF

### Vorbereitung:

Die Planung einer RTSC Konferenz ist relativ komplex und benötigt für die Vorbereitung eigene Strukturen bzw. unterschiedliche Teams, wie:

**Management Team:** In der Rolle des/der Auftraggebenden; zur Klärung von Zielen, Ressourcen und Vorgehensweise

**Planungsteam:** Das Planungsteam sollte bereits einen breiten Querschnitt der Organisation darstellen, um das konkrete Design zielgruppengerecht zu planen, erproben und diskutieren.

**Forscher\*innengruppen:** In manchen Kontexten ist es sinnvoll, wenn eine (interne) Gruppe im Vorfeld der Veranstaltung zu einem bestimmten Thema Informationen sammelt (Kund\*innen, Konkurrenz, Marktsituation, etc.). Die Ergebnisse werden während der Konferenz als Input präsentiert.

**Resonanzgruppen:** Ähnlich wie das Planungsteam soll diese Gruppe möglichst einem Querschnitt der Organisation abbilden. Besonders heikle Stellen im Design der Konferenz können so vorab zwischen Planungs- und Resonanzteam durchgespielt werden.

**Logistikteam:** Die „hilfreichen Geister“ im Hintergrund der Veranstaltung, zählen nicht zu den Teilnehmenden der Konferenz.

### Konferenz Phase 1: Aufrütteln

Der notwendige Input, um ein Gefühl der Dringlichkeit zur Veränderung an die Teilnehmenden zu vermitteln, erfolgt im Normalfall über einen Input des Managements, der externen Gäste oder Expert\*innen oder der internen Forscher\*innengruppe zu beunruhigenden Zahlen, Daten, Fakten, welche die Notwendigkeit zur Veränderung klarmachen sollen. Die Informationen werden vom Plenum diskutiert und verarbeitet.

### Konferenz Phase 2: Strategische Ziele und Visionen

Die Impulse der ersten Phase sollen die Teilnehmenden zwar aufrütteln, jedoch nicht deprimieren, daher werden im nächsten Schritt positive Ziele und Visionen gegenübergestellt.

Dafür muss im Vorfeld mit den Auftraggebenden geklärt werden, welche Themen noch nicht entschieden sind und von den Teilnehmenden erarbeitet werden können, und welche Themen klare Vorgaben „von oben“ sind. Dabei soll bewusst Raum für die Bearbeitung durch die Teilnehmenden gelassen werden, es muss jedoch klar kommuniziert werden, bei welchen Themen es die Möglichkeit der Mitgestaltung gibt und bei welchen Themen nur eingeladen wird, zuzuhören.

Im Regelfall werden im Anschluss an den Input aus Phase 2 in den Kleingruppen folgende Themen bearbeitet:

- Erste Reaktionen der Teilnehmenden, offene Fragen
- Unsere Vision (kreative Bearbeitung möglich)
- Unsere Ressourcen und Kompetenzen, worauf können wir uns bei der Realisierung stützen

### **Konferenz Phase 3: Erste Schritte und Maßnahmen**

In realen Arbeitseinheiten (Abteilungen, Bereiche, Teams, etc.) werden die konkreten Maßnahmen und Ziele besprochen und diese im Anschluss im Plenum präsentiert.

### **Konferenz Phase 4: Abschluss**

Hier ist ein abschließendes Interview mit dem Management vor dem Plenum denkbar, welches nochmals wertschätzend über die Konferenz und deren Ergebnisse reflektiert.

### **Allgemeines**

Methodisch sind bei den einzelnen Phasen der Konferenz wenige Grenzen gesetzt, die einzelnen Designelemente müssen jedoch auf die Zielsetzung und Kultur der jeweiligen Organisation abgestimmt sein.

Trotz der vielfältigen Anwendungsmethoden der RTSC Konferenz sollte diese Methode nicht als Allheilmittel für alle Führungsfragen verwendet werden. Bei kritischen Einsparmaßnahmen mit damit verbundenen Stellenabbau z.B. muss für die Verantwortung für die notwendige Bearbeitung von Wut, Trauer und Enttäuschung an die direkte Führung übergeben werden und kann nicht in einer Großgruppenveranstaltung wie der RTSC Konferenz erfolgen.