

# Trigon**Themen**

## 1/03

### Großgruppen – ein Baustein der Veränderung

<u>Editorial</u>	<u>02</u>
<u>Großgruppen sind Mode geworden</u>	<u>03</u>
<u>Zukunftsdialog im AKh Linz</u>	<u>05</u>
<u>Kritische Situationen in Großgruppen</u>	<u>07</u>
<u>Start einer Konfliktbearbeitung in der Großgruppe</u>	<u>10</u>

# Editorial

Wird mit mehr als 30 Personen gleichzeitig in einem Raum gearbeitet benötigt es andere, neue Methoden und Instrumente als für Workshops mit 12 oder 15 Menschen. Es gibt heute vielfältige Methoden für die Arbeit an der Unternehmensentwicklung mit großen Gruppen. Früher beschränkte sich interaktive Arbeit auf Kleingruppen mit etwa 16 Personen. Damit konnten Visionen und Ziele, Strategien und Modelle unter reger Beteiligung erarbeitet werden. Die Ergebnisse wurden danach in einer Serie von Kleingruppen-Konferenzen einem größeren Personenkreis vermittelt, oder es kam zu kongressartigen Veranstaltungen, in denen nur wenige aktiv waren und der Rest zuhörte.

Seit etwa 1990 wurden mit der Großgruppenarbeit sehr wirkungsvolle Instrumente für Veränderungsprozesse entwickelt. Mehrere 100 Personen werden von Zuschauern zu Beteiligten, und können so die erarbeiteten Lösungen motiviert mittragen.

Die ersten Ansätze dieser Art gehen auf das NTL Institute in den USA und das Tavistock Institute in London zurück (siehe Weisbord 1996). Dort wurden ab ca. 1960 *Future-Search*-Konferenzen entwickelt, welche die Grundlage für spätere Modelle bildeten. 1970 wurden in Holland am NPI-Institut für Organisationsentwicklung sehr effektive Methoden zur Konfliktbearbeitung, Organisationsdiagnose und Leitbildarbeit in Gruppen von über 100 Men-

schen, entwickelt (Glasl/Houssaye 1975). In Deutschland waren die von der Metaplan und vom Quickborner Team entwickelten *Informationsmärkte* (Siemens Autorenteam 1974) ein wichtiger Beitrag. Die Palette der Großgruppeninterventionen reicht heute von Dialog-Veranstaltungen, über Open Space Workshops (Owen 1993), Kunden- und Zukunftskonferenzen über Zukunftswerkstätten bis zu Konferenzen für Umweltmediation, in denen mit vielen Interessensgruppen Konflikte um einen Flughafenausbau oder ähnliches bearbeitet werden. In dieser Nummer der Trigon Themen geht es um die Arbeit mit Gruppen von 30 bis über 300 Personen. Es werden wichtige Voraussetzungen für den Erfolg von Großgruppeninterventionen vorgestellt. In Praxisbeispielen wird die Arbeit illustriert. ▲

## Literatur

- Bonsen, M. (1995): Simultaneous Change. Schneller Wandel in großen Gruppen.  
In: Zeitschrift Organisationsentwicklung 4/1995.
- Dannemiller Tyson Associates (1994): Real-Time Strategic Change. Ann Arbor, Mich.
- Glasl, F./Houssaye, L. de la (1975): Organisationsentwicklung. Bern/Stuttgart.
- Owen, H. (1993): Open Space Technology. Potomac.
- Siemens Autorenteam (1974): Organisationsplanung. Planung durch Kooperation. Berlin/München.
- Weisbord, M. (1996): Zukunftskonferenzen, Teil 1 und 2. In: Zeitschrift Organisationsentwicklung. 1/1996, 2/1996.

## Firmen mit und Themen an denen wir in der letzten Zeit in Großgruppen gearbeitet haben

<b>Firmen:</b> AKh Linz (A) Arbeiterkammer Salzburg (A) Austrian Airlines Group (A) Bayerische Landesbank (D) Continental AG (D) DaimlerChrysler (D) der hof, Niederursel (D) Deutsche Bank AG (D) Diözese Zürich (CH) Evangelische Fachhochschule Darmstadt (D) Feistritzwerke Gleisdorf (A) Flughafen Frankfurt (D) Gemeinschaftskrankenhaus Havelhöhe (D) Gewerkschaft der Privatangestellten (A) GLS Gemeinschaftsbank (D) Grazer Wechselseitige Versicherung (A) Hapimag International (CH) Haus- und Landwirtschaftliche Berufsfachschule Heilbronn (D) Hertenstein, Stella Matutina (CH) Hessisches Landesinstitut für Pädagogik (D) Hutchison 3G (A) Jugend am Werk (A) KPMG ALpentreuhand (A) Landeskliniken Salzburg (A) Linz AG (A)	Loheland Stiftung (D) Oberösterreichische Bezirkshauptmannschaften (A) Österreich Werbung (A) Österreichische Bundesforste (A) Porsche Austria (A) Raiffeisen Bausparkassa (A) Raiffeisen Capital Management (A) Robert Bosch GmbH (D) Roche Diagnostics (D) Steiermärkische Krankenanstaltengesellschaft m.b.H. (A) Steirischer Holzcluster (A) T-Mobile (A) Umweltministerium (A) Verband anthroposophischer Krankenhäuser (A, D, CH) voestalpine (A) Volkswagen/Audi/Porsche (A) Von Moos Stahl AG (CH) Werbeagentur Schindler, Parent & Partner (D) ZF Friedrichshafen AG (D)	Grundlagen des Konfliktmanagement, Kommunikation und Konfliktlösung, Krisenbewältigung, Umsetzungsaktivitäten Mitarbeiterbefragung. <b>Identität und Werte der Organisation</b> Die lernende Organisation, Jahreskonferenz mit Rückblick/Vorblick, Konzernstrategie, Kundenorientierung, Leitbild nach Fusion, Netzwerkbildung, Neuausrichtung der Organisation, Neupositionierung als Interessenvertretung, Post Merger Integration, Qualitätsarbeit aktivieren, Unternehmensdiagnose, Verbandsgründung, Zukunftsstrategie. <b>Zukunft</b> Diverse Zukunftskonferenzen (z.B. Landeskliniken-Holding, Selbstverantwortung entwickeln,...), RTSC-Konferenz Zukunftsvision und Umsetzungsschritte, Strategieentwicklung, Zukunftsdiallog, Zukunftsstrategie des Personalbereichs, Zukunftswerkstatt Wertschöpfungsstrom (vom Werk zum Einzelhandel). In den meisten Fällen nahmen mehr als 100 Personen an den Veranstaltungen teil – an der größten über 500.
	<b>Themen:</b> <b>Konfliktbearbeitung/Kommunikation</b> Ergebnisse des Partnermonitors, Führung und Zusammenarbeit verbessern,	

Ist die direkte Interaktion zwischen allen Teilnehmern nicht mehr möglich kann man sie zu passiven Zusehern und Zuhörern werden lassen. Oder man kann sie aktiv beteiligen und sie ihre Meinung, Kraft und Energie einbringen lassen. Die Methode heißt dann Großgruppenintervention.

MARIO WEISS

## Großgruppen sind Mode geworden

Open Space, Zukunftswerkstätten und ein halbes Dutzend anderer Methoden werden heute im Einsatz für Veränderungsprozesse immer beliebter. Eckpfeiler der Großgruppen-Methoden sind:

- Veränderungsprozesse in kürzerer Zeit
- das ganze System in einem Raum
- Einbindung aller/vieler Betroffener.

Großgruppen zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie aufwändig sind. Sie benötigen viele Ressourcen in der Planung und Vorbereitung, Arbeitszeit von den TeilnehmerInnen und Teilnehmern und entsprechende Kosten für Hotel, Technik und Berater. Daher wird die Frage immer wichtiger, unter welchen Bedingungen diese Methode hilfreich ist und sinnvoll eingesetzt werden kann. Aber auch Grenzen und Gefahren zu erkennen ist für Führungskräfte und Berater sehr wichtig, um im Prozess der Veränderung richtige Entscheidungen treffen zu können.

In den letzten Jahren haben wir Großgruppen oft in die Gestaltung von Veränderungen integriert und für Prozesse der Unternehmensentwicklung eingesetzt. Diese Arbeitsform ist ein wichtiger Schritt in vielen Projekten geworden.

### **Nicht die Methode steht im Vordergrund**

Moden bringen es mit sich, dass nicht mehr die besondere Situation einer Organisation Ausgangspunkt ist, sondern die Methode, die gerade *in* ist. Gehandelt wird unter dem Motto: *Großgruppeninterventionen sollen gut sein, machen wir auch eine*. Das Design muss aus dem Kontext und der Situation der jeweiligen Organisation heraus gestaltet werden. Es gilt eine mit dem System stimmige Vorgehensweise zu finden. Gute Kenntnisse der rezeptartig beschriebenen Methoden bilden dann einen hilfreichen Hintergrund.

### **Die Vorbereitung als Schlüssel nutzen**

Immer wieder wird die Zeit für die Vorbereitung solcher Veranstaltungen unterschätzt. Vorbereitungsgespräche, Instrumentenentwicklung, Ablauf, Feindesign und technische Planung benötigen ein Vielfaches der Zeit eines Workshops mit 15 oder 20 TeilnehmerInnen. Aus meiner Erfahrung sollte man von einer Vorbereitungszeit ausgehen, die etwa fünfmal so lange ist wie die Veranstaltung selbst. Wenn für die Vorbereitung nicht ausreichend Raum geschaffen wird, kann es oft sinnvoller sein, eine Veranstaltung nicht durch zu führen.

### **Risiken erkennen und bearbeiten**

Risiken, die eine Großgruppenveranstaltung mit sich bringt sind auszuloten und im Vorfeld zu bearbeiten. Gefahrenquellen wie unklare Ziele, unbearbeitete Konflikte oder schlecht vorbereitete Manager können zum Kippen der Veranstaltung führen. Das Risiko bei Großveranstaltungen ist deshalb so bedeutend, weil die Dinge, die dort geschehen, einen viel größeren Hebel haben und viel stärker wirken als in kleinen Gruppen. Quantitativ ist dieser Hebel durch die Anzahl der Teilnehmer bestimmt. Qualitativ kommt hinzu, dass das Geschehen in großen Gruppen oft normativen Charakter hat. Was in Großgruppen gesagt und erlebt wird, wirkt auf die Teilnehmer bedeutender und nachhaltiger als Ereignisse in kleinen Gruppen. Darin liegt das Potenzial der großen Gruppen, aber gleichzeitig auch das Risiko.

### **Vermeiden von Strohfeuer**

Mit dieser Methode zündet man immer etwas an – emotional und inhaltlich. Das bringt auch die große Gefahr von Strohfeuern mit sich. Durch die Einbindung in einen längeren Veränderungsprozess kann dieser Gefahr gut begegnet werden. Aus der Vorphase kennen alle Beteiligten (Führungskräfte,

Gehandelt wird oft unter dem Motto: *Großgruppeninterventionen sollen gut sein, machen wir auch eine*.

MitarbeiterInnen, BeraterInnen) die zentralen Themen und Herausforderungen und wissen, wo Gefahren und Stolpersteine sind. Schon vor der Veranstaltung muss daran gedacht werden, wie mit den Ergebnissen weiter gearbeitet wird. Die Arbeit mit großen Gruppen wird ein integrierter Bestandteil eines Veränderungsprozesses und es wird so sichergestellt, dass das entzündete Feuer weiter brennt.

### **Anschlussfähigkeit an die aktuellen Themen sichern und Erwartungen realistisch steuern**

Was in großen Gruppen geschieht, sollte in einem guten Kontakt zu den wirklichen Themen der Organisation stehen. Authentizität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass auch schwierige Themen und unangenehme Situationen angesprochen und bearbeitet werden. Eine solche Nähe zum realen Geschäft hilft, in einer kreativen Spannung zwischen den Zukunftsbildern und der Realität zu bleiben. Inhalte, Ergebnisse und emotionale Erlebnisse erhalten dadurch einen Raum. Und es wird wahrscheinlicher, dass die geweckten Erwartungen erfüllt werden.

Großgruppen laufen nicht nur kognitiv ab. Durch die Methode werden Emotionen erzeugt. Plötzlich funktioniert die Kommunikation zwischen Abteilungen, haben Vorgesetzte offene Ohren für Themen, die Mitarbeiter schon lange mit sich herumtragen usw. Das erzeugt Erwartungshaltungen an das Danach. Mehrmals habe ich in solchen Veranstaltungen gespürt, wie die Stimmung ins Positive kippte, wie Dinge in Bewegung kamen und wie damit Hoffnungen auf eine bessere Zukunft entstanden. Doch weil Erwartungen enttäuscht werden können, müssen wir sie vor und während der Veranstaltung auf einem realistischen Niveau halten – auf jenem Niveau, das später erfüllt werden kann.

### **Großgruppen machen Sinn wenn...**

- ... dadurch Veränderungsvorhaben vorbereitet und die Akzeptanz dafür erhöht wird
- ... das interne Marketing und die Kommunikation von Veränderung unterstützt werden
- ... bisherige Veränderungen bewertet werden und die nächsten Schritte auf breitere Beine gestellt werden sollten
- ... am kulturellen Wandel gearbeitet werden soll
- ... die Geschwindigkeit erhöht werden muss.

### **Vorsicht ist geboten, wenn...**

- ... Ziele unklar sind oder versteckte Ziele mit der Veranstaltung verbunden werden
- ... Beteiligung vorgetäuscht werden soll

- ... unbearbeitete Spannungsfelder und Konflikte bestehen, die während einer Veranstaltung unkontrolliert ausbrechen können
- ... Schnellschüsse erwartet werden und nicht ausreichend Zeit für Vorbereitung besteht
- ... eine Einbindung in einen längerfristigen Veränderungsprozess nicht gegeben ist
- ... es sich um reine Informationsthemen handelt.

In zwei Beispielen soll nun gezeigt werden, wie wir Großgruppen in Veränderungsprozesse integrieren.

### **Österreich Werbung**

Die Österreich Werbung (Österreichs Tourismus Agentur) arbeitet in 30 Ländern. Viele der 210 Mitarbeiter haben sich noch nie gesehen. In einem Veränderungsprozess, bei dem es um eine generelle Neuausrichtung des Unternehmens geht, sollen Strategie, Kultur und Strukturen verändert werden. In der ersten Phase des Prozesses wird traditionell mit Steuerungsgruppen, Projektgruppen und Workshops gearbeitet.

Nach etwa einem halben Jahr wird eine Großgruppenveranstaltung durchgeführt. Drei Tage arbeiten 210 Menschen an der Neuausrichtung des Unternehmens, verabschieden strategische Entwicklungsrichtungen und entwickeln neue Kulturmuster und Spielregeln der Zusammenarbeit. In die Veranstaltung sind eine Kunden- und eine Eigentümerkonferenz eingebunden. Alle Mitarbeiter hören die Originaltöne der durch die Eigentümer neu definierten Rahmenbedingungen sowie die Anforderungen der Kunden. Am dritten Tag erarbeiten die MitarbeiterInnen in den neu strukturierten Organisationseinheiten ihr Bereichs-/Bürokonzept, um dieses allen anderen vorzustellen.

### **Österreichische Bundesforste**

Die Österreichischen Bundesforste arbeiten seit etwa einem Jahr an ihrem Zukunftsentwurf bis 2010. In kleinen Arbeitsgruppen wird von MitarbeiterInnen, Führungskräften und uns Beratern an der Evaluation der letzten sieben Jahre gearbeitet. Verschiedene Szenarien über die zukünftigen Welten in der Forstwirtschaft und des ländlichen Raumes werden entworfen, eine Vision für 2010+ wird skizziert. Das Unternehmen nimmt im öffentlichen Raum Österreichs eine ganz besondere Rolle ein – die Verwaltung von 10% der Staatsfläche. Für Veränderungen ist es daher entscheidend, dass die verschiedenen Gruppen, die Interesse an dem Unternehmen und seiner Entwicklung haben, eingebunden werden.

Die Arbeit wird ein integrierter Bestandteil des Veränderungsprozesses, wenn klar ist, wie mit den Ergebnissen gearbeitet wird.

Anstatt Papiere und Konzepte zu versenden, wird eine Stakeholderkonferenz geplant und durchgeführt. 80 Personen arbeiten für einen Tag in einem Raum (Aufsichtsräte, Politiker, Mitarbeiter von NGOs und Umweltschutzorganisationen, Kunden, Lieferanten und MitarbeiterInnen).

In angeregten kritischen Dialogen werden die Überlegungen und Ansatzpunkte des Managements bearbeitet. Neben Ideen und Anregungen wird auch klar, wo Widerstand zu erwarten sein wird und wie damit konstruktiv umgegangen werden kann. Das Ergebnis der Stakeholderkonferenz ist eine breite Trägerschaft für das Neue.

### Abschließend

Als Berater bin ich dankbar, die Methoden einsetzen zu können. Großgruppen sind wichtige Bausteine für Veränderungsprozesse. Es ist jedes Mal wieder eine neue Herausforderung, den richtigen Designentwurf für eine solche Veranstaltung zu entwickeln. Es ist aber auch gut, *Nein* sagen zu können, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen. 

### Literatur

Weisbord, M. (1995): Future Search, San Francisco.  
Owen, H. (1992): Open Space Technology: A User's Guide. Potomac, Maryland.

Es ist jedes Mal wieder eine neue Herausforderung, den richtigen Designentwurf zu entwickeln.

Trigon arbeitet seit Jahren mit dem Allgemeinen Krankenhaus Linz. Der hier geschilderte Zukunftsdialog war die Auftaktveranstaltung eines Führungskräftelehrganges – an dem bereits über 100 Schlüsselpersonen teilgenommen haben. Dabei wurden wesentliche Veränderungsprojekte zur Zukunftssicherung gestartet.

HANS GLATZ

## Zukunftsdialog im AKh Linz

### Wettbewerb und Umfeldveränderungen erfordern Antworten

Das Allgemeine Krankenhaus Linz (AKh Linz) ist ein Schwerpunktkrankenhaus mit 20 medizinischen Abteilungen und über 2000 Beschäftigten. Am Standort Linz herrscht eine intensive Konkurrenz zwischen vier großen Spitälern, wobei das gesundheitspolitische Umfeld zunehmend schwieriger wird: Der Kostendruck steigt, die Leistungserbringung für die Patienten wird vom Finanzierungssystem sehr unterschiedlich honoriert, um die *attraktiven* Patienten konkurrieren die Spitäler intensiv.

Das AKh hat in den letzten Jahren Terrain gegenüber den anderen Spitälern verloren. Es galt, Wege zu finden, um wieder aufzuholen. Die Krankenhausleitung (KHL) startete deshalb ein Veränderungsprogramm mit drei wesentlichen Durchbruchprojekten:

- Abteilungen als Ergebniscenter führen. Medizinische und wirtschaftliche Ergebnisse müssen gleichermaßen gesteigert werden
- Einnahmen durch bessere Leistungsdokumentation steigern. Das Finanzierungssystem verlangt den Ärzten und der Pflege einen hohen administrativen Aufwand ab
- Das Profil als patientenfreundliches Haus stärken. Patienten stimmen zunehmend *mit den Füßen ab* und lassen sich bei gleicher Qualität lieber im kundenfreundlichen Haus behandeln.

Nach sorgfältiger Projektvorbereitung wollte die Krankenhausleitung mit möglichst vielen MitarbeiterInnen ins Gespräch kommen, um sie von der Notwendigkeit der Projekte zu überzeugen. Die Krankenhausleitung suchte nach Wegen, dies mit vernünftigem Aufwand zu bewältigen.

Viele waren erstaunt, dass man auch mit 200 Menschen einen kreativen Dialog über anspruchsvolle Themen führen kann.

Die Entscheidung fiel nach ausgiebigen Diskussionen (es gab auch kritische Stimmen) auf eine große Abendveranstaltung nach Dienstschluss. 250 Menschen wurden eingeladen – ein Zehntel der MitarbeiterInnen. Alle Abteilungsleiter, ein großer Teil des mittleren Managements und eine breit gestreute Auswahl anderer Berufe (Pflege, Technik, Administration, Reinigung, usw.). Auch die Eigentümervertreter waren eingeladen.

### Ziele und Ablauf der Veranstaltung

Für die strategischen Initiativen sollte eine möglichst breite Akzeptanz und aktive Mitarbeit aller Berufsgruppen gesichert werden. Aus den Gesprächsgruppen sollten zusätzliche Ideen kommen und in die Projektarbeit einfließen. Auf Bedenken und Sorgen sollten glaubwürdige Antworten gegeben werden. Zum genauen Ablauf der Veranstaltung siehe Kästen.

### Die wesentlichen Ergebnisse

200 Menschen saßen in gemischten Gruppen zu je 10 Personen an 20 Tischen. Es wurde zugehört, angeregt diskutiert und viel gelacht. Am Ende beurteilten viele diese Art der Veranstaltung sehr positiv und wünschten Wiederholung in regelmäßigen Abständen. Besonders schätzten sie den Qualitätsunterschied zu bisherigen Großveranstaltungen, mit Frontalvorträgen. Diesmal konnten sie nach kurzen Impulsstatements von Eigentümervertretern, Krankenhausleitung und den ProjektleiterInnen in kleinen Gruppen ihre Fragen diskutieren und kurze Dialoge sowohl mit der Krankenhausleitung als auch mit den Eigentümervertretern führen.

Die MitarbeiterInnen fühlten sich ernst genommen, eine hohe Zustimmung zu den Projekten war spürbar und viel Interesse an aktiver Mitarbeit wurde artikuliert. Aber auch Kritik kam nicht zu kurz. Und zwar an der Informationspolitik und der Arbeit sowohl der Führung als auch der Eigentümervertreter. Insgesamt verliefen die Gespräche zwar nicht immer ruhig aber durchwegs wertschätzend und respektvoll.

### Der Ablauf der Veranstaltung

17.00 Kennen lernen an den Tischen  
17.30 Träger und KHL nehmen Stellung zu Zukunftsfragen des Hauses  
17.55 Gruppen diskutieren und stellen Fragen  
18.35 Träger/ KHL antworten  
18.50 Strategische Initiativen werden vorgestellt  
19.20 Gruppen besprechen Kritik, Fragen und Hinweise  
19.40 Gruppen präsentieren ihre Kernaussage, Personen melden Interesse an  
20.00 KHL nimmt Stellung  
ab 20.15 Informelle Gespräche am Buffet

Der informelle Ausklang beim Buffet war nochmals eine wichtige Ergänzung. Die letzten Teilnehmer verließen die Veranstaltung nach 22.00 Uhr.

### Warum eine Großgruppenveranstaltung bei diesem Veränderungsprojekt?

Der Krankenhausleitung und wichtigen Schlüsselpersonen war es sehr wichtig, *Betroffene zu Beteiligten* zu machen, da die Akzeptanz einer Veränderung ein zentraler Erfolgsfaktor für das Gelingen ist. Großgruppen sind ein sehr effektiver Weg, um viele Menschen zu erreichen und es war auch ein Stück Neugier dabei, diese Methode einmal auszuprobieren. Veränderung ist Schwerarbeit. Viele Vorarbeiten waren in diesem Projekt geleistet. Es war nun wichtig, eine *kritische Menge* von der Notwendigkeit und Attraktivität der Veränderung zu überzeugen. Die Veranstaltung hatte das Ziel aufzurütteln – was auch gut gelang. Eingebettet war sie in einen sorgfältig geplanten und gesteuerten Veränderungsprozess. Der überwiegende Anteil der Veränderung passiert natürlich in unspektakulärer Kleinarbeit vieler Einzelner und kleiner Gruppen.

Die Dramaturgie der Großgruppe (TeilnehmerInnen sitzen in überschaubaren Gruppen), erlaubte es dem Management, wirksam mit einem Zehntel der MitarbeiterInnen zu kommunizieren, ohne die Gefahr der Eskalation zu riskieren, wie sie bei klassischen *Betriebsversammlungen* mit Frontalvortrag häufig auftritt. Wichtig für das Gelingen waren die sorgfältige Vorbereitung der Veranstaltung und ein gutes Briefing der Führungskräfte. Die Vorbereitung erledigte ein kleines interdisziplinäres Team. Den oberen Führungskräften musste die Zeit für zwei detaillierte Briefings *abgerungen* werden. Nachträglich betrachtet, kamen diejenigen Führungskräfte gut an, die Inhalte und keine Schlagworte brachten, die die Sache direkt ansprachen und sich dabei kurz fassten.

Eine wesentliche Erfahrung war auch, dass Offenheit der Führung repektiert wurde, auch wenn die Botschaft nicht angenehm war. Ausweichende Antworten hingegen wurden im abschließenden Feedback stark kritisiert. Großgruppen dürfen nicht als moderne „Motipulationstechnik“ eingesetzt werden. Und man sollte den Aufwand nur treiben, wenn Mitsprache ehrlich erwünscht ist. 

### Literatur

Holman, P./Devane, T. (Hrsg.) (2002): Change Handbook, Zukunftsorientierte Großgruppen Methoden. Heidelberg.

Großgruppenveranstaltungen werden selten zur Bearbeitung von Spannungen genutzt. Betroffenen wie BeraterInnen erscheinen diese Prozesse oft gewagt. Hier werden 3 reale Beispiele beschrieben, wie kritische Situationen in Großgruppen gehandhabt werden können.

HARALD JÄCKEL

## Kritische Situationen in Großgruppen

### Beispiel 1: Verstrickung zweier Bereiche

Im ersten Fall war eine Gruppe von 10 Personen in einer heterogenen Nonprofitorganisation von weiteren etwa 50 Personen in eine andauernde Spannungssituation gekommen, die über Jahre zu unterschiedlichen Anlässen eskalierte. Die Nahtstellen der Einheiten wurden als immer weniger funktionsfähig erlebt. Mit der Zeit stockte die Information, Verkrampfungen und Ängste führten zu einer Reihe von Missverständnissen. Dadurch wurden die bestehenden Bilder, welche die Parteien voneinander hatten, zusätzlich verstärkt. Besonders eskaliert war die Situation zwischen zwei Personen, die jeweils eine größere loyale *Hintermannschaft* hatten.

In Interviews konnte ich mir im Vorfeld ein Bild der Landschaft der Streitpunkte machen. Beide Seiten bekundeten, dass sie unter der ungeklärten Situation seit Jahren litten. Eine Bereitschaft zur Bearbeitung der Spannungen lag von den beiden Parteien vor Beginn des Workshops nicht vor. Andererseits wurde deutlich, dass sie auch nicht weiter so verfahren konnten wie bisher.

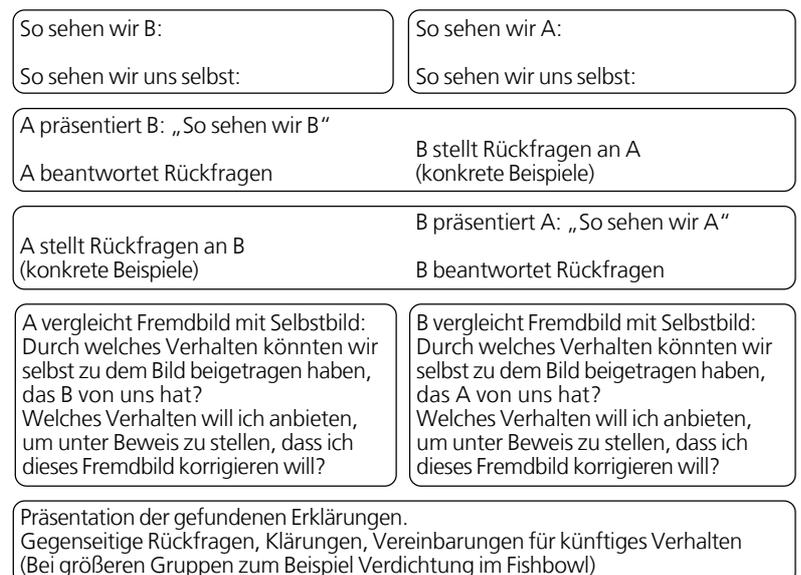
Im anstehenden Workshop mit allen Beteiligten der Organisation wurde zunächst zurückgeblickt auf die Ereignisse des letzten Jahres. Neben Ereignissen, die als Erfolge verbucht wurden, standen Ereignisse, die Verbesserungsnotwendigkeiten signalisierten. Insbesondere aber rückte eine strukturelle Fragestellung in den Mittelpunkt des Interesses, die ursächlich mit der unbewältigten Spannungssituation zwischen den beiden Personen zusammenhing.

Verschiedene Personen im Raum äusserten, dass sie dieser Zustand belastete und nun endlich geklärt gehöre. In der Vergangenheit scheiterten viele Versuche von Einzelpersonen dies zu erreichen. Doch nun schien die Zeit reif und auch die Energie vorhanden, sich auf diesen Brennpunkt sozialer Spannung zu konzentrieren.

Die beiden exponierten Personen wurden gefragt, ob sie sich in der Lage sähen und willens wären, die kritische Situation zwischen ihnen und ihren Gruppierungen hier und jetzt öffentlich zu bearbeiten. Nach kurzem Blick in die eigene Runde wurde die Frage von beiden Seiten bejaht. Im Raum war spürbar, dass große Erwartungen an den weiteren Verlauf einer Bearbeitung geknüpft wurden. Grundlage des weiteren Designs war die Methode *Perzeptionsklärung nach Blake, Shepard und Mouton* (siehe Grafik 1 und Glasl 2002, S. 156ff).

Die beiden Gruppen erarbeiteten zunächst das Selbstbild und dann das Fremdbild für die andere Partei. Wobei die große Gruppe (etwa 50 Personen) in drei Teilgruppen unterteilt wurde. Die kleinere Gruppe (10 Personen) erhielt somit 3 Fremdbilder, während drei Teilgruppen jeweils nur ein Fremdbild der kleineren Gruppe bekamen.

Grafik 1: Perzeptionsklärung nach Blake, Shepard und Mouton



Auslöser war ein Ereignis, das Jahre zurücklag, nie angesprochen wurde und nun als angstbesetztes Tabu erlebbar war.

Die Parteien stellten die Fremdbilder nacheinander vor. Dabei kam es zu bewegenden Aussagen und ersten Botschaften, dass jeder gesunde Menschenverstand der herrschenden Situation widersprüche und Änderungen eintreten müssten. Nach den inhaltlichen Rückfragen wurde deutlich, dass sich die ganze Fragestellung auf den Konflikt zwischen den beiden extrovertierten Personen zuspitzte.

Im nächsten Schritt wurden sie in die Mitte des Stuhlkreises gebeten und die jeweiligen Selbst- und Fremdbilder bearbeitet. Dabei rückte ein ganz bestimmtes Ereignis als Auslöser und Wendepunkt im Verhältnis der beiden Personen in den Mittelpunkt. Es war ein Ereignis, das bereits 8 Jahre zurücklag, nie angesprochen wurde und doch als angstbesetztes Tabu für jedermann erlebbar war. Die Beiden schilderten dieses Ereignis in grosser emotionaler Betroffenheit aus ihrer jeweiligen Sicht und konnten Verständnis für die Schilderungen der anderen Seite aufbringen. Nun wurden sie einzeln aufgefordert, den Schritt 4 des Perzeptionsklärungsverfahrens durch zu führen. *Durch welches eigene Verhalten habe ich dazu beigetragen, dass beim Gegenüber dieses Fremdbild entstehen konnte?* (siehe Grafik 1) Mit diesem Schritt konnten die Betroffenen ihre Sichtweise ändern: Weg von Schuldzuweisungen, hin zu eigenen, neuen Verhaltensangeboten. In ihren eigenen Äusserungen konnte ihnen klar werden, wie sie in die sich eskalierende Dynamik geraten waren. Die Angebote veränderten Verhaltens für die nächste Zukunft schufen bei allen Personen im Raum eine Atmosphäre der hoffnungsvollen Zukunftsorientierung. Damit war der Durchbruch gelungen. Die weitere Bearbeitung der Schritte 4 und 5 des Verfahrens konnte die Situation weiter stabilisieren.

Die Bearbeitung dieser Spannungssituation nahm im Rahmen des zweitägigen Workshops etwa die Hälfte der Zeit in Anspruch. Rückmeldungen bestätigten die nachhaltige positive Wirkung der Arbeit.

### Beispiel 2: Ablehnung eines Projektes

In einer großen Dienstleistungsorganisation war in einem Bereich von etwa 100 Personen ein Projekt aufgesetzt worden, bei dem die Führungskraft (FK) gemeinsam mit dem Projektleiter (PL) eine Entscheidung getroffen hatte, den am Markt schwankenden kleineren Mitbewerber zu übernehmen. Die Entscheidung war strategisch begründet, sachlich überzeugend aufbereitet und den MitarbeiterInnen im Detail kommuniziert. Aus der Notwendigkeit, die Verhandlungen zunächst unter Geheimhaltung zu führen, wurden in den ersten Schritten nicht viele

der später betroffenen Führungskräfte und MitarbeiterInnen in den Entscheidungsprozess eingebunden. Nach Bekanntwerden des schon fortgeschrittenen Vorhabens regte sich gegen die vorliegende grundsätzliche Entscheidung erheblicher Widerstand (bis hin zu Kündigungsandrohungen) – vor allem innerhalb der Nachwuchsführungskräfte. Die Streitpunkte waren sachlich wie emotional begründet.

Um in der Frage der Identifikation weiter zu kommen und konkrete Schritte der Übernahme und Integration zu verabschieden, wurde ein zweitägiger Workshop der ganzen Einheit angesetzt. Nach Einstieg, Ankommensübung und Klären von Spielregeln wurde schon in den geäußerten (und in Tischgruppen verdichteten) Erwartungen deutlich, welche hohe Spannung sich gegenüber der Führungskraft und dem Projektleiter aufgebaut hatte. Im weiteren Vorgehen wurde streng darauf geachtet, möglichst viele dialogische Möglichkeiten zu schaffen. Die obere Führung, die mittlere Führungsebene, die Nachwuchsführungskräfte und die MitarbeiterInnen sollten sich zu den sie bedrängenden Fragestellungen äußern können. Genauso wichtig war für alle, zu hören, welche Argumente sich bei den jeweils anderen Gruppierungen als zentral erwiesen hatten. Im Design wurde das so berücksichtigt:

- Input (FK, PL): Situation des Projektes
- Fragen, Diskussion
- Bearbeitung an Tischen: Stärken und Schwächen des Projektes
- Präsentation, Fragen, Diskussion
- FK und PL vor allen anderen: Verhandlung über sachliche Bedingungen nächster Schritte

In diesen Workshop-Sequenzen wurde deutlich, dass das rasche Vorgehen im Projekt von der Mehrheit der Führungskräfte und MitarbeiterInnen nicht nur keine Akzeptanz fand, sondern zu heller Aufregung und emotionalisierten sprachlichen Übergriffen führte. Entscheidend war in dieser Phase, dass Führungskraft und Projektleiter bereit waren, die Botschaften der anderen zu hören und die unterschiedlichen Sichtweisen als subjektive Wirklichkeiten zu akzeptieren. Sie waren auch bereit, sich im Duo der ganzen Gruppe als Verhandlungspartei gegenüber zu stellen. Diese Offenheit brachte die Wende. Der Schritt von Führungskraft und Projektleiter führte zu Anerkennung und zur Bereitschaft der anderen Partei, sich aus der Blockade-Haltung zu lösen. Gleichzeitig konnten die Führungskräfte und MitarbeiterInnen auch nachvollziehen und annehmen, welche Chancen in dem gewählten Projekt

Entscheidend war, dass die Führung bereit war, die Botschaften der anderen zu hören und als subjektive Wirklichkeiten zu akzeptieren.

aus strategischer Sicht steckten. Vor diesem Hintergrund stellte sich die Frage, unter welchen Bedingungen die Führung das Projekt fortsetzen konnte und unter welchen Bedingungen es auch zu einem Ausstieg aus der bereits eingeschlagenen Richtung kommen sollte. Klare Moderation mit Sequenzen von psychosozialer Prozessbegleitung der Betroffenen, Unterbrechungen zur Einzel- und Gruppenarbeit an den Tischen konnte soweit zu einer Klärung führen, dass auf der Grundlage definierter Bedingungen und einiger Spielregeln eine gemeinsame Basis geschaffen wurde. Sie war Ausgangspunkt für weiter wachsendes Vertrauen zwischen den hierarchischen Ebenen.

Das Projekt hat nach Phasen der Prüfung, veränderter Bedingungen, weiterer Verhandlungen mit der zu übernehmenden Organisation stattgefunden – und wurde von allen als erfolgreich anerkannt.

### Beispiel 3: Prozessverantwortung verankern

In einer Professionellen Organisation war ein umfangreiches Projekt zur Reorganisation mit 4 Teilprojekten definiert worden. Dieser Prozess war unter großer Beteiligung aller etwa 60 MitarbeiterInnen und Führungskräfte erfolgt und hatte hohe Akzeptanz. Fraglich und strittig war nun, wer im Projektteam und in den Teilprojekten die Leitung übernehmen könnte und damit den Fortschritt hinsichtlich der Inhalte und des einzuschlagenden Weges maßgeblich gestalten würde.

In der Organisation herrschte große Unruhe, da deutlich schien, dass es unaufgearbeitete kritische Situationen aus der Vergangenheit gab und sich konkurrierende Gruppierungen um die Besetzung der wichtigen Stellen bewarben. Andererseits wurde die Arbeitsbelastung von den MitarbeiterInnen und Führungskräften in der Organisation als hoch erlebt, so dass auch vermutet wurde, dass sich vielleicht letztlich gar niemand bereit erklären würde, die Projektarbeit zusätzlich zu seinen bestehenden Aufgaben zu übernehmen. In dieser Situation wurde eine Großgruppenveranstaltung angesetzt, bei der es darum ging, die Grundlagen des Projektes noch einmal zu differenzieren, zu verabschieden und die Verantwortlichen zu finden. Die Führung hatte in dieser Frage bewusst nicht direktiv agiert.

In der Vorbereitung wurde vereinbart, dass für das Finden und Bestimmen eines Prozessverantwortlichen das Initiativprinzip angewendet werden sollte, wobei Feedback und Bestätigung der Gesamtheit inklusive der Führung einzubringen waren. In der zweiten Phase des Workshops stand die Frage:

*Wer übernimmt die Projektleitung und wer die Teilprojektleitungen?* Alle Betroffenen saßen in zwei Stuhlkreisen in einem Raum. Nun sollte sich zeigen, wer die Initiative ergreifen würde.

Es wurde gesagt: *Wer Interesse hat, die Funktion der ProjektleiterIn oder TeilprojektleiterIn zu übernehmen, der/die nehme seinen/ihren Stuhl und rücke einen Meter weiter in die Mitte der Gruppe!*

Es meldeten sich 5 Personen, die ihre Beweggründe und ihre weiteren Vorstellungen erläuterten.

In einer nächsten Sequenz wurden die Personen im Aussenkreis gebeten den potentiellen LeiterInnen Feedback zu geben, ob sie diese Personen für – die zu besetzende Funktion – geeignet hielten. Diese Situation stellte die ganze Gruppe vor die Notwendigkeit, ehrliches Feedback zu geben. Das fiel zunächst schwer. Aber nach den ersten authentischen Rückmeldungen, löste sich die *bleierne Schwere*.

Zu jeder Zeit war offen, ob jemand seinen Stuhl wieder aus der Mitte herausnehmen und sich in den Aussenkreis setzen wollte, oder umgekehrt. Im Feedback konnte deutlich werden, wer aufgrund seiner Arbeitsbelastung oder seiner Qualifikationen für mehr oder weniger geeignet gehalten wurde. Dabei traten durchaus unterschiedliche Einschätzungen zu den Personen an die Oberfläche. Entscheidend war, dass sich 2 der 5 wieder in den Aussenkreis setzten und bestätigten, dass sie das Feedback in dieser Weise ernst nehmen wollten.

Die 3 verbleibenden Personen wurden aufgefordert sich gegenseitig Feedback zu geben – und zwar im Hinblick auf ihre Eignung und Fähigkeit zur Zusammenarbeit im anstehenden Projekt. Diese Runde wurde intensiv und konstruktiv geführt, auch wenn zum Teil unterschiedliche Ansätze zu Tage traten. Als Resümee war klar geworden, dass diese 3 Personen sich als Gruppe für fähig hielten, das Projekt voran zu bringen. Dann diskutierte dieser Innenkreis, wer die Projektverantwortung am besten übernehmen könne und wer welches Teilprojekt. Der Aussenkreis konnte dazu in bestimmten Zeitfenstern seine Ideen formulieren. Es wurde eine tragfähige Rollenverteilung gefunden, die durch die Führung und den Aussenkreis bestätigt wurde.

Das Projekt hatte eine Laufzeit von 21 Monaten und führte zu einer tief greifenden Erneuerung der Leistungsprozesse dieser Organisation. 

### Literatur

Fisher, R./Ury, W. (2000): Das Harvard-Konzept. Frankfurt/New York.

Glasl, F. (2002): Selbsthilfe in Konflikten. Bern/Stuttgart.

Feedback zu geben war schwer. Aber nach den ersten Meldungen löste sich die bleierne Schwere.

Konflikte zwischen hierarchischen Ebenen oder Unzufriedenheit einer Funktionsgruppe sind selten Thema einer Großgruppenveranstaltung, an der alle Beteiligten teilnehmen. Mag. Cornelia Mayer, interne Personalentwicklerin der KPMG Alpen-Treuhand und Trigon Berater Mag. Franz Biehal berichten von einer solchen.

CORNELIA MAYER UND FRANZ BIEHAL

## Start einer Konfliktbearbeitung in der Großgruppe

Supervisors, die als Auditor in Charge (AIC) die Prüfungsleitung beim Klienten vor Ort übernehmen, bilden im Bereich der Wirtschaftsprüfung die unterste Führungsebene. Sie unterstehen sogenannten Managern. Beide Gruppen zusammen umfassen bei KPMG Linz etwa 60 Personen. Die Führungsverantwortung der Manager wurde aus Sicht vieler Supervisors unzureichend wahrgenommen. Mangelnde Klarheit über die Führungsaufgaben der Manager führte zu verschiedenen interpretierter Verantwortung und damit zur Unzufriedenheit der Supervisors. Es erschien sinnvoll, die wahrgenommenen Probleme zu thematisieren und die Führungsaufgaben und -verantwortung der Manager klar zu definieren.

Der Leidensdruck in der Gruppe der Supervisors wurde in Einzelgesprächen untereinander artikuliert, aber nie zum Thema mit ihren Vorgesetzten gemacht. Die Geschäfts- und Bereichsleitung, die davon erfahren hatte, entschloss sich zu einer Großgruppen-Veranstaltung, bei der möglichst alle Supervisors und ihre vorgesetzten Manager teilnehmen sollten. Ziele der Veranstaltung waren:

- dass die Supervisors ihren bestehenden Leidensdruck artikulieren und in Form von konkreten Anliegen an die Manager formulieren
- dass die Manager diese Anliegen verstehen und in Führungsrichtlinien für das eigene Handeln übersetzen
- dass diese gemeinsam vereinbarten Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit mit anderen Maßnahmen der Personalentwicklung (Beurteilung, 360°-Feedback, Trainings) verknüpft und damit verbindlich gemacht werden

Die Veranstaltung sollte einen Führungs- und Kulturwandel einleiten und unterstützen.

### Ablauf-Design

Als Zeitrahmen wurde ein Tag plus Vorabend vereinbart, wobei die Manager am letzten Halbtage ohne die Supervisors, allein aus ihrer Führungsverantwortung, entsprechende Schritte und Maßnahmen planen und vereinbaren sollten. Zu Beginn wurde mit analogen Methoden wie freier Assoziation, Bilder-Zeichnen und -Interpretieren den Supervisors erleichtert, ihre Probleme anzusprechen. Aus den Ergebnissen dieses Schritts ergaben sich bereits am ersten Abend Themen und Konfliktfelder, die der Bearbeitung bedurften.

Am nächsten Morgen gaben der Geschäftsführer und der Bereichsleiter mit einem Szenario Orientierung für die Zukunft und stellten Schlüsselfaktoren des Bereichserfolgs dar; ebenso machten sie klare Aussagen zu den Erwartungen an die Führungskräfte. Methodisch folgte dann die Analyse kritischer Ereignisse und, daraus abgeleitet, anzustrebende Verhaltens-Leitlinien für den Umgang miteinander.

Beide Gruppen äußerten gegenseitige Wünsche und Anliegen und artikulierten, welche Unterstützung sie sich von den anderen wünschten. Die Supervisors verließen am zweiten Tag zu Mittag geplantermaßen die Veranstaltung, nicht ohne zuvor ihre Erwartungen an die Weiterarbeit der Manager ausgesprochen zu haben.

Die Manager erarbeiteten danach konkrete und verbindliche Führungsleitlinien und veranschaulichten diese an konkreten Beispielen aus ihrem Führungsalltag. Ein guter Teil der verbliebenen Zeit wurde für die Frage verwendet, wie diese Leitlinien mit anderen Instrumenten der Personalentwicklung (Beurteilung, 360°-Feedback, leistungsorientierte Entlohnung, Management Training, Zielvereinbarungen, Kunden-Feedback, etc.) verknüpft werden.

Der Leidensdruck wurde untereinander artikuliert, aber nie zum Thema mit ihren Vorgesetzten gemacht.

Zum Abschluss wurden noch die Faktoren analysiert, von denen die Umsetzung abhängen würde und persönliche Commitments wurden eingegangen.

### Erfahrungen und Schlüsse

Vor der Veranstaltung bestand die Befürchtung, dass die Supervisors ihren Leidensdruck nicht offen artikulieren würden und viele hatten die Erwartung, an einer *Informationsveranstaltung* teilzunehmen. Der spielerische Einstieg mit Assoziationen und Bilder-Zeichnen brach aber das Eis und auf dem Weg der Interpretation der anderen Bilder war es möglich, Tabus anzusprechen und Problemfelder zu benennen.

Die Anwesenheit der oberen Führungskräfte, ihre richtungweisenden Aussagen und die externe Moderation gaben Gewähr für einen sorgsamem Umgang miteinander und dafür, dass niemandem ein Nachteil aus offen geäußelter Kritik entstünde.

Die Diskussionen in Kleingruppen und die Berichte durch Gruppensprecher gaben überdies den Schutz der Anonymität und die Sicherheit, mit den Problemen nicht allein dazustehen. Wichtig war dabei die offene und selbstkritische Haltung der Manager, die glaubwürdig signalisierten, verstehen zu wollen und an einer Verbesserung interessiert zu sein.

Die für alle TeilnehmerInnen nachvollziehbare und transparente Vorgehensweise, das Miterleben, wie Themen identifiziert und bearbeitet wurden und wie Verbesserungsvorschläge zustande kamen, schuf eine sehr hohe Akzeptanz für die erarbeiteten Lösungen.

Anfangs schien es uns logischer, dass die Supervisors bis zum Schluss dabei sein sollten. Nach der Erfahrung des letzten Halbtags, an dem die Manager in ihrem Kreis Maßnahmen auf Basis der Erwartungen und Vorschläge der Supervisors entwickelten und vereinbarten, erwies sich dieses Vorgehen aber als sehr zielführend. Die Manager waren dadurch gefordert, ihre Führungsrolle und Verantwortung wahrzunehmen und Ergebnisse hervorzubringen, die die Erwartungen ihrer Supervisors erfüllten.

Die Konkretheit, Vielfalt und Verbindlichkeit der vereinbarten Maßnahmen dokumentiert den Erfolg der Veranstaltung:

- Überarbeitung der Briefing- und Debriefinggespräche zur Vor- und Nachbereitung eines Prüfungsauftrages
- Überarbeitung der Dispositionsregeln und insbesondere der Einbau von Zeitpuffern zwischen den einzelnen Prüfungsaufträgen

- Ausweitung des bereits vorhandenen Patensystems für neue Mitarbeiter auf das AIC-Coaching für neue Supervisors
- Festlegung von Regeln bezüglich der Weitergabe und zentralen Dokumentation von Klienteninformationen. Somit soll der Beschwerde der Supervisors entgegengewirkt werden, nicht ausreichend mit relevanten Klienten-Infos versorgt zu werden
- Gute Mitarbeiter sollen immer eingestellt werden – auch in auslastungsschwachen Zeiten. Für diesen Fall sollen Maßnahmen erarbeitet werden, wie die neuen Mitarbeiter in dieser Zeit beschäftigt werden können, um sie nicht durch *sinnloses Herumsitzen* zu demotivieren
- Konzeption eines neuen AIC-Trainings, das nicht wie bisher nur fachliche Themen behandelt, sondern auch Probleme im Zusammenhang mit Führung von Prüfungsteams, Umgang mit Stress und Konflikten zum Thema macht.

Noch im Rahmen der Großgruppenveranstaltung wurden diese Maßnahmen mit Terminen und Verantwortlichen versehen. Die Themen werden nun im Rahmen des Projektes *Maßnahmen aus der Veranstaltung Supervisor/Manager* in den einzelnen Arbeitsgruppen bearbeitet.

Die gewählte Projektorganisation und die interne Personalentwicklerin sorgen für die konsequente Verfolgung und Umsetzung der Ziele und Vereinbarungen.

Da diese Maßnahmen von den Managern alleine festgelegt wurden, war natürlich die Neugierde der Supervisors groß: *Wie gehen die Manager mit unseren Anliegen um, was werden sie daraus ableiten und welche Maßnahmen werden sie setzen?* Um diese Neugierde zu stillen wurden alle Supervisors ein paar Tage nach der Großveranstaltung über die Maßnahmenplanung informiert, und viele von ihnen meldeten sich spontan zur Mitarbeit in den Arbeitsgruppen. Um auch die Mitarbeiter der anderen Geschäftsbereiche der KPMG zu informieren erscheint ein Artikel zu den Ergebnissen der Großveranstaltung in der Mitarbeiterzeitung.

Die Rückmeldungen waren von beiden Seiten hochzufrieden. Der Tenor war, dass die Erwartungen mehr als erfüllt worden seien. Mit Hilfe der Großgruppe ist ein Prozess in Gang gekommen, der schnell, klar, ergebnisorientiert und mit hoher Akzeptanz aller Beteiligten notwendige Veränderungen eingeleitet hat. 

Der spielerische Einstieg brach das Eis – Tabus und Probleme wurden angesprochen.

In kurzer Zeit ist gelungen, was sonst zahlreiche Gespräche, Veranstaltungen und Schleifen bräuchte.

## Trigon-Angebote

### Coaching Grundlagen Zürich 2003

Einführung in die Methodik und Haltung. Mit Werner Vogelaer und Hans Ruijs am 31.03.2003 in Zürich (CH). Veranstalter: Trigon Graz

### Coaching Praxis Zürich 2003

Anwendung und Theorie im Alltag. Mit Werner Vogelaer und Hans Ruijs vom 01.-02.04.2003 in Zürich (CH). Veranstalter: Trigon Graz

### Modul C der PE-Werkstatt 2003

Führung und Potenzialerkennung (einzeln buchbar). Die PE-Werkstatt ist ein Zertifikatslehrgang mit Meisterstück. Mit Franz Biehal, u. a. vom 31.03.-04.04.2003 (sowie 2 weitere Module) in Rust (A). Veranstalter: Trigon Wien

### Integratives Projektmanagement – Überblick und Selbstüberprüfung

Die TeilnehmerInnen lernen das Modell des Integrativen Projektmanagements kennen; sie entwickeln die kritischen Erfolgsfaktoren zum Thema Projektmanagement und Projektkultur einer Organisation und lernen die wesentlichen erfolgswirksamen Aspekte der 4 Phasen eines Projektes kennen. Mit Wolfgang Döring und Hannes Piber am 07.04.2003 in St. Gilgen (A). Veranstalter: Trigon Graz

### In Gruppen arbeiten – Gruppen leiten

In dieser Seminarreihe geht es darum, das eigene Verhalten und die psychosozialen Prozesse von Gruppen kennen und verbessern zu lernen. Mit Rudi Ballreich und Klaus Antons vom 7.-11.4.2003 (sowie 2 weitere Module) in Achberg/Lindau (D) und im Raum Stuttgart (D). Veranstalter: Trigon München

### Integratives Projektmanagement 2003

Die Workshopreihe wendet sich an Führungskräfte/Projektauftraggeber, ProjektleiterInnen und ProjektmitarbeiterInnen, die Projekte zu initiieren, zu steuern und zu bearbeiten haben bzw. für das Projektcontrolling verantwortlich sind. Mit Wolfgang Döring, Gerhard Leinweber und Hannes Piber vom 23.-25.04.2003 (sowie 1 weiteres Modul) im Raum Salzburg (A). Veranstalter: Trigon Graz

### OE Kompakt 2003

Ein Kompakttraining in Organisationsentwicklung in 4 Modulen à 4 Tagen. Mit Hans Glatz und Werner Leeb vom 05.-09.05.2003 (sowie 3 weitere Module) im Raum Wien (A). Veranstalter: Trigon Wien

### Modul D der PE-Werkstatt 2003

Bildungsbedarf und Bildungsprogramme (einzeln buchbar). Die PE-Werkstatt ist ein Zertifikatslehrgang mit Meisterstück. Mit Franz Biehal, u. a. vom 12.-16.05.2003 (sowie 1 weiteres Modul) in Rust (A). Veranstalter: Trigon Wien

### Outdoor-Methoden im Management Development

Persönliches Kennenlernen, Erproben und kritische Bewertung (Chancen, Gefahren, Grenzen) unterschiedlicher handlungsorientierter Methoden Integrativer Outdoor-Aktivitäten für den praktischen Einsatz in den Bereichen Management Development, Teambildung und -leitung. Mit Werner Leeb und Karl Schörghuber vom 14.-16.05.2003 im Raum Wien (A). Veranstalter: Trigon Wien

**Informationen** zu den Veranstaltungen erhalten Sie beim Veranstalter oder online: [www.trigon.at](http://www.trigon.at).

#### Trigon Graz

A-8020 Graz  
Entenplatz 1a  
T: +43/ 316/ 40 32 51  
F: +43/ 316/ 40 36 10  
[trigon.graz@trigon.at](mailto:trigon.graz@trigon.at)

#### Trigon Klagenfurt

A-9020 Klagenfurt  
Radetzkystraße 2  
T: +43/ 463/ 51 66 76  
F: +43/ 463/ 51 66 78  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

#### Trigon München

D-80333 München  
Hartmannstraße 8  
T: +49/ 89/ 242 089 90  
F: +49/ 89/ 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.at](mailto:trigon.muenchen@trigon.at)

#### Trigon Wien

A-1070 Wien  
Kaiserstraße 8/9  
T: +43/ 1/ 505 88 61  
F: +43/ 1/ 505 55 97  
[trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)

BUREAU DE POSTE  
A-8010 GRAZ

(AUTRICHE)  
TAXE PERCUE

POSTENTGELT BAR BEZAHLT

#### Impressum

**Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen. m.b.H., Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;  
**Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung; **Redaktion:** Friedrich Glasl, Trude Kalcher;  
**Satz:** Michael Rath; **Druck:** Druckerei Khil, Graz

#### Bei Unzustellbarkeit

bitte retour an: Trigon, Entenplatz 1a, A-8020 Graz