

Die „ver-rückte“ Belegschaft. Schneller Wandel mit Großgruppen-Prozessen

Von Hans-Jürgen Krieg und Werner Pfeifer

(Überarbeitete Fassung eines Buchbeitrages in: Königswieser,R. / Keil,M.: Das Feuer grosser Gruppen, S. 227-232)

Um was ging es?

In einem Konzern wurden 1997/98 alle IT-Dienstleistungen zu einem eigenständigen Unternehmen zusammengefasst. In dieser ersten Phase der Unternehmensentwicklung wurden Mitarbeiter „eingesammelt“ und von den Konzerngesellschaften auf die neue Dienstleistungsgesellschaft umgeschrieben.

Diese hatte Anfang 1999 270 Mitarbeiter, die auf zehn Betriebsstandorte in Deutschland verteilt waren. Es war auch nicht vorgesehen, diese Mitarbeiter örtlich zusammenzuführen, da sie die Betreuung der (internen) Kunden vor Ort gewährleisten sollten. Die Mitarbeiter kannten sich nur teilweise, häufig nur durch telefonischen Kontakt. Die Aufgabengebiete und Kompetenzen waren den Mitarbeitern gegenseitig nur oberflächlich oder gar nicht bekannt. Eine funktionierende Infrastruktur war nur mangelhaft vorhanden.

Zitat: „Selbst um Schreibpapier und Bleistifte muss man sich kümmern.“ Die strategische Ausrichtung des Unternehmens war in Ansätzen vorhanden und wurde auch per Intranet an die Mitarbeiter vermittelt. Sie war jedoch noch nicht ausgereift und es war noch keine Auseinandersetzung zu den Zielvorstellungen der Geschäftsführung erfolgt. Diese war selbst als Team noch nicht gefestigt und zu sehr in operativen Verhandlungsprozessen mit den Konzerngesellschaften beschäftigt, um die Überführung der Mitarbeiter in die neue Dienstleistungsgesellschaft zu managen.

Hans Jürgen Krieg (heute: Klaus Lurse Personal+Management AG) und Werner Pfeifer (Changework) wurden als externer Berater beauftragt, einen Unternehmensentwicklungs-Prozess zu konzipieren und zu begleiten.

Was haben wir vorgeschlagen?

Für diese Ausgangssituation kann der von Dannemiller Tyson Associates geschaffenen „Real Time Strategic Change - Ansatz“ (RTSC), der zwischenzeitlich weiterentwickelt wurde, eine ganze Reihe von Vorteilen bieten:

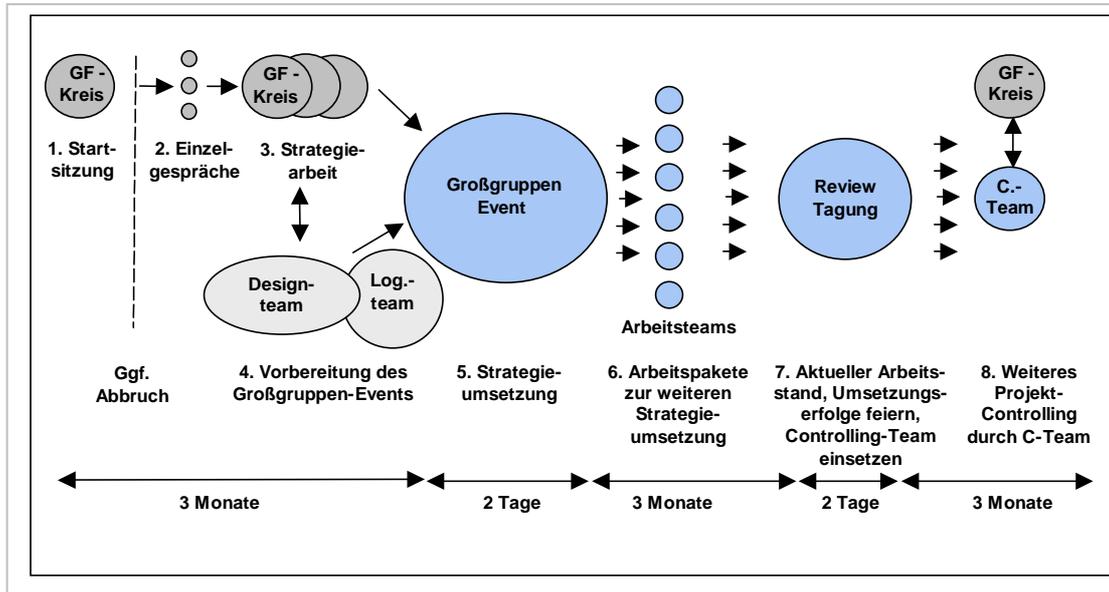
- Die Mitarbeiter lernen sich kennen und werden integriert.
- Es kann innerhalb kürzester Zeit eine strategische Ausrichtung als Dienstleistungsunternehmen erfolgen, die von allen Mitarbeitern getragen wird
- Führungskräfte und Mitarbeiter identifizieren sich mit dem neuen Unternehmen
- Es wird ein gemeinsames Verständnis davon entwickelt, was Dienstleistung bedeutet
- Eine neue Form der Zusammenarbeit wird erlebt
- Das gesamte Unternehmen wird mobilisiert

Dannemiller Tyson Associates haben diesen Ansatz auch für andere Anwendungsfelder genutzt, so z.B.

- im Rahmen der Führungskräfteentwicklung
- zur integrativen Produktentwicklung
- zur Geschäftsprozessoptimierung
- in Post Merger Integration - Prozesse.

Sie haben dabei die RTSC-Methode zu einem „Whole-Scale Process“ weiterentwickelt. Nicht allein der Großgruppen-Event sondern die Gestaltung des Gesamtprozesses sind dabei wichtig.

Dieser Gesamtprozess orientiert sich in unserem Fall an folgender Prozessarchitektur (Vgl. Abb.1):



Die Architekturelemente haben dabei unterschiedliche Funktionen:

- Die Start-sitzung mit dem Geschäftsführungskreis (GF-Kreis) dient dazu, den Gesamtprozess zu präsentieren, Ziel und Zweck dieses Prozesses zu definieren, eine Entscheidungsfindung zu ermöglichen und weitere Prozessschritte festzulegen.
- Die Einzelgespräche sollen den vielleicht unterschiedlichen Meinungen und Sichtweisen in der Geschäftsführung Rechnung tragen, um sie auch entsprechend im weiteren Prozess berücksichtigen zu können. Sie sind der Diagnose zu zuordnen und erweitern die Informationsbasis des Beratersystems.
- Da das Unternehmen sich noch in seiner Gründungsphase befindet und auch der Geschäftsführungskreis als Gremium eine Zusammenarbeitsform entwickeln muss, ist eine mehrstufige Strategiearbeit mit dem Geschäftsführungskreis vorgesehen. Hier muss ein Führungsverständnis im GF-Kreis und für das Unternehmen entwickelt und ein strategischer Rahmen erarbeitet werden, der dann im Großgruppen-Event weiter ausgefüllt wird. Ein Teamentwicklungsprozess läuft quasi nebenbei mit.
- Das Designteam ist ein Abbild der Organisation. Unterschiedliche Sichtweisen sollen bereits hier zur Geltung kommen, um den Ablauf des Großgruppen-Events so zu gestalten, dass an diesen Sichtweisen gearbeitet werden kann. Das Design-Team übernimmt eine Verantwortung für den Ablauf des Events und dafür, dass die Zielsetzung des Events erreicht wird.

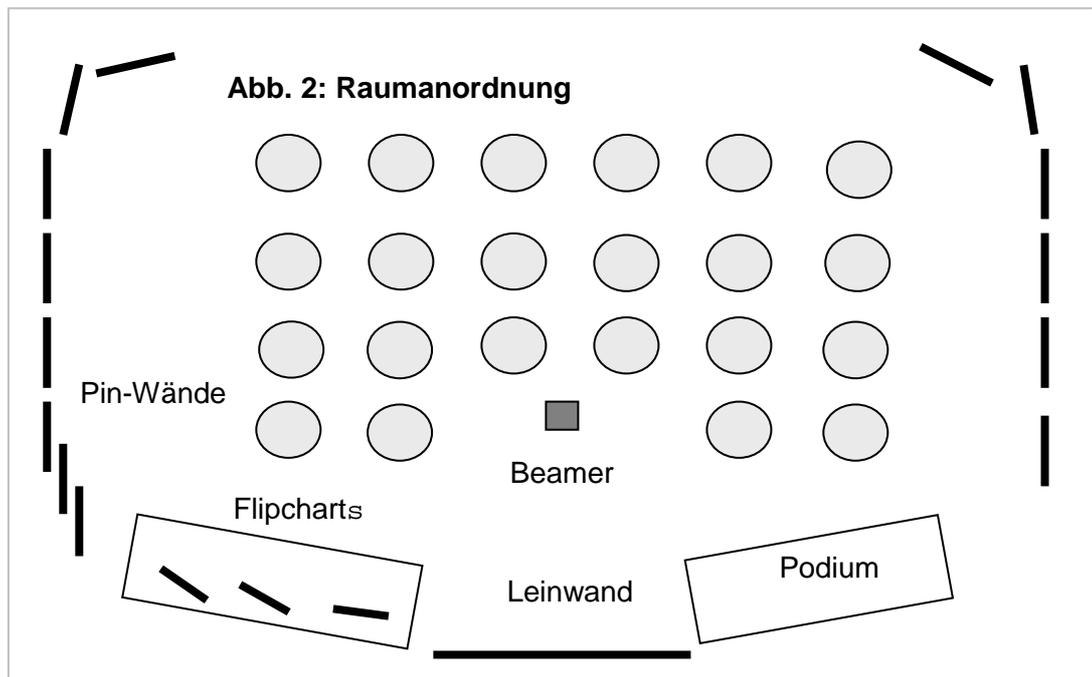
- Im **Großgruppen-Event** wird eine Einschätzung zu Gegenwart und Zukunft des Unternehmens von allen Mitarbeitern vorgenommen. Der vom Geschäftsführungskreis eingebrachte strategische Rahmen wird ausgefüllt, die Strategieumsetzung eingeleitet. In diesem Großgruppen-Event werden sechs soziale Gruppen tätig: Der Geschäftsführungskreis, das Design-Team, die Berater und ein **Logistik-Team**, welches dem Beratungssystem zuzurechnen ist sowie alle Mitarbeiter als Klientensystem. Des Weiteren bilden sich im Laufe des Prozesses Arbeitsteams, welche nach dem Event an Arbeitspaketen weiter arbeiten.
- In einer **Review-Tagung** kommen der Geschäftsführungskreis, die Berater und Sprecher der Arbeitsteams zusammen, um den Arbeitsstand zu bewerten und weitere Schritte festzulegen. Diese Tagung findet bereits zwei bis drei Monate nach dem Großgruppen-Event statt, um das erzeugte „Momentum“ auszunutzen und wieder neue Energie zu zuführen. Ein Controlling-Team wird für das weitere Prozesscontrolling eingerichtet, die externen Berater ziehen sich aus dem laufenden Prozess schrittweise zurück.

Was passiert im Großgruppen-Event?

Der Event ist das Kernstück in jedem Großgruppen-Prozess. Für das Beratungssystem (dazu zählen die externen Berater, das Design-Team und das Logistik-Team) beginnt der Event schon am Vortag: dem „Vorbereitungstag“.

Je nach Teilnehmerzahl (in unserem Falle 185 Mitarbeiter) müssen runde Tische im Saal aufgestellt werden und ein bis zwei Podien aufgebaut werden (vgl. Abb.2).

Die Technik, wie z.B. tragbare Mikrofone, Beamer oder Overhead-Projektor, muss überprüft werden und der gesamte Ablauf, der in einem Logistik-Drehbuch beschrieben ist, wird mit dem Design-Team und dem Logistik-Team durchgespielt. Auch die Geschäftsführung sollte an diesem Vorbereitungstag für zwei bis drei Stunden anwesend sein, um den Ablauf und ihre besondere Rolle mit dem Berater-Team zu besprechen.



Das Design des Events orientiert sich an der Formel **EVA > ADAM**.

E steht hierbei für Erkunden,

V für Vision,

A für Aktionsplanung und das

A von Adam für Abwehr.

Dahinter steht die Annahme, dass Widerstand in der Organisation überwunden werden kann, wenn das Produkt aus ExVxA groß genug ist. Das heißt, es muss Raum gegeben werden, auch Unzufriedenheiten zu äußern (Erkunden) und die aktuelle Situation der Organisation zu beleuchten. Mit der so erzeugten „gemeinsamen Sicht der Dinge“, in der natürlich auch die positiven Seiten der aktuellen Situation abgebildet werden sollten, kann dann an der gemeinsamen Zukunft gearbeitet werden. Wichtig ist, dass sich alle drei Variablen E, V, A im Design wiederfinden lassen, also auch bereits erste Umsetzungsschritte entwickelt und realisiert werden.

Daraus ergibt sich in unserem Fall folgendes Grobdesign für einen zweitägigen Event:

1. Tag

- Begrüßung, Ziele des Gesamtprozesses, Ablauf

Die Begrüßung erfolgt durch ein Geschäftsführungsmitglied mit einer sehr persönlich gehaltenen Ansprache. Sie soll auf das was kommt einstimmen und mit einer hohen Authentizität verbunden sein. Mitglieder des Design-Teams stellen den Gesamtablauf dar, die externen Berater erläutern Methode und Spielregeln.

- Arbeit an den Tischen: Kontakt und Kennenlernen

Die Teilnehmer, die mit der Zielsetzung einer maximalen Mischung den Tischen zugewiesen werden, machen sich miteinander bekannt und diskutieren ihre Erwartungen an die Veranstaltung. Diese Erwartungen werden von den Tischen abgerufen und auf drei Flip-Charts dokumentiert. Während also ein Erwartungsstatement eines Tisches dokumentiert wird, wird bereits der nächste Tisch aufgerufen sein Statement abzugeben und dieses wird an die zweite Pinwand geschrieben. Währenddessen wird schon der dritte Tisch aufgerufen, sein Statement abzugeben, das dann ebenfalls vom dritten Logistik-Teammitglied an den Flip geschrieben wird. Diese Arbeitstechnik beschleunigt die Dokumentation und führt zu einer sehr dynamischen Interaktion zwischen den Tischen und den Moderatoren. Das Ergebnis ist eine erzeugte „gemeinsame Sicht der Dinge“ von Erwartungshaltungen an die Veranstaltung. Dabei werden erste Schwerpunkte, dessen was die Mitarbeiter bewegt, sichtbar.

- Sicht der Kunden

Zwei bis drei Kunden tragen vor, wie sich ihr Geschäft in den nächsten Jahren entwickeln wird und was sich daraus als Anforderungen für die Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens ergeben wird. Die Mitarbeiter erhalten die Zeit, an ihren Tischen diese Kundensichtweisen zu verarbeiten und Fragen an die Kunden zu formulieren, die in einer Fragen- und Antwortrunde bearbeitet werden.

- Sicht der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter reflektieren ihre Situation im Unternehmen: Worauf sind wir stolz? Was macht uns eher Probleme? Was macht uns geradezu verrückt? Diese Aussagen werden an den Tischen priorisiert und die wichtigsten Punkte an das Gesamtplenum berichtet.

- Sicht der Geschäftsführung

Die Geschäftsführung beschreibt aus ihrer Sicht die strategischen Herausforderungen für die Zukunft des Unternehmens und stellt die strategischen Unternehmensziele zur Diskussion.

Die strategischen Unternehmensziele werden an den Tischen diskutiert und in einer Fragen- und Antwortrunde mit der Geschäftsführung bearbeitet. Zusätzlich können durch eine schriftliche Abfrage die Mitarbeiter Stellungnahmen und Empfehlungen zu den strategischen Unternehmenszielen der Geschäftsführung abgeben. Diese Bögen werden dann noch am gleichen Abend ausgewertet und der Geschäftsführung zur Verfügung gestellt. Diese diskutieren das Feedback der Mitarbeiter und überprüfen, welche Konsequenzen diese Rückmeldungen auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens haben.

- Informationsmarkt

Funktionsgruppen, z. B. Competence-Center oder spezielle Dienstleistungsgruppierungen innerhalb der Organisation haben hier die Möglichkeit durch die Gestaltung von Poster, ihre Tätigkeit und ihre Kompetenzen zu beschreiben.

Die Mitarbeiter lernen sich dadurch auch außerhalb der Tische kennen und erfahren, wer sich in der Organisation mit was beschäftigt, wer über welche Kompetenzen verfügt.

- Abendgestaltung, vorbereitet durch das Designteam

2. Tag

- Überarbeitete strategische Aussagen der Geschäftsführung

Die Geschäftsführung gibt der Belegschaft einen Überblick, was bisher bei ihnen angekommen ist, wie sie Kritik und auch Empfehlungen aufnimmt und welche Konsequenzen dies auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens hat.

- Aktionsplanung

Vor dem Hintergrund einer wünschenswerten Zukunft, die von den Mitarbeitern definiert wird, werden Erfolgskriterien für einen Unternehmenswandel definiert. Die bisher sichtbar gewordenen Schwerpunktthemen, wie z.B. strategische Unternehmensziele oder auch die Schwerpunktthemen, die sich aus der Mitarbeitersicht ergeben haben, werden auf Pinwänden rings um den Saal herum visualisiert.

Die Mitarbeiter wählen interessengeleitet aus, an welchem Thema sie gerne weiterarbeiten, indem sie sich zu der entsprechenden Pinwand begeben und dadurch neue Gruppen bilden. In diesen neuen Gruppen erarbeiten sie die bis fünf Schlüsselaktivitäten, mit denen sie das Thema weiter entwickeln würden. Diese Aktionsgruppen sind nicht notwendigerweise bereits die Umsetzungsgruppen, da nicht jede Aktivität tatsächlich weiter verfolgt werden kann. Es ist also in einer nächsten Sequenz zu überprüfen, wo es sich tatsächlich lohnt, Zeit und Geld in ein Projekt zu investieren. Die Aktionsgruppen bereiten daher eine Präsentation für das Plenum vor, in dem sie für ihr Projekt und für ihre Aktionen werben.

- Bewertung der Aktionsvorschläge durch das Plenum und die Geschäftsführung

Die Aktionsvorschläge werden von den Gruppen präsentiert und anschließend erhält jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, Punkte den Aktionsvorschlägen zuzuordnen. Die Geschäftsführung kommentiert anschließend die Vorschläge aus ihrer Sicht und beschließt, welche Projekte sie durch Zeit und Geld fördern möchte.

- Umsetzungsplanung

In der Aktionsplanung wird deutlich, welche Projekte und welche Zukunftsaufgaben angegangen werden sollen. Die Teilnehmer erhalten erneut die Gelegenheit, sich in Arbeitsgruppen neu zu formieren und an einer Umsetzungsplanung zu arbeiten. Diese Umsetzungsplanung umfasst Regelungen, wie die Gruppe zukünftig zusammenarbeiten möchte und was die nächsten Arbeitsschritte sind.

- Auswertung der Tagung

Die Tagung wird gemeinsam ausgewertet und die nächsten Schritte im Gesamtprozess beschrieben.

Was sind wesentliche methodische Gesichtspunkte?

- Die Arbeit an Maxmix-Tischen

Die Zusammensetzung an den Tischen wird nicht dem Zufall überlassen, sondern sehr bewusst gesteuert. Dies ist nur möglich, wenn im Logistik-Team ein Mitglied vertreten ist, welches die Strukturen des Unternehmens genau kennt und für eine maximale Mischung, z. B. nach Betriebsstandorten, nach Funktion und nach Hierarchie sorgen kann. Maxmix-Tische fördern das Kennenlernen und ermöglichen das Zustandekommen von Meinungsbildern, die nicht durch alte Strukturen vorbelastet sind.

- Die Steuerung durch Handouts

Die Steuerung der gesamten Veranstaltung wird nur durch zwei Moderatoren gewährleistet. Die Arbeitsanweisungen werden über Handouts eingesteuert. Das Logistik-Team muss gewährleisten, dass zu jedem Zeitpunkt das jeweils richtige Handout in einer Eingangsbox, die auf jedem Tisch platziert ist, vorliegt.

- Die Abrufsteuerung von den Tischen und Dokumentation

Nicht immer werden alle Ergebnisse von den Tischen abgerufen. In der Regel erfolgt dies in der ersten Sequenz, wenn es darum geht, die Erwartungen der Teilnehmer zu erfassen. Ansonsten werden die Ergebnisse von den Tischen repräsentativ erfragt. Dies erfordert ein Konzept, in welcher Arbeitssequenz welche Tische befragt werden. Wenn in einer Arbeitssequenz nur vielleicht ein Drittel der Tische befragt wurde, sollte in der nächsten Arbeitssequenz ein anderes Drittel abgerufen werden. Der Abruf von den Tischen und die Dokumentation muss sehr schnell erfolgen. Dies mobilisiert die Energie der Teilnehmer.

- Der sparsame Einsatz von Beamer oder Overhead-Projektor

Die Abdunklung des Raumes vermindert die Aufmerksamkeit der Teilnehmer, der Energiepegel nimmt ab. Daher sollten Folienpräsentationen sehr kurz gehalten werden. Es ist besser, wenn sich die Referenten mehr Zeit für den Dialog mit den Mitarbeitern nehmen und Unterlagen als Handouts vorliegen.

Was ist bisher in dem Projekt gelaufen? Welche Erfahrungen haben wir gemacht?

In der Startsituation im Februar 1999 mit der Geschäftsführung (GF), mit dem Beirats-Vorsitzenden und Vertretern der Konzern-Personalentwicklung wurden die einzelnen Arbeitsphasen durchgesprochen, die Terminplanung erstellt und das Commitment von der GF und dem Beirat für die Vorgehensweise eingeholt.

Im Nachhinein betrachtet, wäre es gut gewesen, bereits in diesem Gespräch auch ein Demo-Video einzusetzen. Unserer Erfahrung nach tun sich Kunden, welche die Vorgehensweise noch nicht kennen, sehr schwer, eine Vorstellung davon zu gewinnen, was in einem Großgruppenevent passiert.

Aufgrund der Urlaubssituation konnte mit der Strategiearbeit im Geschäftsführungskreis erst Ende März begonnen werden. Da sich als einziger Termin für den Event der 11./12. Juni realisieren ließ, mussten die vorbereitenden Arbeiten mit der Geschäftsführung und dem Vorbereitungsteam also in einem Zeitraum von 2 ½ Monaten ablaufen. Wir konnten einschätzen, dass dieser Zeitraum sehr knapp war. Wir vertrauten aber auf das Engagement der Mitarbeiter. Und wir sollten darin auch nicht enttäuscht werden. Dennoch empfiehlt es sich, für diese Vorbereitungsarbeit eher 3-4 Monate einzuplanen. In der Regel werden Projekte vom Anfang bis zum Ende von zwei externen Beratern in allen Phasen gemeinsam betreut. In unserem Fall erfolgte die Strategiearbeit und die Designarbeit durch jeweils nur einen Berater. Dies ist machbar – allerdings sollten die letzten Sitzungen vor dem Event im Geschäftsführungskreis und mit dem Designteam von beiden Beratern gemeinsam durchgeführt werden, um für eine einheitliche Informationsbasis zu sorgen.

Sowohl die Strategiearbeit mit der Geschäftsführung wie auch die Designarbeit mit dem Designteam beginnt damit, Ziel und Zweck des Gesamtprozesses bzw. des Events präzise zu beschreiben. Es war für uns selbst ein besonderes Erlebnis, unsere amerikanischen Kollegen in anderen Projekten und Workshops bei dieser Arbeit unterstützen zu können. Das Ziel und den Zweck präzise zu beschreiben, ist ein zentrales Arbeitsprinzip im Rahmen des Ansatzes. Der Aufwand, der am Anfang damit betrieben wird, mag den einen oder anderen zunächst als zu groß erscheinen: Es kann mehrere Stunden oder bis zu einem Tag dauern, bis Ziel und Zweck formuliert sind. Der Effekt besteht jedoch darin, dass sowohl die Geschäftsführung wie auch das Designteam sich intensiv mit dem anstehenden Projekt auseinandergesetzt haben, eine klare Zielvorstellung vom Ergebnis haben und ein roter Faden für die anstehende Arbeit angelegt ist. Während die Geschäftsführung mehr den Zweck des Gesamtprozesses im Auge hat, präzisiert das Designteam Ziel und Zweck des Events.

In dieser Vorbereitungsphase investieren sowohl die Geschäftsführung wie auch das Design-Team sehr viel Zeit und Arbeit. Strategische Aussagen müssen überarbeitet werden und Organisationsprinzipien überdacht werden. Es sind Informationsunterlagen für die Mitarbeiter zu erstellen. Von Seiten des Designteams werden Ideen entwickelt und Arbeitsaufträge untereinander aufgeteilt. Sei es die Ausarbeitung einer kleinen Theatereinlage, die Entwicklung eines gemeinsamen Logos und Mottos für die Veranstaltung, der Druck von speziellen Visitenkarten oder die Erstellung von Unternehmensfahnen oder anderen CI-Materialien.

Bei einzelnen Beteiligten führten diese Arbeiten zu einer außerordentlichen zeitlichen Belastung. Die Aufgaben wurden jedoch mit sehr viel Engagement wahrgenommen, welches nicht ohne Wirkung auf das betriebliche Umfeld blieb. Bereits im Vorfeld des Großgruppenevents wurde bereichs- und regionalübergreifend sehr viel Engagement und Identität mit dem Unternehmen durch die Arbeit des Designteams erzeugt und im Umfeld der Designteammitglieder Neugierde auf die Veranstaltung geweckt.

Von besonderer Bedeutung in dieser Vorbereitungsphase war auch die Arbeit des Logistik-Teams. Es wird idealerweise von einer Führungspersönlichkeit geführt, die ein praktisches Organisationstalent besitzt und die auch bei größerer Hektik Ruhe in das Team bringt und die Übersicht bewahrt. Er oder sie ist für das Beraterteam während der Veranstaltung ständiger Ansprechpartner. In der Vorbereitung sollte er an der Erstellung des Logistik-Drehbuchs mitwirken, in dem parallel zum Design alle Handlungsaktivitäten des Logistikteams festgehalten werden.

Andere Arbeiten, die während der Vorbereitungsphase für das Logistikteam anfallen, sind die Auswahl des Tagungsortes (in enger Abstimmung mit dem Beraterteam), die Buchung von Unterkünften, die Disposition der technischen Ausrüstung und die Überwachung der Teilnehmeranmeldungen.

Es ist vorteilhaft, wenn das Logistikteam von einem guten Hotel-Management unterstützt wird. In der Regel sind Tagungsstätten, in denen solche größere Veranstaltungen stattfinden können, mit einem Team aus Hotelmanagern und Technikern auf die Durchführung solcher Veranstaltungen gut vorbereitet. Da das Logistikteam gute Kenntnisse über die Organisationsstruktur des Unternehmens verfügen muss, sollte es mindestens zur Hälfte aus Mitarbeitern der Organisation bestehen. Eine gute Mischung entsteht dann, wenn zusätzlich Mitglieder mit Moderationserfahrung vertreten sind.

Für die Durchführung der Veranstaltung war die recht gut gelungene sehr authentisch wirkende Einstimmung durch einen der drei Geschäftsführer ein wichtiger Erfolgsfaktor. Diese Einstimmungsphase wurde auch durch ein Theaterstück unterstützt, welches durch Mitglieder des Designteams vorbereitet und aufgeführt wurde. In diesem Theaterstück wurde der bisherige „Sammlungsprozess“ der Mitarbeiter und der Entstehungsprozess des neuen Unternehmens, durch eine Analogie verfremdet wiedergegeben. Durch dieses Theaterstück konnten die einzelnen Mitarbeiter nachvollziehen, warum sie eigentlich hier zusammensaßen. Es wurde Identität hergestellt und Aufmerksamkeit sowie Neugierde auf den weiteren Ablauf bewirkt.

Die darauffolgenden einzelnen Arbeitssequenzen an den Tischen waren mit einer straffen Zeitsteuerung verbunden. Die Arbeitsanweisungen und die dafür zur Verfügung gestellten Zeiträume wurden auf Handouts beschrieben (vgl. Abb.3).

Abb. 3: Beispiel einer Arbeitsanweisung

Sicht der Mitarbeiter: „unser gemeinsames Bild von der Firma“

Wählen Sie nun wieder einen neuen Moderator, einen Schreiber und einen Reporter.

Machen Sie in den nächsten **20 min** ein Brainstorming an Ihrem Tisch zu folgenden 3 Fragen und gestalten Sie den Flip wie unten gezeigt:

Wenn wir auf das letzte Jahr zurückschauen...

- Was alles läuft gut in der Firma, worauf sind wir stolz?
- Was macht uns Probleme, was macht uns verrückt?
- Was würden wir zuerst ändern, wenn wir die GF wären?

Wählen Sie danach für jede der drei Spalten den für Ihren Tisch wichtigsten Punkt aus. Benutzen Sie dazu die Klebepunkte in Ihrer Tischbox. Jede Person hat kann pro Spalte 2 Punkte vergeben.
Sie haben dazu weitere **20 min. Zeit**.

Die so gefundenen 3 Kernaussagen übertragen Sie nun auf die 3 bereitliegenden Papierstreifen. Ihr Schreiber hängt diese auf die dafür vorgesehenen Pinwände.

gelingt/stolz:	problematisch:	als GF würden wir....

Diese Handouts wurden zum jeweils richtigen Zeitpunkt durch Mitglieder des Logistikteams in die auf den Tischen verteilten Eingangsboxen eingesteuert. Es zeigte sich, dass auf die Formulierung der Arbeitsanweisungen äußerste Sorgfalt gelegt werden muss und dass die Moderatoren jedes verteilte Handout im einzelnen durchsprechen und sich vergewissern müssen, dass die Teilnehmer auch tatsächlich die Aufgabenstellung verstanden haben. Insgesamt erwies sich die Arbeit an den Tischen als sehr fruchtbar. Zitat eines Teilnehmers: „Die Zeitvorgaben sind ja ganz schön eng, da muss man sich dran halten, aber es ist schon gut so, dass hier gearbeitet wird und etwas Druck gemacht wird...“.

Während diesen Arbeitsphasen muss das Zusammenspiel zwischen Moderatoren und Logistikteam optimal funktionieren. Dies wird auch von den Teilnehmern bemerkt und entsprechend honoriert. Flexibilität ist dabei angesagt. Es kann schon mal vorkommen, dass in den Pausen ein Handout noch kurzfristig geändert wird und mit einem Hochleistungskopierer 185 neue Handouts gedruckt werden müssen.

Nicht zu unterschätzen für den Erfolg der Veranstaltung sind auch atmosphärische Einflüsse, so z.B. die Helligkeit der Halle, die räumliche Anordnung von Tischen zum Podium oder die zur Verfügung stehende Gesamtfläche, damit sich die Teilnehmer nicht ständig auf die Füße treten. Auch ist - in Zusammenarbeit mit dem Hotelmanagement - dafür zu sorgen, dass in der Mittagspause keine Warteschlangen am Buffet entstehen und damit Unruhe aufkommt und die Stimmung gedrückt wird.

Was von den Teilnehmern auch entsprechend honoriert wurde, war die Glaubwürdigkeit und Nähe der Geschäftsführung. Die Geschäftsführer waren nur während bestimmten Arbeitsphasen, in denen sie ihre eigene Sichtweise eingebracht haben oder den Arbeitsprozess reflektiert haben, am Podium vertreten. Ansonsten hatten auch sie ihre festen Arbeitstische, an denen sie mitarbeiteten. Es wurde lediglich darauf geachtet, dass nicht unmittelbar untergeordnete Mitarbeiter am gleichen Tisch saßen.

Bereits in der Planungsphase durch das Designteam war beschlossen worden, dass ein Video professionell hergestellt werden sollte. Daher war während der gesamten Veranstaltung ein Kamerateam zugegen. Bemerkenswert war, dass die Mitarbeiter durch die erzeugte Arbeits-Dynamik kaum noch Notiz von den Kameraleuten nahmen.

Und das Ergebnis?

„Das hat sich 150%ig für uns gelohnt...“, so der erste Kommentar des Sprechers der Geschäftsführung unmittelbar nach Abschluss der Veranstaltung. Sechs konkrete Projekte wurden auf den Weg gebracht.

So gibt es zum Beispiel eine Projektgruppe „Qualifikation“, die ein Aus- und Weiterbildungskonzept für das Unternehmen entwickelt. Diesem Projekt kommt eine strategische Rolle zu, da die IT-Branche eine führende Rolle im Wissenswettbewerb spielt. Die Projektgruppe „Personal“ wird sich – in Hinblick auf einen besseren Kundenservice – mit der Optimierung der Personalressourcen und mit der hierfür nötigen Infrastruktur beschäftigen. Eine weitere Gruppe wird eine Wissensdatenbank aufbauen.

Das sind nur einige Beispiele zu den aufgelegten Projekten. Ein weiteres wichtiges Ergebnis war die Weiterentwicklung von insgesamt zehn Competence Center, durch die Know-how gebündelt wird.

Besonders positiv beurteilt die Geschäftsführung die Leistung und das Engagement aller Teilnehmer, die an der Veranstaltung mitgewirkt haben: „Jeder Teilnehmer hatte die Gelegenheit, sich in einer lebhaften und aufgeschlossenen Stimmung kennen zu lernen. Gleichzeitig konnte man in den Teams an der Neuausrichtung des Unternehmens engagiert und konstruktiv mitarbeiten. **Da ging wirklich ein Ruck durch die Belegschaft.** Der Informationsaustausch war sehr wichtig für die Zusammenarbeit und dafür, dass wir vieles auf den Weg bringen konnten.“