

Erfolgsfaktoren für interaktive Großgruppen

Hans-Walter Goll

Großgruppen-Events haben häufig das Ziel, Vernetzung und Austausch zu fördern. Doch was braucht es, damit solche Veranstaltungen mit 100, 200 oder noch viel mehr Teilnehmern wirklich gelingen? Hans-Walter Goll beschreibt fünf wesentliche Erfolgsfaktoren.

Wer kennt das nicht? Oft sind Großgruppen-Veranstaltungen typische Konferenzen: Eine Aneinanderreihung von Vorträgen und Präsentationen, gegebenenfalls noch aufgepeppt durch Filme und Event-Elemente. Das Zuhören ist anstrengend und ermüdend.

Demgegenüber stehen jedoch meist Ziele wie Informationsaustausch, Beteiligung, Vernetzung und Motivation aller Teilnehmer. Diese Ziele werden mit interaktiven Großgruppen erreicht. Mit zielführender Beteiligung und hoher Dialogqualität werden Teilnehmer für Strategien gewonnen, miteinander Konzepte erarbeitet und der gemeinsame Umsetzungswille gestärkt.

1. Der Gesamtprozess bestimmt Ziel und Charakter der Veranstaltung

Der Gesamtprozess kann beispielsweise eine Strategieentwicklung, eine Strategieumsetzung, ein Veränderungsvorhaben oder die Entwicklung der Unternehmenskultur betreffen.

Was soll die Großgruppen-Veranstaltung in dem Prozess bewirken? Ist die Veranstaltung im Rahmen eines Strategieprozesses als Know-how- und Ideenpool zu nutzen oder ist sie für den Plausibilitätscheck zuständig? Oder geht es um die Vermittlung der entwickelten Strategie und den Start der Umsetzungsplanung?

Ist die Großgruppe in einem Veränderungsvorhaben eine Schlüsselveranstaltung zur Vermittlung der Notwendigkeit der Veränderung oder zur Planung der Veränderung? Oder ist sie eine Change-Konferenz, bei der miteinander wesentliche Schritte der Veränderung umgesetzt werden?

Großgruppen-Konferenzen entfalten nur mit den vorgelagerten und nachgelagerten Maßnahmen ihre gewünschte Wirkung. Häufig wird mit Konferenzen ein Highlight geschaffen. Wenn jedoch im Nachgang nichts folgt, kann der Effekt trotz einer gelungenen Konferenz sogar kontraproduktiv sein. Aus diesem Grund sollten Verantwortlichkeiten, Ressourcen und klare Prozessschritte für die Auswertung der Konferenz und den wirksamen Folgeprozess in einem Zug mitgeplant werden.

In jedem Fall sollte die Großgruppe kein Inselerlebnis, sondern eine Schlüsselveranstaltung mit starken Brücken in den Alltag sein.

2. Maßgeschneiderte Designs anstelle von Standardmethoden

Die Ziele der Konferenz bestimmen den inhaltlichen roten Faden, den emotionalen Spannungsbogen und die angewandten Methoden. Das Design wird also nicht von Standardformaten wie Zukunftskonferenz, World Café, Open Space oder Real Time Strategic Change (RTSC) abgeleitet, sondern passend zu den Zielen, den Inhalten, den handelnden Personen und der Kultur des Unternehmens entwickelt.

Es wird erarbeitet, welche Inhalte top-down und welche bottom-up eingebracht werden, was beraten und was erarbeitet werden soll. Nachdem das „Was“ klar ist, wird das „Wie“ aus einem zielführenden Mix von klassischen und agilen Methoden ausgesucht.

In allen Designs, bei denen es um Verständnis, Auseinandersetzung, Verständigung, gemeinsame Erkenntnis und Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen geht, sind dialogische Formate das Mittel der Wahl.

Je nach Ziel der Veranstaltung liegt die Verantwortung für die Design-Entwicklung – eventuell mit professioneller Unterstützung – beim Top-Management, allen Führungskräften oder einer gut durchmischten Vorbereitungsgruppe.

3. Lebendige interaktive Methoden für eine besondere Dialog- und Erlebnisqualität

Der Dialog unterscheidet sich von anderen Gesprächsformen wie Monolog, Diskussion, Verhandlung, Debatte und Information durch den Fokus auf gemeinsames Nachdenken, gemeinsame Einsichten und Erkenntnisse.

In diesem Sinne ist der „Dialog“ eine Gesprächsform, bei der sich die Beteiligten gegenseitig unterstützen, um Erkenntnisse und Einsichten zu gewinnen. Die Kraft des Dialogs liegt in seiner konstruktiven lösungsorientierten Haltung. Dialogische Formate werden im Rahmen von Großveranstaltungen in vielen kleinen, simultan arbeitenden Gruppen von sechs bis acht Personen genutzt.

Diese Teilnehmerdialoge können verschiedene Ziele verfolgen, zum Beispiel:

- eine gemeinsame Standortbestimmung
- Verstehen und Klären präsentierter Inhalte
- Ideen sammeln
- Verbesserung der Zusammenarbeit
- vernetzte und verbindliche Maßnahmenplanung
- kreative Verankerung beispielsweise von Vision, Strategie, Zukunftsbildern.

Bei den Dialogen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ...

- gehen die Führungskräfte auf die Perspektiven der Teilnehmer ein
- verdeutlichen die Führungskräfte ihre Kernbotschaften
- können Konfliktthemen bearbeitet werden
- wird ein gemeinsames Verständnis geschaffen oder vertieft.

Interaktionen auf der Bühne anstelle typischer Präsentationen erhöhen die Aufmerksamkeit und unterstützen die Bereitschaft und die Lust aller Teilnehmer, sich an dialogischen Formaten zu beteiligen. Dazu gehören zum Beispiel außergewöhnliche Präsentationsformate wie Pecha Kucha, lebendige Interviews, aktivierende Mikrotrainings, Online-Votings oder Improvisationstheater.

Eine simultane Live-Dokumentation macht für alle Teilnehmer die Ergebnisse direkt transparent sichtbar und unterstützt so das gemeinsame Verständnis und Commitment. Dabei sind digitale Moderations-Tools hilfreich.

4. Vorbereitung aller Teilnehmer

Aus dem Design leitet sich die Vorbereitung der Teilnehmer ab. Sollen sie mental eingestimmt werden? Sollen sie sich bestimmte Inhalte vergegenwärtigen oder erarbeiten? Werden sie schon in der Vorbereitung vernetzt?

In fast allen Unternehmen sind Führungskräfte Vorbild und Treiber gewünschter Entwicklungen. Daher sollten sie in der Konferenz eine aktive Rolle einnehmen, je nach Design als Inputgeber mit klaren Botschaften, als „vorbildlicher“ Teilnehmer oder als Rahmengeber für selbstverantwortliches Arbeiten. Damit das Führungsteam als Team agiert, benötigt es dafür häufig eine gemeinsame sorgfältige Vorbereitung.

5. Professionelle Moderation

Die Moderation von Dialogkonferenzen ist eine eigene Disziplin und unterscheidet sich wesentlich von journalistischer Moderation oder Kleingruppenmoderation. Häufig stützt sich Großgruppenmoderation auf bestimmte Systematiken wie zum Beispiel Zukunftskonferenz, RTSC, Canvas oder Design Thinking. Der Facilitator versteht sich als Rahmengeber oder reiner Prozessgestalter im Rahmen der Systematik.

Will man mehr erreichen, benötigen Moderatoren zusätzlich die Fähigkeit, für Dialogqualität und zielorientierte Beteiligung zu sorgen, die sich auch im Alltag fortsetzt.

Dann unterstützt die Moderation vier Ziele:

- inhaltlich hohe Ergebnisqualität
- individueller und gemeinsamer Erkenntnisgewinn
- Commitment der Beteiligten
- einen effektiven und effizienten Verlauf der Konferenz.

Dialogische Businessmoderatoren gestalten dynamisch Spielräume zwischen Struktur und einem offenen Prozess, zwischen Beteiligung und Zielorientierung, zwischen Zeitaufwand und Ergebnisqualität, zwischen Perspektivenvielfalt und Relevanz sowie zwischen Komplexität und Reduktion.

Dialogkonferenzen

Dialogkonferenzen sind ein inhaltlich und emotional nachhaltig wirkendes Arbeitsmeeting mit einer durchgängig hohen Dialogqualität in allen Modulen einer Konferenz. Diese Dialogqualität ...

- ermöglicht einen intensiven Informationsaustausch, gemeinsames Nachdenken und gemeinsame Einsichten
- fördert eine hohe inhaltliche Ergebnisqualität
- stärkt Motivation, Identifikation und Commitment für die Umsetzung,
- lässt die angestrebte Kultur erleben und
- unterstützt Kollegialität, Zusammenarbeit und Vernetzung.

Das Design von Dialogkonferenzen wird abhängig von den Zielen maßgeschneidert. Grob kann man Strategie- und Leitbildkonferenzen, Change-Konferenzen, Lernwerkstätten und Organisationsentwicklungs-Konferenzen unterscheiden.

Typische Elemente einer Dialogkonferenz

- **Interaktive Vorbereitung mit Führungskräften und Mitarbeitern**
- **dialogförderndes Setting in Gruppen von jeweils sechs bis acht Personen in einem Raum**
- **aufmerksamkeitsstarke Inputs mit dialogischer Nachbereitung**
Dazu zählen zum Beispiel interaktive Präsentationen, Marktplätze, Themenparcours, kreative Darstellungen oder Präsentation als Quiz. Inputs werden immer dialogisch nachbearbeitet, und zwar in zwei Stufen: zunächst in kleinen Gruppen und dann im ganzen Plenum.
- **Dialog in kleinen funktions- und hierarchieübergreifenden Gruppen à sechs bis acht Personen**
Diese „MaxMix“-Gruppen bringen Perspektivenvielfalt und Vernetzung.
Jeder kommt zu Wort, die Teilnehmer beraten sich und nehmen eine erste Fokussierung für den Dialog im Plenum vor. Entscheidend sind die Schlüsselfragen für den jeweiligen

Bearbeitungsschritt.

Diese könnten zum Beispiel nach einer Strategiepräsentation für die Vorbereitung des Dialogs im Plenum lauten:

- Welche Botschaft der Präsentation ist wichtig für mich?
- Welche Botschaft ist für uns als Unternehmen wichtig?
- Was möchten wir vertieft besprechen? Was bringen wir dazu ein?
- **Dialog mit allen Teilnehmern im Plenum und mit dem Podium**
Die kleinen Gruppen bereiten den Plenumsdialog vor. Die einzelnen Kleingruppen tragen ihre Ergebnisse nicht nacheinander vor; vielmehr wird mithilfe der Moderatoren gemeinsam eine Ideensammlung, eine Story oder die Struktur der zu bearbeitenden Themen erstellt.
- **Live-Interviews oder Stellvertreterdialoge**
Diese Formate machen verschiedene Perspektiven wie zum Beispiel die von Kunden, Mitarbeitern, Führungskräften oder Top-Management prägnant deutlich.
- **Schnittstellen-Workshops zur Erwartungsklärung und Ableitung von Maßnahmen für die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern verschiedener Funktionen.**
- **Umsetzungsworkshops in originären Teams für eine realistische Umsetzungsplanung und Umsetzungsstärke.**
- **Emotionale Verankerung der Ergebnisse und Erlebnisse**
Dazu können verschiedene aktivierende Methoden wie Improvisationstheater, Speeddating oder kreative Ergebnisverdichtung angewendet werden.
- **Nachbereitung der Dialogkonferenz und Monitoring der Umsetzungsschritte vom Selfmonitoring bis zu klarer Maßnahmenverfolgung**

Mit diesen Elementen und einer prozessorientierten dialogischen Moderation gelingen Dialogkonferenzen mit nachhaltiger Wirkung.

Sie sollten konzeptionell variabel sein, für den jeweiligen Auftrag das zielführende Design entwickeln und dieses in der Veranstaltung umsetzen. Sie berücksichtigen und stärken dabei die Teilnehmer in ihren jeweiligen realen Rollen zum Beispiel als Führungskraft, Projektleiter, Experte oder Sachbearbeiter.

So gelingt anstelle eines einmaligen Erlebnisses eine Schlüsselveranstaltung mit nachhaltiger Wirkung für den Einzelnen, die Teams und das Unternehmen. **c!**

Hans-Walter Goll

Hans-Walter Goll ist geschäftsführender Gesellschafter von Goll Consulting und Experte für Führung, Change Management, Organisationsentwicklung und herausfordernde Moderationen. Goll Consulting hat in den letzten 20 Jahren weit über 1000 Großgruppen für 40-4000 Teilnehmer konzipiert und durchgeführt.

