

Große Gruppen wuppen: Hier hapert's noch

STUDIE. Zu den Aufgaben von Personal-, Organisationsentwicklern und Trainern gehört auch das Moderieren großer Gruppen. Laut einer Studie der Fachhochschule Münster steht die Großgruppenmoderation inzwischen bei den meisten Unternehmen auf der Tagesordnung – doch dabei gibt es einige Mankos. Der Studienautor hat analysiert, wo es bislang hakt und wo sich ansetzen lässt, um die Moderationsqualität zu verbessern.

Fast jeder, der Menschen weiterbildet, steht früher oder später vor der Aufgabe, einen Workshop oder eine Tagung zu moderieren. Besonders anspruchsvoll wird die Aufgabe, wenn es darum geht, mit 15, 30 oder sogar mehr Teilnehmern zu arbeiten: Dann steht der Trainer, Personal- oder Organisationsentwickler vor der schwierigen Frage, wie eine Moderation mit so vielen Teilnehmern ablaufen soll, wie sie spannend bleibt, welche Methode sich für welche Gruppe empfiehlt, wie sich die Teilnehmer am besten einbinden lassen und wie er es schaffen kann, bei so vielen Meinungen einen Konsens herzustellen. Erschwerend kommt hinzu, dass lange nicht jeder Gelegenheitsmoderator für die Arbeit mit Großgruppen ausgebildet oder geschult ist, wie nun eine aktuelle Studie der Hochschule Münster zeigt: Demnach hat noch nicht einmal jedes zweite Unternehmen in Deutschland Mitarbeiter parat, die eine Aus- oder Weiterbildung fürs Moderieren von Arbeitstagungen oder größeren Workshops mit mehr als 15 Mitarbeitern genossen haben – und das, obwohl 86 Prozent der Unternehmen beim Moderieren von Großgruppen auch (oder sogar ausschließlich) auf die eigenen Mitarbeiter setzen.

Gerade in kleineren Unternehmen müssen Mitarbeiter oft ungeschult ans Moderationswerk gehen: Bei den Betrieben mit weniger als 500 Mitarbeitern haben nur 26 Prozent eine passende Schulung durchlaufen. In Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern ist der Anteil der geschulten Mitarbeiter mit 65 Prozent dagegen deutlich höher – wenn auch nicht überwältigend, wie ein weiteres Er-

gebnis der Münsteraner Studie zeigt. Für die Studie „Großgruppen-Tagungen und -Workshops in Unternehmen: Status quo, Moderation, Erfolg“ hat der Studienautor Professor Holger Buxel 255 Unternehmensvertreter in Deutschland gefragt, wie häufig, von wem und zu welchen Themen in ihrem Unternehmen Großgruppenmoderationen stattfinden, welche Methoden dabei am häufigsten eingesetzt werden, welche dieser Methoden die Befragten als erfolgreich bewerten und woran es bei Großgruppenmoderationen noch hapert. Die Mehrzahl der Befragten (69 Prozent) arbeitet als Abteilungs- oder Bereichsleiter in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung oder

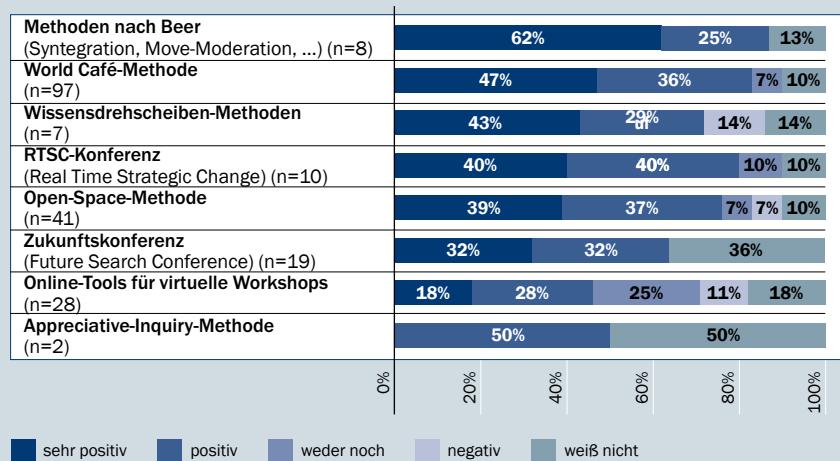
im zentralen Projektmanagement. Auch einige Geschäftsführer (14 Prozent) nehmen an der Befragung teil, die im einen Querschnitt von Unternehmen unterschiedlicher Größe (von 500 bis 5.000 Mitarbeiter) umfasst.

Top-drei-Anlässe: Strategie, Projektstart, Vertriebstagung

Unter den Befragten kann fast jeder (96 Prozent) aus erster Hand über das Thema berichten: So viele führen mindestens einmal im Jahr eintägige Tagungen oder Workshops mit 15 bis 25 Beteiligten durch, bei denen die Erarbeitung von Lösungen für betriebliche Probleme im Mit-

Erfahrungen mit Großgruppenmethoden

Bewertung. Insgesamt variieren deutsche Unternehmen bei der Großgruppenmoderation wenig – am häufigsten setzen sie auf die World-Café-Methode. Dabei könnte sich mehr Experimentierfreude lohnen: Wer andere Methoden ausprobiert hat, berichtet meist von guten Erfahrungen damit.



telpunkt steht (der Autor schloss bei der Befragung regelmäßige Großgruppentreffen wie Abteilungs-Jour-fixes aus). Auch größere Gruppen sind keine Seltenheit: Tagungen und Workshops mit bis zu 50 Beteiligten finden in 85 Prozent der Unternehmen statt. 68 Prozent wagen sich sogar an noch größere Tagungen und Workshops mit mehr als 50 Teilnehmern. Auch mehrtägige Großgruppenveranstaltungen sind den Studienerkenntnissen zufolge weit verbreitet: So organisieren rund zwei Drittel der Befragten in ihrem Unternehmen mindestens eine mehrtägige Tagung oder einen mehrtägigen Workshop mit bis zu 50 Beteiligten. Die Themen, die in den Tagungen und Workshops behandelt werden, sind laut der Studie zwar vielfältig – doch Buxel konnte drei Top-Themen identifizieren: Am häufigsten (76 Prozent) werden die Treffen angesetzt, um sich über die Strategie im Unternehmen Gedanken zu machen. Ebenfalls häufig (67 Prozent) werden sie zum Start eines großen Projekts angesetzt. Und auch Vertriebstagungen oder Vertriebsstrategieentwicklung sind beliebte Anlässe (52 Prozent), zu denen sich große Gruppen treffen.

Als Moderatoren kommen neben den beliebten eigenen Mitarbeitern auch spezialisierte externe Moderatoren (52 Prozent) und Unternehmensberater (44 Prozent)

zum Einsatz. Je größer das Unternehmen ist, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Verantwortlichen einen externen Moderator „leisten“.

Kaum Abwechslung bei den Großgruppenmethoden

Eine klarer Trend zeigt sich bei der Frage nach den meistgenutzten Moderationsmethoden: Die internen und externen Moderatoren setzen am liebsten (43 Prozent) auf die World-Café-Methode, bei der die Teilnehmer in kleinen Gruppen an Tischen stehen oder sitzen und anhand der Fragen des Moderators ins Gespräch kommen. Andere Großgruppenmethoden scheinen sich in den Unternehmen noch nicht durchgesetzt zu haben: So haben bislang etwa nur 18 Prozent der Befragten in ihrem Unternehmen schon die Open-Space-Methode ausprobiert, bei der die Teilnehmer selbst Themen einbringen und dazu anschließend in Projektgruppen Ergebnisse erarbeiten. Auf digitale Unterstützung bei der Großgruppenmoderation setzen bislang ebenfalls nur wenige: So können nur zwölf Prozent der Befragten davon berichten, schon einmal Online-Tools für virtuelle Konferenzen eingesetzt zu haben. Andere Methoden – wie etwa RTSC-Konferenzen („Real Time Strategic Change“), die Methoden

nach Beer, Zukunftskonferenzen oder die Wissensdrehzscheiben-Methode – nutzen bislang die wenigsten. Auch hier zeigt sich ein Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Moderationskultur: Je größer der Betrieb, desto häufiger werden spezielle Moderationsmethoden für Großgruppen angewandt – wohl aus dem Grund, dass die Großen auch öfter professionelle Moderatoren engagieren, die mit den Methoden vertraut sind. Dabei könnte es sich für die kleinen und die Experimentermuffel unter den Unternehmen durchaus lohnen, auch mal eine andere Methode auszuprobieren: Denn wer sich an weniger verbreitete Moderationsmöglichkeiten wie etwa die Methoden nach Beer, RTSC-Konferenzen oder die Appreciative-Inquiry-Methode herangewagt hat, berichtet meist von guten Erfahrungen (siehe Grafik „Erfahrungen mit Großgruppenmethoden“). Nur die Online-Tools für die virtuelle Kommunikation haben bei den Befragten etwas weniger Fans als die anderen abgefragten Moderationsmethoden.

Große Tagungen und Workshops gehen oft schief

Offenbar gibt es in deutschen Unternehmen also in Großgruppen wenig Abwechslung. Vermutlich fehlt vielen →



Große Erwartungen.
Wer als Moderator mit 15, 30 oder gar 50 Teilnehmern rechnet, sollte sich gut überlegen, welche Methoden er einsetzt, um möglichst alle einzubinden.

personal- und organisationsentwicklung

→ Gelegenheitsmoderatoren die Methodenkenntnis und die nötige Sicherheit, um beim Moderieren großer Gruppen auch mal eine andere Methode anzuwenden als das World Café. Da überrascht es nicht, dass nur gut jeder Zweite der Befragten behauptet, dass es in seinem Unternehmen immer gelingt, bei großen Workshops oder Tagungen die vorher gesteckten Ziele zu erreichen. 28 Prozent der befragten Führungskräfte können sich nicht zu einem Urteil darüber durchringen, ob ihre Großgruppenveranstaltungen zum gewünschten Erfolg führen oder nicht – besonders erfolgreich scheinen die Moderationen bei diesen Unternehmen aber demnach nicht zu verlaufen. Und 16 Prozent geben sogar offen zu, dass ihre Großgruppenworkshops und -tagungen regelmäßig schiefgehen. „Die erfolgreiche Umsetzung von größeren Arbeitstagungen und Workshops scheint entsprechend in vielen Unternehmen öfter mal Probleme zu bereiten“, resümiert Studienautor Buxel.

Dominante Teilnehmer reißen die Diskussion an sich

Um herauszufinden, woran es bei Großgruppenmoderationen häufig hapert, fragten die Wissenschaftler auch nach ty-

pischen Problemen bei deren Durchführung. Hauptproblem ist demnach, dass sich zurückhaltende, stille Teilnehmer nicht einbringen (72 Prozent). Aber auch temperamentvollere Gemüter unter den Teilnehmern bereiten vielen Kopfzerbrechen: 66 Prozent kennen aus ihrer Praxis das Phänomen, dass dominante Persönlichkeiten die Diskussion an sich reißen. Als schwierig erachten auch viele (70 Prozent) das Timing und die Ergebnisfindung bei Großgruppenmoderationen. Sie berichten davon, wie schwer es sei, gemeinsam in der richtigen Geschwindigkeit Lösungen zu erarbeiten und einen Konsens unter den Teilnehmern herzustellen.

Zudem weist der Autor noch auf einen weiteren erschwerenden Aspekt hin, der quasi im System der Großgruppenmoderation liegt: dass sich nämlich mit steigender Personenzahl in größeren Tagungen und Workshops die Schwierigkeit erhöht, gute Lösungen zu erarbeiten. „Dabei zeigt sich, dass diejenigen Unternehmen, die nicht so erfolgreich bei der Umsetzung derartiger Arbeitstagungen und Workshops sind, regelmäßig in ihren Tagungen und Workshops stark an denselben immer wiederkehrenden Problemen ‚leiden‘, die auf die Komplexität der Arbeit in großen Gruppen zurückzuführen sind“, kommentiert der Autor diesen Aspekt.

Die „leidenden“ Unternehmen könnten wohl etwas lernen von jenen, die ihre Großgruppenmoderationen als erfolgreich bewerten: Denn Buxel hat bei den erfolgreichen Unternehmen Gemeinsamkeiten bei ihrer Moderationskultur festgestellt. Daraus konnte er einige Erfolgsfaktoren ableiten (siehe Kasten „Gute Moderationskultur“). Neben der geschickten Organisation von Wissen und Lernstoff in großen Gruppen hält es der Professor vor allem auch für wichtig, bei den Teilnehmern für „Aufbruchsstimmung“ zu sorgen und sie zu Veränderungen zu motivieren. Dort, wo dies gelingt, sei die Chance für den Erfolg von Arbeitstagungen und Workshops mit mehr als 15 Beteiligten groß, so sein Fazit.

Professionalisierungsbedarf bei Skills und Methoden

Diese Chance sollten Unternehmen nutzen, denn Großgruppenformate gehören der Studie zufolge ja in vielen Unternehmen zur Tagesordnung. Doch noch zeigen sich hier Defizite, weil oft Mitarbeiter moderieren, denen das Methodenwissen fehlt und – wohl auch infolgedessen – bei Großgruppenmoderationen meist nur auf eine Methode gesetzt wird. „Hier kann eine zentrale Ursache für die Probleme vieler Unternehmen vermutet werden, bei größeren Arbeitstagungen und Workshops mit mehr als 15 Beteiligten die vorher gesteckten Ziele der Tagung oder des Workshops zu erreichen“, resümiert Buxel. „Alles in allem kann gefolgert werden, dass bei der Gestaltung und Umsetzung von Großgruppen-Tagungen und -Workshops in vielen Unternehmen noch Professionalisierungsbedarf im Bereich Moderations-Skills und Großgruppen-Methoden vermutet werden kann.“

Die Chancen stehen offenbar nicht schlecht, dass sich die Investition in die Schulung der moderierenden Mitarbeiter auszahlen könnte: Denn Unternehmen, die passende Moderations-Skills und -Methoden einsetzen, können laut der Studie auch deutlich häufiger Erfolg bei Großgruppentagungen und -workshops verbuchen.

Andrea Sattler ●

Gute Moderationskultur

Erfolgsfaktoren. Die Studie zeigt, was Unternehmen mit erfolgreichen Großgruppenmoderationen besser machen als jene, bei denen das Format regelmäßig scheitert.

- Unternehmen mit erfolgreichen Großgruppentagungen und -workshops erzeugen bei allen Beteiligten eine steile Lernkurve, damit sie gemeinsam Problemlösungen erarbeiten können.
- Sie bringen das Know-how der Teilnehmer effizient in den Arbeitsprozess ein, um Probleme und Lösungsansätze zu diskutieren und zu guten Lösungen zu kommen.
- Weitere wichtige Faktoren: einen guten Teamspirit zu schaffen und bei allen Beteiligten Aufbruchsstimmung und den Willen, Lösungen umzusetzen, zu erzeugen.

Zur kompletten Studie: <https://www.fh-muenster.de/oecotrophologie-facility-management/downloads/holger-buxel/studie-grossgruppen-methoden-moderation.pdf>

Fünf Tipps: So klappt's mit Großgruppen

PRAXISIDEEN. Die Studie der Hochschule Münster hat gezeigt, dass es bei Workshops und Tagungen mit Großgruppen bei den Moderatoren noch Defizite gibt. Studienautor Professor Holger Buxel hat für uns Tipps zusammengestellt, wie Personalverantwortliche und andere Gelegenheitsmoderatoren die anspruchsvolle Moderationsaufgabe bewältigen.

Eine Großgruppenmoderation unterscheidet sich von der Moderation eines Workshops in kleinem Kreise oft deutlich. Diese fünf Praxis-Tipps für eine erfolgreiche Großgruppenmoderation können Personalmanagern und anderen Gelegenheitsmoderatoren dabei helfen:

Tipp eins: Planen Sie klare Abläufe und Strukturen für die Kommunikation.

Im Arbeitsprozess steigt mit wachsender Anzahl der Teilnehmer auch die Anzahl der Kommunikationsverbindungen exponentiell an. Je größer eine Gruppe, desto wichtiger ist es, klare Abläufe, Regeln, und Strukturen für den Kommunikations- und Denkprozess zu planen und einzuhalten. Gibt es diese nicht, versinken Großgruppen schnell in chaotischer Kommunikation und stranden ergebnislos.

Tipp zwei: Wählen Sie die richtige Methode.

Es gibt verschiedene erprobte Moderationsmethoden, um den Arbeitsprozess mit einer Großgruppe zu strukturieren. Bekannte Verfahren wie RTSC, World Café, die Methode Move-Moderation oder Open Space unterscheiden sich stark darin, wie strukturiert und detailliert man damit ein Problem bearbeiten kann und wie gut die Ergebnisse in Aktionspläne überführt werden können. Braucht man konkrete Maßnahmen zur Problemlösung, ist etwa die Move-Moderation effektiv. Bei Strategieentwicklungsfragen sollte man auch RTSC prüfen. Geht es hingegen nicht so sehr darum, ein Problem konkret zu lösen, sondern eher darum, eine große Gruppe an ein Thema heranzuführen und Partizipation zu erreichen, bieten sich World Café und Open Space an.

Tipp drei: Planen Sie Untergruppen nicht zu groß.

Fast alle Großgruppen-Methoden sind so aufgebaut, dass sie Phasen enthalten, in denen kleinere Untergruppen bestimmte Zwischenschritte bearbeiten. Das liegt daran, dass man eine konkrete Diskussion um einzelne Themenaspekte effizienter in kleinen Gruppen als in der Gesamtgruppe führen kann. Gesamtgruppen- und Kleingruppen-Arbeitsphasen wechseln sich ab, die Ergebnisse aus den kleineren Untergruppen werden immer wieder zusammengeführt und konsolidiert. In der Praxis zeigt sich, dass eine Personengruppe von fünf Personen ein Thema gut und effizient diskutieren kann. Sitzen bereits sieben Personen an einem Thema, wird die Kommunikation

oft schon schwieriger. Planen Sie daher bei Kleingruppenphasen die Gruppen nicht zu groß ein.

Tipp vier: Bauen Sie Puffer ein.

Wenn sich im Veranstaltungsablauf die Phasen der Großgruppen- und Kleingruppenarbeit abwechseln, müssen sich die einzelnen Teilnehmer immer wieder orientieren, wann sie wo als Nächstes sein müssen. Kommen nicht alle Teilnehmer rechtzeitig an den nächsten Arbeitssitzungen an, kommt der Gesamtprozess zum Stocken. Bauen Sie daher stets genug Puffer zwischen den Arbeitsschritten ein und achten Sie darauf, dass Sie rechtzeitig und aktiv beginnen, die Gruppenteilnehmer für die nächste Runde wieder „einzusammeln“.

Tipp fünf: Haben Sie einen Plan, wie es weitergeht.

Am Ende der Großgruppenmoderation stehen oft nicht nur wertvolle Ergebnisse, sondern auch viele Beteiligte, die wissen wollen, wie es mit dem Thema nun weitergeht. Die Ergebnisse müssen dokumentiert und in einen Arbeitsplan überführt werden. Überlegen Sie daher bereits im Vorfeld, wie Sie die Dokumentation der Arbeitsergebnisse erstellen wollen und wie Sie die nächsten Schritte angehen wollen. Leider gilt oft: Nach wenigen Tagen ist bei den meisten Beteiligten bereits die Erinnerung an viele Details verblasst, die diskutiert wurden. Je schneller die Dokumentation und die nächsten Schritte eingeleitet werden, desto besser können der erzeugte Schwung und die Ergebnisse nutzbar gemacht werden.

Holger Buxel ●

AUTOR



Prof. Dr. Holger
Buxel

ist Professor für Marketing und Management an der Fachhochschule Münster. Die Themen „Gruppen- und Großgruppenmoderation“ gehören zu seinen Arbeitsbereichen und er berät Unternehmen zu den beiden Themen.

Fachhochschule Münster
Corrensstraße 25, 48149 Münster
Tel. 0251 8365451
buxel@fh-muenster.de
www.fh-muenster.de