

# Geistreiche Gespräche

---

## Alle Beteiligten ins Boot holen

Über Sinn und Unsinn von Großveranstaltungen gibt es die unterschiedlichsten Ansichten. Während in einigen Fällen eine Aufbruchsstimmung entstanden ist, gibt es andere Events, die als reine Verkaufsveranstaltung empfunden wurden. Richtig ein- und aufgesetzt können Großveranstaltungen in Veränderungsprozessen aber genau für jene Verhaltensänderung bei Mitarbeitern sorgen, die für den Erfolg ausschlaggebend ist.

von Franz Schwarenthorner

Ehemalige Teilnehmer an Großveranstaltungen sind in zwei Lager gespalten. Die einen berichten davon, wie toll es war, dass der Vorstand sichtbar wurde und endlich einmal vor allen Rede und Antwort gestanden ist: »Richtig angreifbar waren die Führungskräfte und nicht so abgehoben wie sonst. Mitarbeiter haben erstmals die Strategie verstanden und es ist ein besonderer Geist und Aufbruchsstimmung entstanden.« Die anderen erzählen, dass weder Kosten noch Mühen gescheut wurden. Sie wurden in ein nobles und exklusives Hotel eingeladen, im Vorfeld wurde extra ein Film gedreht und riesige Poster und Gimmicks produziert. Sie wurden multimedial »zuredhnt«, der Funke sei aber nicht übergesprungen. »Es war alles aalglatt und steril, aber ganz so rosig, wie einem da vorgegaukelt wurde, ist es eigentlich gar nicht.«

Hier zeigen sich zwei Extreme: die dialogorientierte Großveranstaltung, die als ehrlich gemeinte Einladung zum Austausch und zum authentischen Gespräch zu verstehen ist auf der einen Seite und die Verkaufsveranstaltung der PR-Abteilung auf der anderen Seite. Welche zum Erfolg eines Veränderungsprozesses beitragen kann, ist wohl nicht schwer zu erraten.

### Breite Kommunikation

Viele Veränderungsvorhaben laufen so ab, dass von einem Projektteam neue Konzepte erarbeitet werden, eine Steuerungsgruppe entscheidet, was umgesetzt ►



»Gedacht ist noch nicht gesagt,  
gesagt ist noch nicht gehört,  
gehört ist noch nicht verstanden,  
verstanden ist noch nicht einverstanden,  
einverstanden ist noch nicht angewendet,  
und angewendet ist noch nicht beibehalten.«



Alle Beteiligten zur gleichen Zeit in den gleichen Raum zu bringen, reduziert Komplexität in der Kommunikation.

wird und ob die Entscheidung breit kommuniziert wird. Breitere Einbeziehung der Betroffenen geschieht meist durch Interviews oder im Rahmen von Soundingboards, bei denen eine ausgewählte Gruppe an Mitarbeitern mit Zwischenergebnissen konfrontiert und um Rückmeldung gebeten wird. Das fertige Konzept wird dann häufig nach dem Wasserfallprinzip auf dem üblichen Weg verbreitet. Falls Führung und Kommunikation in der Organisation gut funktionieren, mag dies für viele Veränderungsthemen durchaus ausreichend sein. Falls nicht, braucht es etwas Anderes beziehungsweise Zusätzliches.

### Mehr Veränderung

In Veränderungsprozessen geht es meist darum, dass Mitarbeiter ihr Verhalten ändern. Damit sie dies tatsächlich nachhaltig tun, müssen sie folgende Stufen durchlaufen:

- Genau verstehen, was geplant ist und was das für die eigene Situation bedeutet,
- die Veränderung akzeptieren,
- neues Verhalten erproben und
- dieses neue Verhalten nachhaltig praktizieren.

Für diese Schritte können Großveranstaltungen sehr wertvoll sein. Alle Mitarbeiter einer Organisation in einem Raum zu versammeln macht das Ganze, von dem man ein Teil ist, bewusst. Es fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl und kann unterstützen, Verantwortung für das Ganze zu übernehmen. Die Auseinandersetzung mit dem angestrebten Zukunftsbild kann die gemeinsame Ausrichtung stärken und einen Energieschub bedeuten. Damit kann Wandel überall gleichzeitig beginnen.

Erfolgreich sind Großveranstaltungen dann, wenn wichtige Grundsätze eingehalten werden. Zum einen muss die Führung die Veränderung als dringend und wichtig empfinden und dies authentisch und glaubhaft vertreten. »Musik von vorne« sollte möglichst vermieden werden. Wichtig ist, in einen Dialog zu kommen. Das bedeutet, dass wenige Präsentationen gehalten werden. Wenn diese dennoch nötig sind, müssen Inhalte auf den Punkt gebracht werden, unterstützt mit vielen Bildern. Kurzweiligere Formen wie Interviews oder knackige Podiumsdiskussionen eignen sich für Großgruppen-Veranstaltungen sehr gut. Ganz wesentlich ist, dass zu diesen Inhalten Auseinandersetzung möglich ist. Das wird durch die Anordnung der Teilnehmer in Sesselkreisen mit sechs bis acht Personen unterstützt und indem man diesen Gruppen während der Veranstaltung immer wieder Aufgaben gibt. Sei es, Fragen und Rückmeldungen zu generieren, oder erste Umsetzungsschritte im eigenen Bereich zu planen.

### Starke Wirkung

Großveranstaltungen reduzieren Komplexität in der Kommunikation und Umsetzung von Veränderungen, indem alle Beteiligten in einem Raum zusammenkommen und allen das gleiche Erlebnis ermöglicht wird (statt zum Beispiel in 20 »Wasserfall«-Kommunikationsveranstaltungen leicht unterschiedliche Aussagen zu streuen). Die Vorbereitung ist zwar aufwändig, insgesamt wird aber meist Zeit – vor allem die des Top-Managements – gespart. Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede können gut sichtbar gemacht und damit das Verständnis für das Ganze gestärkt werden. Lernen kann dadurch sowohl auf der Ebene des einzelnen als auch des gesamten Systems geschehen. ●