



Unterwegs auf einem schmalen Grat: Großgruppen in Veränderungs- prozessen

Frank Boos, Roswita Königswieser

1. Die Wurzeln

Großgruppenveranstaltungen zählen heute zum *state of the art* in anspruchsvollen Veränderungsprojekten. Unternehmen, Kommunen und Berater haben das Potential dieser Methode entdeckt und setzen sie immer häufiger ein. Bei einer ersten Betrachtung gewinnt man den Eindruck, Großgruppen seien etwas Neues, Modernes, erst kürzlich Entwickeltes. Marvin Weisbord hat sie mit seinem Buch *Future Search* (1995) richtig populär gemacht.

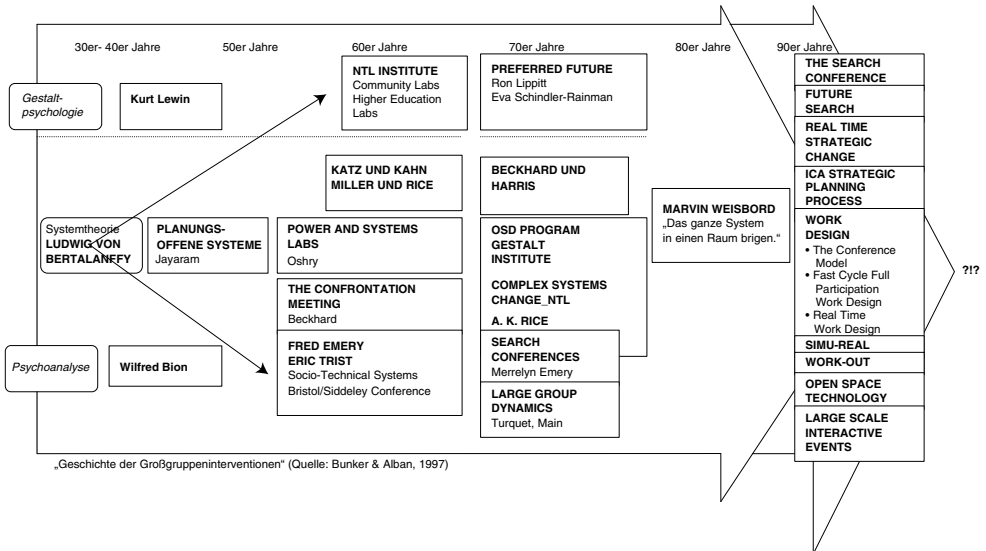
Natürlich gibt es Großveranstaltungen seit längerem. Insbesondere im politischen und religiösen Zusammenhang sind sie geschichtlich überliefert. Großveranstaltungen in unserem Sinn unterscheiden sich davon aber grundlegend durch zwei Aspekte: Sie sind – unabhängig von der Anzahl der Teilnehmer – durch Zweiwegkommunikation, das heißt *Face-to-face*-Gespräche, charakterisiert, und sie sind ins Veränderungsvorhaben eingebettet. Selbst wenn wir diese Einschränkungen machen, können wir feststellen, daß die Wurzeln dieser Methode weit zurückreichen (etwa auf Erkenntnisse Lewins aus den 40er Jahren; vgl. Trist & Emery 1960).

Und noch eine zweite Abgrenzung muß gemacht werden: die der Großgruppe von Kleingruppen oder Teams. Ab 30 Teilnehmern sprechen wir von Großgruppen, da zwar noch eine *Face-to-face*-Kommunikation möglich ist, nicht jedoch die gemeinsame Arbeit an einem Thema und – wichtiger noch – das Nachvollziehen der emotionalen Entwicklung der Großgruppe. Hier können auch für aufmerksame Beobachter unerwartet Veränderungen der Gefühlslage stattfinden, deren Beeinflussung oder gar Kontrolle dann außerordentlich schwerfällt. Der einzelne hat in der Großgruppe eine ganz andere Rolle, der Stellenwert der Beteiligung bzw. Nichtbeteiligung ist viel extremer, weshalb auch gewisse Interventionstechniken, mit denen Krisen in Kleingruppen behoben werden können (z.B. eine kurze Stimmungsabfrage, das sogenannte „Blitzlicht“), in Großgruppen nicht angebracht sind.

Bunker und Alban (1997) haben die Entwicklung der Großgruppeninterventionen aufgezeigt und übersichtlich dargestellt. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht, wie drei unterschiedliche Theorietraditionen – die von Kurt Lewin, die Systemtheorie von Ludwig von Bertalanffy sowie Wilfred Bion

und jene des Tavistock Instituts – sich unterschiedlich entwickelt und doch gegenseitig beeinflusst haben.

Da wir – von unseren Lehrern vermittelt – einen engen Bezug zu diesen Traditionen haben, liegt es für uns auf der Hand, die mächtige Interventionsarchitektur Großgruppe in unsere Veränderungsprozesskonzeptionen mit einzubauen.



2. Der Veränderungsprozeß als Kontext

In der Tradition dieser drei großen Schulen stehend, sind unsere Großgruppenveranstaltungen keine Firmenfeiern, Betriebsversammlungen oder ähnliches, sondern ein Arbeitsinstrument, um Kommunikation – das „Nadelöhr von Veränderungsprozessen“ (D. Baecker) – zu fördern. Unser Fokus ist also die Kommunikation, nicht die Information.

In unserer Arbeit sind Großgruppen immer in Veränderungsprozesse eingebettet, weshalb wir es auch grundsätzlich mit allen für solche Prozesse signifikanten Begleitphänomenen zu tun haben. Das bedeutet, daß man mit großer Verunsicherung, mit Aggression, Kränkung, Widerstand, Trauer und Regressionstendenzen rechnen muß. In dieser hohen Aufladung mit Gefühlen liegen die Gefahren, aber gleichzeitig auch die Chancen von Großgruppen.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen beschließt, die Kunststoffteilefertigung neu zu positionieren und eventuell auszugliedern. Das Projektteam, welches an Alternativen und deren Erfolgchancen arbeitet, präsentiert seine Ergebnisse in einer Großveranstaltung und erntet einen Sturm der Entrüstung. Die Be-

fürchtungen und Gerüchte, die schon längst in Umlauf waren, finden hier ein Ventil.

Gefühle müssen in einer Großgruppe dieser Form Platz haben – auch wenn in der Organisation alle Angst davor haben –, weil sonst ein Großteil der Teilnehmer zweifach Abwertung erfährt: Zum einen sind die meisten nicht unmittelbar im Projekt oder der Entscheidergruppe – also nicht im Zentrum des Veränderungsprozesses – und haben somit keine Möglichkeit der Mitgestaltung. Wenn sie dann zum ändern in der Großgruppe aufgrund des Designs nicht die Möglichkeit eingeräumt bekommen, ihre Ängste und Sorgen zu äußern, werden sie darin bestätigt, nur Objekte in einem fremdgesteuerten Prozeß zu sein. Zugleich ist es jedoch wichtig, diese Unterscheidung – einige machen, gestalten den Veränderungsprozeß, und andere sind davon betroffen und können ihn nur peripher beeinflussen – nicht aufzuheben. Es kann nicht das Ziel sein, alle gleich zu machen, sondern es kommt vielmehr darauf an, einen ehrlichen und adäquaten Umgang mit der Unterscheidung „Wer macht den Prozeß?“ und „Wer macht den Prozeß mit?“ zu finden. Letztlich geht es um soziale Akzeptanz, um Status und Ansehen, und es ist von hohem Interesse zu sehen, wie andere damit umgehen.

In der Reflexion zu all den Großkonferenzen, die wir selbst durchgeführt, begleitet, beobachtet oder beraten haben, haben sich zwei Elemente – jenseits aller Checklisten und Instrumente – als wesentlich und ausschlaggebend herauskristallisiert: Es gilt, *erstens* die sozialen Elemente (Rang, Zugehörigkeit, Beziehungen etc.) und *zweitens* die Elemente der Reflexion angemessen zu berücksichtigen.

Das heißt, wir sind bestrebt, einen öffentlichen Raum zu schaffen – in der Art eines Wiener Kaffeehauses, in dem man anonym sein kann und trotzdem gesehen wird –, in dem es Zugehörigkeit und Andersartigkeit gibt, in dem es Gute und Böse, in dem es Rituale und Symbole gibt und in dem Wettkampf und sozialer Vergleich stattfinden.

Alle Elemente, die diese menschlichen Grundbedürfnisse berücksichtigen, erzeugen Spannung und erhalten Aufmerksamkeit, während Elemente, die vorprogrammiert sind – wie Vorträge oder auch Berichte aus Arbeitsgruppen – lähmend wirken können. Wir ziehen es vor, lebendige Situationen einzurichten, in denen zum Beispiel Auseinandersetzungen zwischen Untergruppen stattfinden. So konnten im obengenannten Beispiel die Fertigungsmeister der Projektgruppe den Ausverkauf der Produktion und Karriereambitionen vorwerfen, und diese konnte darauf reagieren.

Zu den sozialen Elementen gehört auch die räumliche Symbolik, also die Sitzordnung und die Raumgestaltung im allgemeinen. Hier geht es uns nicht nur um die Möglichkeit der flexiblen Gestaltung, sondern auch um die Sinnlichkeit des Ortes, der eingesetzten Medien, der Musik, der Art und Weise, wie über die räumliche Anordnung Gemeinsamkeit, aber auch Unterschiede

sichtbar gemacht werden. Im angeführten Fall zum Beispiel war es ein Fehler, beim Eintreffen der Teilnehmer im Plenarsaal französische Chansons zur Untermauerung zu benutzen, weil das Unternehmen von einem französischen Konzern übernommen wurde und dies die angespannte Situation zusätzlich verschärfte.

Die Elemente der Reflexion in Großgruppen sind die zweite, ganz zentrale Notwendigkeit. Durch die geschützte Reflexion in Untergruppen können die Teilnehmer Distanz gewinnen und somit die Sicherheit erlangen, nicht einer neuen raffinierten Manipulationstechnik zu unterliegen. Der „Tratsch“ wird nicht auf die Gänge und in die Gerüchteküche verdrängt, sondern ist vielmehr ein wichtiger Bestandteil der Verarbeitung von Veränderungen. Informationen und Fakten können erst richtig verarbeitet und eingeordnet werden, wenn man sie in geschütztem Rahmen bespricht. Dies ist kein hinderlicher, sondern ein notwendiger Bestandteil von Veränderungsprozessen. Latente Themen müssen also nicht ausgegrenzt, sondern sollten im Gegenteil bearbeitet werden.

In unserem Beispiel wurde, nachdem man der ersten Entrüstung Luft gemacht hatte, in Kleingruppen über mögliche Konsequenzen nachgedacht, darüber, welche Vor- und Nachteile die verschiedenen Varianten hätten und welche Handlungsmöglichkeiten offenstünden.

Daß wir der detaillierten Vorbereitung und auch einer Überprüfung der technischen Einrichtungen ausreichend Zeit widmen, soll nicht unerwähnt bleiben. Es ist auch zu einem Standard geworden, die Vorbereitungsgruppe sichtbar werden zu lassen und sie nicht nur zu erwähnen.

Keine andere uns bekannte Interventionsform bietet die Möglichkeiten, die Großgruppen bieten – insbesondere, wenn diese nicht als einmalige Aktionen geplant sind, sondern einen regelmäßigen Bestandteil des gesamten Veränderungsvorhabens bilden. In einem auf diese Weise gestalteten Prozeß entwickelt sich dann auch das Vertrauen, welches notwendig ist, um Verunsicherungen und Orientierungslosigkeit abzubauen. In unseren Veranstaltungen sind daher Kleingruppen elementare Bestandteile der Großgruppe. Kleingruppen, die nach sorgfältig ausgewählten Kriterien zusammengesetzt werden, durchbrechen die Dynamik archaischer Gefühlsströmungen in Großgruppen. Wenn bei der Kleingruppenbildung relevante Kriterien herangezogen werden, dann besteht die Möglichkeit, wichtige Unterschiede sichtbar zu machen und mit diesen zu arbeiten.

3. Warum sind Großveranstaltungen wirkungsvoll?

Das interne Marketing von Veränderungsprozessen ist immer ein Problem. Kleine Gruppen, in denen direkte Kommunikation möglich ist, haben zu wenig Reichweite und erreichen die „kritische Masse“ nicht, um in der Organi-

sation über die Veränderungen zu kommunizieren. Unsere Erfahrung zeigt, daß alle Ansätze, die Entscheidungen, Überlegungen und insbesondere Emotionen aus Entscheidungsgruppen, Kernteams und *steering committees* in die Organisation übertragen wollen, nicht wirklich funktionieren. Der hierarchische Weg der Informationsweitergabe hat sich als untauglich erwiesen, weil selbst bei gutem Willen der Beteiligten der notwendige emotionale Bezug nicht vorhanden ist und sich in aller Regel der „Stille-Post-Effekt“ einstellt: „Unten“ kommt etwas ganz anderes an als „oben“ besprochen. Die Informationsweitergabe auf schriftlichem Weg oder via Intranet schließlich leidet darunter, daß sie in der Flut der anderen Mitteilungen und Schriftstücke untergeht. In der Realität trauen die durch viele Veränderungsprojekte erfahrenen Mitarbeiter heute nur noch den verbalen Äußerungen und Erläuterungen bestimmter Personen. Offizielle Informationen, aber auch Gerüchte müssen erschöpfend interpretiert werden, damit sie geglaubt und verstanden werden können. Vertrauen entsteht nicht auf schriftlichem Weg, sondern durch direkte Kommunikation. Schriftstücke können das Verständnis nur absichern und vertiefen.

Um aber Veränderungsimpulse in die Organisation hineinzutragen, ist das interne Marketing – die Kommunikation – der Schlüsselfaktor des Erfolgs. Hier eröffnen gut designte Großgruppenveranstaltungen neue Möglichkeiten, Prozesse planar selbst mitgestalten zu können: Bei Entscheidungsfindungen dabeigewesen zu sein, die Diskussion live miterlebt zu haben, das vermittelt eine andere Qualität von Verständnis, von Akzeptanz und Glaubwürdigkeit. Viel mehr Menschen bekommen auf diese Weise Information aus erster Hand.

Positive Energie wird besonders dann freigesetzt, wenn zuversichtliche Zukunftsbilder in den Köpfen entstehen, zu einer gemeinsamen Vision werden: wenn die eigenen Wünsche und Sehnsüchte Platz einnehmen dürfen, wenn in der Imagination des gemeinsamen Erfolgs der eigene Beitrag Sinn macht und sich die eigene Energie durch das Kollektiv vervielfacht.

Wichtig sind Authentizität und die Anschlußfähigkeit zu den aktuellen Themen des Unternehmens. Wir grenzen uns in diesem Sinne von Vorgehensweisen ab, die ausschließlich positive Vorstellungen zulassen und nur Gemeinsamkeiten forcieren. Wir meinen, daß auch Sorgen, Ängste und Probleme angesprochen werden sollten, wenn sie die Teilnehmer emotional beschäftigen.

4. Die Balance zwischen den Polen

Trotz aller Stärken von Großveranstaltungen liegen bei keinem anderen Vorgehen Erfolg und Katastrophe so eng beieinander. In Großgruppen hat man es mit starken Polarisierungen zu tun, zwischen denen es eine sensible Balance

zu halten gilt. Im folgenden nennen wir jene, bei denen es unserer Erfahrung nach besonders wichtig ist, mit Fingerspitzengefühl zu agieren.

Die Balance von Struktur und Prozeß

Jede gute Großveranstaltung benötigt ein sorgfältig vorbereitetes, ein bis auf fünf Minuten genau geplantes Design. Dieses sollte allen wesentlichen Beteiligten bekannt und mit ihnen vorher durchgegangen worden sein. Trotzdem ist es notwendig, flexibel zu agieren und Spontaneität zuzulassen. So kann aus dem Prozeß heraus etwa ein Kommentar über einen anwesenden Vorstandskollegen zugelassen werden, aber auch die unvorhergesehene Reaktion auf eine Präsentation oder die Frage eines Teilnehmers an den neuen Vorstand: „Was befähigt Sie, diese Aufgabe bei uns zu übernehmen?“ Vorkommnisse dieser Art sind das Salz in der Suppe. Sie machen deutlich, daß man ein reales soziales Ereignis miterlebt und sich nicht in einem einstudierten Stück mit fixierten Rollen befindet.

Zu wenig Struktur aber macht angst. Ein Mangel an zeitlicher oder räumlicher Struktur (z. B. Sitzarrangement), an Rollenklarheit (z. B. der Moderatoren) fördert das Zutagetreten chaotischer Massenphänomene, da ohnehin eine starke Tendenz zu Aggression und anderen archaischen Gefühlen vorhanden ist. Zu viel Struktur wiederum reduziert die Lebendigkeit – es herrschen Langeweile, Passivität und Unaufmerksamkeit. Wir kennen das von den üblichen Symposien, Kongressen oder Vortragsveranstaltungen: Man sitzt in Reihen aufgefädelt, die „Musik“ spielt von vorne, außer Fragen aus dem Publikum ist kein Kommunikationsprozeß vorgesehen.

„Hand in Hand“ mit dem optimalen Verhältnis zwischen Struktur und Prozeß geht auch das Maß an Selbst- und Fremdsteuerung. Im Rahmen von groben Orientierungen selbst Verantwortung zu übernehmen ist unserer Meinung nach der anzustrebende Idealfall.

Die Balance zwischen positiver Zukunfts- und „negativer“ Problemorientierung

Großveranstaltungen sind dann besonders energetisierend und zukunftsorientiert, wenn sie Zuversicht vermitteln. Dies allein ist allerdings nicht immer ausreichend. Wenn die Probleme und Ängste der Beteiligten nicht ebenfalls thematisiert werden, besteht die Gefahr, daß die Konferenz zu einer Show gerät oder als Propagandaveranstaltung mißbraucht wird.

Die Teilnehmer erleben es meist als sehr entlastend, wenn sie mit ihren Gefühlen nicht allein sind, ihre Unsicherheiten besprechen können, gemeinsam Problemlösungen finden. Das offene Ansprechen schwieriger Themen – zum Beispiel die Stilllegung von Fertigungseinheiten, die Notwendigkeit von Sparmaßnahmen oder die kritische Marktsituation – erhöht die Glaubwürdigkeit enorm.

So wurde zum Beispiel bei einer Großveranstaltung bekanntgegeben, daß innerhalb der nächsten eineinhalb Jahre eine 15prozentige Einsparung an Mitarbeitern geplant war. Anschließend konnte in Kleingruppen der Schock verarbeitet werden, und Mitglieder der Projektgruppe hatten Gelegenheit, bereits vorhandene Lösungsansätze in die Diskussion einzubringen.

Die Balance zwischen Person und Kollektiv

Um Großgruppen von Propagandaveranstaltungen, wie wir sie von totalitären politischen Parteien und Sekten kennen, abzuheben, ist es notwendig, nicht nur die Kraft des Kollektivs spürbar werden zu lassen, sondern auch den Personen – mit ihren individuellen Gedanken und Emotionen – Raum zu lassen.

Das geht nur mit Hilfe von Kommunikationsformen, die diesem Unterschied Rechnung tragen. Diesbezüglich ideal beschaffen sind fixe Gruppen (3 bis 10 Personen), in denen die einzelnen Mitglieder nicht austauschbar sind und als Personen mit ihren Gefühlen, Bedürfnissen und subjektiven Sichtweisen ernst genommen werden. Durch Dialoge in Gruppen, in denen jeder einzelne Gehör findet, werden die massenpsychologischen Phänomene von Großveranstaltungen relativiert bzw. gebrochen. Es entsteht Raum für Unterschiede (innerhalb der Gruppen und zwischen den Gruppen), es ist ausreichend Zeit für Reflexion, für kritische Distanz, für Perspektivenvielfalt vorhanden. Dadurch wird die Bereitschaft, individuell Verantwortung zu übernehmen, stark erhöht.

Es ist wichtig zu wissen, daß kollektive Gefühle, die unterdrückt werden, sich potenzieren. Bei einer Großveranstaltung in einer Schule hatten beispielsweise die Teilnehmer das Gefühl, mit ihren Anliegen nicht ernst genommen zu werden. Die Moderatoren hatten Gruppenarbeit im Plenum vorgeschlagen und wollten weder auf die Fragen noch auf die erhobenen Hände eingehen, was den Unmut der Teilnehmer noch weiter steigerte und zum Ausbruch kommen ließ.

Die Balance zwischen Spannung und Ruhe

Gelungene Großgruppen leben davon, daß alle Beteiligten merken, daß viel auf dem Spiel steht. Trotz aller Planung bleibt Raum für Unvorhergesehenes. Die damit einhergehende Spannung überträgt sich auf alle und sollte mit Phasen der Ruhe und Besinnlichkeit abwechseln.

Wie bei einem schönen Musikstück liegt die Qualität im Wechsel von lauten und leisen, schnellen und langsamen Passagen, von Spannung und Entspannung. Durch das Abwechseln von Aktivitätsphasen (Gruppenarbeiten, Dialoge, Präsentationen) und Ruhephasen (ruhige Einzelarbeiten, Schweigen, Musikhören, Vorlesen einer Kurzgeschichte oder Pausen) wird dramaturgisch und energetisch die Balance zwischen Spannung und Ruhe optimal genutzt.

Anders als bei kleinen Gruppen mit bis zu 25 Teilnehmern sollte man das erhöhte Bedürfnis nach Sicherheit, das die Teilnehmer einer Großveranstaltung haben, berücksichtigen, zum Beispiel indem man zulässt, daß sie sich zu Beginn neben vertraute Personen setzen.

Die Balance von kognitiven und emotionalen Elementen

Großveranstaltungen im Rahmen von Veränderungsprozessen sollten immer auch einen informativen Teil haben. Ausschließlich auf Begegnungen zu setzen wäre hier zuwenig. Ist der kognitive Teil zu lang, liegt auf Vorträgen das Schwergewicht, wird die emotionale Verarbeitung in die Pausen gedrängt. Obwohl Großgruppen vom Erleben und vom Beobachten des Erlebens anderer leben, ist ein adäquater Informationsteil essentiell. Gefühle sind ansteckend, erst sie machen Großveranstaltungen spannend. Jedes der Grundgefühle hat eine eigene Logik. So sind zum Beispiel Wut und Aggression dynamische, sich schnell ausbreitende Gefühle – was man auf Massenveranstaltungen, etwa beim Fußball, gut beobachten kann – und können daher auch relativ leicht beeinflusst und kanalisiert werden. Trauer und Angst hingegen sind „langsame“ Gefühle, die sowohl hinsichtlich ihrer Entstehung als auch ihrer Bearbeitung Zeit benötigen.

Es ist eine Frage des Fingerspitzengefühls und der vorgelagerten Hypothesen, wieviel Information gebraucht wird und wieviel Raum der Verarbeitung und dem Prozeßerleben eingeräumt wird. Zuviel kognitive Elemente ermüden, wirken kalt und energieraubend, zuviel emotionaler Prozeßanteil macht ebenfalls ungeduldig und enttäuscht. Wir arbeiten nach der Faustregel: ein Drittel Information, ein Drittel Emotion und ein Drittel Zeit für Netzwerkarbeit mit den anderen Teilnehmern.

Die Balance zwischen der Illusion von Gemeinsamkeit und der Realität der Vereinzelung

Moderne Großunternehmen weisen heute mehr und mehr Phänomene von anonymen Großstädten auf: Vereinzelung, Zerfall der Institutionen, Entsolidarisierung und Verwahrlosung. Auch Unternehmen bieten immer weniger eine Heimat. Der alte Pakt „Arbeitsplatzgarantie für Loyalität“ ist eine Seltenheit geworden. Gleichzeitig wird von den Mitarbeitern immer mehr Leistung verlangt, und sie sind ständig Veränderungsprozessen ausgesetzt. Die paradoxe Botschaft der Unternehmen an die Mitarbeiter lautet: Es wird mehr Leistung und Loyalität zum Unternehmen gefordert, obwohl dieses im Gegenzug dafür nicht länger Sicherheit anbieten kann. Die Seite der Mitarbeiter reagiert ebenfalls paradox: Statt starrer Gefüge wollen sie Freiheit und Flexibilität, ohne dabei jedoch auf Sicherheit verzichten zu wollen. Diese Erwartungshaltungen treffen nun in Veränderungsprozessen aufeinander und spitzen sich zu.

Großgruppen können diese Dilemmas nicht lösen. Sie können jedoch ein wichtiges Element in diesem Spannungsfeld sein, indem sie einen temporären Zusammenhalt ermöglichen. Großgruppen sind ein sozialer Kitt, wenn man darin an einem lebendigen sozialen Geschehen teilhat – eine Art öffentliches „Kaffeehaus“, in dem ein Austausch von Informationen und Emotionen stattfindet und die Kommunikation ritualisiert abläuft; dabei hat jeder die Möglichkeit, Beobachter der anderen zu sein, und wird damit, ohne seine Loyalität aufzugeben, doch ein Teil des Ganzen. Es geht um die Balance der Ansprüche, einerseits Zugehörigkeit erlebbar zu machen, ohne andererseits die Illusion zu forcieren, daß das individuelle Sicherheit bedeute.

5. Gefahren und Stolpersteine

Die Arbeit mit Großgruppen ist also ein Sensibilität erfordernder Balanceakt. Sie kann gelingen und einzigartige Wirkungen in Veränderungsprozessen erzeugen, aber auch scheitern. Wir wollen nun einige der wichtigsten Gefahren und Stolpersteine zusammenfassen, die im vorigen teilweise schon implizit beschrieben wurden:

- Großveranstaltungen, die nicht als ein Element eines Prozesses gestaltet werden, sind häufig problematisch. Auch wenn eine positive Stimmung erzeugt werden kann, versiegt diese rasch, weil das Ereignis nicht in einen größeren Sinnzusammenhang eingebettet ist. Das gilt sogar für Feste oder Eröffnungsevents.
- *Massenpsychologische Phänomene*. Eine weitere Gefahr besteht darin, daß latente Themen und Gefühle unkontrolliert zur Sprache kommen, die sonst zum Beispiel nur über Gerüchte laufen. Da sie für gewöhnlich kein öffentliches Forum haben, artikulieren sie sich in Form von Aggression – ja sogar oft „Volkswut“ – und können die Veranstaltung zum Kippen bringen. Da Gefühle wie Angst, Trauer, Aggression etc. zum permanenten Bestand von Veränderungsprozessen gehören, sind sie einzukalkulieren. Dabei ist es wichtig zu wissen: Je größer und anonym der Auditorium ist, desto archaischer ist das Gefühlspotential.

Die Gefahr von Massenphänomenen, die in mehreren Beiträgen in diesem Buch ausgeführt werden, ist groß. Es werden sehr rasch Schuldige gefunden. Meist sind das Vorstände, Berater, mächtige Abteilungen oder Geldgeber. Auf Nicht-Anwesende ist das Böse, das Feindbild besonders leicht zu projizieren. Mit der Hilfe von Feindbildern erspart man sich, die eigenen unangenehmen Anteile (Wut, Enttäuschung, Versagensangst) zu sehen, spaltet sie ab und projiziert sie auf andere. Zusätzlich kanalisieren äußere Feinde die wechselseitigen internen Aggressionen und verstär-

ken das Zusammengehörigkeitsgefühl bzw. das Gefühl, einer Leidensgemeinschaft anzugehören.

- *Reflexionsmangel.* Da die Regressionsgefahr sehr groß ist, ist die Gegensteuerung durch Reflexionselemente sehr wichtig. Das kann in besinnlicher Einzelarbeit geschehen oder aber in Kleingruppenarbeiten, die die Reflexionsleistung erleichtern. Auch gezielt eingesetzte Deutungen und Rückspiegelungen der Moderatoren oder Beobachtergruppen, in denen die latenten Gefühle zur Sprache gebracht werden, sind oft sehr wirkungsvoll. Auf diese Weise können auch sehr intensive Gefühle wie kollektive Traurigkeit und Wut – wenn zum Beispiel vom Vorstand die schlechte Nachricht kommt, daß betriebsbedingte Kündigungen nicht länger vermieden werden können – zum Ausdruck gebracht und somit fürs erste aufgefangen werden.
- *Illusionäre Euphorie.* Es ist aus erwähnten Gründen relativ einfach, Großgruppen durch manipulative Showeffekte und Events in euphorische Stimmung zu versetzen. Kurze Zeit danach allerdings beschleicht die Teilnehmer ein gewisses Unbehagen. („Das war eine Show, eine Seifenblase.“) Das Gefühl, betrogen worden zu sein, stellt sich ein. Besonders in Veränderungsprozessen ist es wichtig, authentisch zu kommunizieren. Alle Gruppen, auch Großgruppen reagieren sehr sensibel auf Echtheit. Das soll nicht heißen, daß „Aufbruch zu neuen Ufern“ oder „Unmögliches möglich machen“ nicht gewagt werden kann.
- Die modernen Kommunikationsmedien eröffnen eine weitere Gefahr. Mit Hilfe von Laserbeamern, Videokonferenzen etc. kann man leicht eine Multimediashow inszenieren, die an eine moderne Ausgabe von *panem et circenses* erinnert: Es wird Unterhaltung geboten, es werden interne und externe Prominente gezeigt, kurzum, es siegt die Show auf Kosten des Inhalts.
- *Falsche Erwartungen.* Ein weiterer Fehler besteht darin, übersteigerte Erwartungen zu wecken. Nachdem man zum Beispiel einen Tag ausführlich über alles geredet, die Probleme bewußtgemacht, die Dringlichkeit vor Augen geführt hat und sich über die Lösung einig war, erwarten jetzt alle, daß in drei Monaten alles gelöst sein wird. Vom CEO von General Electric, dem mächtigen Jack Welsh, erzählt man, er habe in einer Großgruppe dem mittleren Management, das auch an dieser teilnahm, auf die Klagen, es könne im Unternehmen nichts bewegen, geantwortet: „I empower you, I fully empower you!“ Daß sich trotz dieser Ermächtigung seitens des mächtigen Chefs in den folgenden Wochen und Monaten für General Electric nichts veränderte, war Anstoß zu einem Lernprozeß und führte schließlich zu einer eigenen Methode (Bunker & Alban, 1997).
- Wieder eine andere Gefahr ist die übersteigerte Erwartungshaltung der

beteiligten Berater. Diese – wir wissen das aus eigener Erfahrung – neigen dazu, immer noch tollere und trickreichere Designs für Großgruppen zu entwickeln, anstatt die Realität der betroffenen Teilnehmer im Auge zu haben.

- *Schlechte Vorbereitung.* Einer der Kardinalfehler bei Großgruppen ist die schlechte Vorbereitung. Dazu zählt vor allem die ungenügende Planung – neue und heikle Vorhaben können bis zum Dreifachen der eigentlichen Veranstaltungszeit in Anspruch nehmen. Dazu zählt aber auch eine schlechte emotionale Einstimmung. Wir haben es uns aus diesem Grund zur Gewohnheit gemacht, immer mit einem gemischten Team aus Externen und Internen zu arbeiten. Externe ohne Interne unterliegen der Gefahr, nicht anschlussfähig zu sein. Den Internen wiederum kann der Externe neue Impulse und möglicherweise auch ungewöhnliche und somit die Kreativität fördernde Sichtweisen vermitteln.
- *Mangelnde Vorarbeit mit Schlüsselpersonen.* Das fehlende oder ungenügende Briefing von Schlüsselpersonen ist uns fast schon zum Verhängnis geworden. Offenkundig ist, daß Schlüsselpersonen sich inhaltlich auf ihren Beitrag vorbereiten müssen und diesen, so es keine Routine gibt, auch minutiös vorbereiten sollten. Nicht so offensichtlich ist die fundamentale Bedeutung der emotionalen Vorbereitung der Schlüsselpersonen, insbesondere des Auftraggebers. Diese sind sich oft ihrer Wirkung nicht bewußt und müssen daher angehalten bzw. geschult werden, nicht defensiv zu agieren, keine Abwertungen vorzunehmen, zwischen den Zeilen zu lesen und Latentes aufzuspüren. Wir üben mit ihnen ihre Rolle und spielen mit ihnen den *worst case* durch. Dies ist wichtig, weil Veranstaltungen dieser Art häufig auch für Schlüsselpersonen Neuland sind, diese ihre Unsicherheit aber nicht zugeben können. Das Durchspielen von mutmaßlichen schrecklichen Situationen und die Imagination eines positiven Verlaufs dienen auch dem Angstabbau (vgl. A. Exners Aufsatz „*Der Markt der Märkte* oder *Das Managementtreffen als Prozeß*“ im dritten Teil dieses Buchs).

6. Und die Zukunft?

Roswita: Frank, stell dir vor, wir wären schon im Jahr 2010 und würden uns über das Thema *Großgruppen* unterhalten. Denkst du, es wird Großgruppen in dem hier beschriebenen Sinn noch geben? Werden sie zum Standardrepertoire gehören, oder waren sie lediglich eine Modeerscheinung, der man dann keine Beachtung mehr zollen wird?

Frank: Ich vermute, daß man gelernt haben wird, sehr genau darauf zu achten, welche Kompetenzen und Fähigkeiten die Leute mitbringen, die Großgruppenveranstaltungen durchführen. Großgruppen haben etwas von ei-