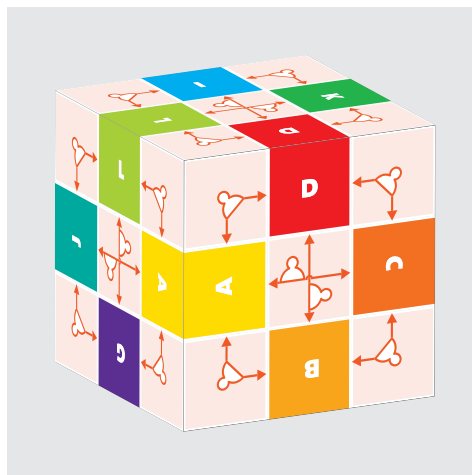


## NEUE GRUPPENMODERATION

## Vernetzung mit Struktur

*Komplexe Kommunikationsstruktur: Wann Teilnehmer in welcher Rolle über welches Thema sprechen, bestimmt ein Algorithmus, der mit Hilfe eines Würfels visualisiert wird (Buchstaben = Themen).*



**Verteiltes Wissen nutzen, schrittmachende Lösungen schaffen, Aufbruchstimmung erzeugen – Workshops haben das Ziel, Perspektiven möglichst vieler Menschen zusammenzuführen, um gemeinsame Herausforderungen zu bewältigen. Doch die Ergebnisse bleiben oft weit hinter den Erwartungen zurück. Nicht jedoch bei gruppenbing. Erfahren Sie hier, wie diese neue Methode funktioniert.**

Unterschiedliche Sichtweisen und Bedürfnisse, unzählige Einflussfaktoren, die berücksichtigt werden müssen und sich stetig ändern, hinzu kommen fehlende Zeit und wachsender Ergebnisdruck – immer öfter gibt es Situationen, die zur Lösung das vereinte Wissen und Engagement einer Organisation brauchen. Doch Workshops mit großen Gruppen sind meist ineffektiv: Redegewandtheit, Macht und Lautstärke setzen sich durch, ein Großteil des Gruppenwissens geht unter, Inhalte bleiben auf der Strecke. Ergebnis ist meist nur ein Minimalkonsens, hinter dem keiner wirklich steht. An dieser Stelle setzt

die Gruppenmoderationmethode “gruppenbing” an, die als 3,5-tägige Veranstaltung angelegt ist.

Die Idee ist, das verteilte Wissen der Organisation mit der kommunikativen Effizienz kleiner Teams zu erschließen, um so gemeinsame Lösungen für komplexe Probleme zu finden. Angewendet werden kann die Methode zur Strategieplanung, für Umstrukturierungsprozesse bis hin zur Krisenbewältigung bzw. immer dann, wenn komplexe Aufgabenstellungen vereinten Sachverstand und Engagement vieler Menschen erfordern. Gruppenbing liefert in kurzer Zeit konkrete Ergebnisse und Maßnahmenpläne,

erzeugt den nötigen Umsetzungswillen und schafft einen verstärkten Zusammenhalt in der Organisation.

**Durchdachte und straffe Struktur**

Damit die dafür nötigen Denkprozesse nicht durch Konflikte oder Missverständnisse behindert oder blockiert werden, wird bei gruppenbing eine durchdachte und straff getaktete Struktur eingesetzt: Themenzuordnung, Redezeit und Aufgabe sind für jeden Teilnehmer über den gesamten Workshop hinweg fest definiert. Hinzu kommt eine strikte Lösungsorientierung, die die Teilnehmeraktivitäten durch alle Workshopphasen lenkt.

Formal betrachtet, ist gruppenbing eine Serie von Kleingruppengesprächen, die simultan in zwei räumlich getrennten Strängen durchgeführt werden. Dabei durchlaufen die bis zu 42 Teilnehmer täglich mehrere Sessions, in denen sie jeweils unterschiedliche Themenaspekte besprechen. Durch einen speziellen Algorithmus setzen sich die Themenrunden immer anders zusammen, einerseits um eine optimale Durchmischung der Perspektiven zu ermöglichen, hauptsächlich aber, um sicher zu stellen, dass zu jeder Zeit alle bislang im Workshop besprochenen Informationen präsent sind. Denn der Algorithmus orientiert sich an der Funktionsweise neuronaler Netze, bei der jede Information gleichzeitig über verschiedene Kanäle an verschiedene Empfänger geht, um so mögliche Fehler bei der Übertragung oder dem Empfangen zu kompensieren.

Menschen sind nämlich ähnlich wie Hirnzellen recht fehleranfällig. Oft fällt Teilnehmern ein relevantes Argument erst später ein, sie können es nicht klar genug ausdrücken, sie übersehen einen Zusammenhang oder vergessen schlichtweg, etwas anzusprechen. Sind aber genügend andere anwesend, die über dieselbe Information verfügen, dieselben Diskussionen miterlebt haben, werden diese individuellen Fehlerquellen wirksam minimiert.

Der Algorithmus sorgt letztlich dafür, dass alle Perspektiven zusammengeführt werden, um eine Lösung

## Was ist Gruppenbing?

### DIE IDEE:

Der Workshop für bis zu 42 Teilnehmern erschließt das verteilte Wissen einer Organisation mit der Kraft großer Gruppen und der Effizienz kleiner Teams. Dazu werden ausgehend von einer zentralen Fragestellung verschiedene Themen definiert und in wechselnden Kleingruppen 3 Mal besprochen. Anders als etwa beim World Café werden Gruppen immer wieder neu zusammengesetzt und -geführt, um so integrierte Lösungen zu erarbeiten.

### DIE ZIELGRUPPE:

Die Methode kommt in Organisationen zum Einsatz, die komplexe Fragestellungen lösen wollen und dafür sehr viel Wissen und Engagement vieler Entscheider und Experten benötigen. Anwendungsfelder sind zum Beispiel Veränderungsprozesse, Strategieplanungen, Fusionen oder Krisenbewältigung.

### DAS VERFAHREN:

Ein gruppenbing dauert 3,5 Tage, wobei jeweils 12 Themen drei Mal eine Stunde erörtert werden. Am ersten Tag wird der Ist-Zustand analysiert, am zweiten Tag der Idealzustand formuliert und am letzten Tag Maßnahmen festgelegt. Die Teilnehmer nehmen dabei fest definierte Rollen ein:

- als Themenmacher, die das Thema besprechen und Lösungen erarbeiten, die sie dann verantworten
- als Kritiker, die zu definierten Zeitpunkten konstruktive Rückmeldungen geben
- als Überbringer, die nur zuhören und die gesammelten Erkenntnisse in andere Sessions mitnehmen

Jeder Teilnehmer nimmt in den drei Durchläufen zu jedem Thema jeweils dieselbe Rolle ein. Aus den anderen Themensessions, in denen er andere Rollen erfüllt hat, bringt jeder unterschiedliche Erfahrungen mit, sodass letztlich eine integrierte Gesamtlösung gefunden werden kann.

zu ermöglichen, in der sich jeder Teilnehmer wiedererkennt. Dazu sieht die gruppenbing-Struktur vor, dass jede Themenrunde mehrmals in gleicher Besetzung zusammenkommt und dabei von den aus anderen Themenrunden mitgebrachten Erfahrungen profitiert.

### Vorbereitung und Themenwahl

Bevor es losgehen kann, muss zunächst die konkrete Fragestellung für den Workshop geklärt werden: ob Innovations- oder Change Management, Prozess- oder Kostenoptimierung – je nach Fragestellung werden in enger Abstimmung mit dem Kunden die Teilnehmer ausgesucht. Dabei kommt es darauf an, dass je nach Sachlage die richtigen Wissens- und Entscheidungsträger in das Verfahren eingebunden werden: Manager, Teamleiter, erfahrene Mitarbeiter – manchmal auch externe Experten oder sogar Kunden. Wichtig ist, dass die Teilnehmerenschaft so zusammengesetzt ist, dass einerseits genug Erfahrung zur Problemstellung vorhanden ist und andererseits die beschlossenen Maßnahmen und Änderungen auch tatsächlich umgesetzt werden können.

Zu Beginn des Workshops wird den Teilnehmern die Fragestellung präsentiert, die es zu lösen gilt. In einem Brainstorming werden mögliche Teilaspekte und Handlungsfelder gesammelt, die zur Lösung der Fragestellung besprochen werden müssen. Geht es beispielsweise um die langfristige Bindung von Talenten ans Unternehmen, können solche Teilaspekte zum Beispiel die Fluktuationsproblematik, die Personalentwicklungsstrategie oder die wünschenswerte Führungskultur sein.

In einem weiteren Schritt bewertet jeder Teilnehmer die Vorschläge hinsichtlich ihrer Wichtigkeit, wofür jedem 5 Klebepunkte zur Verfügung stehen. Anhand der bewerteten Themen werden insgesamt 12 Themen definiert. Im Anschluß daran beurteilt jeder Teilnehmer seine Präferenzen, indem jeder eine Rangfolge von 4 Themen bildet, beginnend mit dem Thema, zu dem man am meisten beitragen kann. Diese

Eigenbewertung bildet in Kombination mit den Informationen der Verantwortlichkeiten im Unternehmen die Grundlage für die computergestützte Zuordnung der Teilnehmer zu den einzelnen Themen.

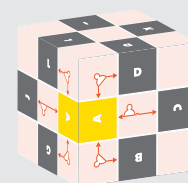
### Definierte Teilnehmerrollen

Die Teilnehmer bekommen nicht nur Themen zugeteilt, sondern auch spezielle Rollen, die sie innerhalb der Themen einnehmen:

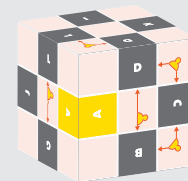
- als verantwortliche Themenmacher (maximal 7 je Thema) diskutieren sie die Themen aktiv und haben die meisten Redeanteile
- als Kritiker (ebenfalls maximal 7) reflektieren sie, was die Themenmacher besprechen und geben gezielt konstruktives Feedback
- als Überbringer (maximal 14, die sich aber frei zwischen den Sessions bewegen) verfolgen sie die Diskussion von Themenmacher und Kritikern

Die Rollen bestimmen, wer wann was sagen darf – oder eben nicht. Die Themenmacher besprechen ein Thema weitgehend unter sich, die Kritiker können nur alle 20 Minuten ein fünfminütiges Feedback abgeben. Außerhalb dieser Zeiten dürfen sie nicht in die Diskussion eingreifen.

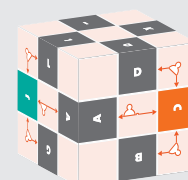
### Optimale Wissensvernetzung



6 Themenmacher für das Thema A vernetzen Perspektiven aus 6 anderen Themen.



6 Kritiker für das Thema A (hier nur 5 sichtbar) verstärken die Vernetzung.



Auf der Struktur gegenüberliegende Themen werden zeitgleich in 2 Räumen bearbeitet.

Das stellt einerseits sicher, dass Gedankengänge der Themenmacher nicht vorschleunigt unterbrochen werden und die Kritiker ihre Zeit auch besonders effektiv nutzen. Als Überbringer soll man die Entwicklungen beobachten, zu denen man eine gewisse Themenferne hat, um daraus Schlüsse für seine anderen Themen zu ziehen, in denen man aktivere Rollen einnimmt. Zudem ist es auch eine bewusste Pause, bei der sich das Gehirn etwas entspannen soll – schließlich müssen an jedem Workshoptag enorm viele Informationen und Eindrücke verarbeitet werden.

Jeder Teilnehmer ist bei zwei der zwölf Themen Themenmacher, in zwei Themen Kritiker und bei zwei simultanen Themenrunden Überbringer. Jeder Teilnehmer bekommt so eine ganz eigene Hälfte aller Diskussionen in verschiedenen Rollen aus erster Hand mit. Um den Überblick zu behalten, werden Themen, Teilnehmer und Rollen auf einen speziellen Würfel notiert, der den Algorithmus abbildet und zugleich als optischer Anker dient.

Generell gilt das Motto: Jeder Teilnehmer ist zur richtigen Zeit am richtigen Ort, um das Richtige sagen, hören oder sehen zu können. Der Input aus den parallel stattfindenden Sessions, die der einzelne verpasst, geht nicht verloren: Da jeder Teilnehmer ein individuelles Programm hat, und der Algorithmus dafür sorgt, dass zu jeder Zeit bei jedem Thema sämtliches Wissen aller vorangegangenen Diskussionen mehrfach vorhanden ist, überkreuzen sich im Laufe des Workshops alle Erfahrungen. Dazu tragen auch die Pausen bei, die ebenfalls in definierten Gruppen verbracht werden. Jede Pausengruppe ist derart zusammengesetzt, dass alle 12 Themen durch verantwortliche Themenmacher präsent sind.

### Drei Durchläufe bis zur Lösung

Die Lösungsorientierung von gruppenbing wird durch den iterativen Ablauf sichergestellt: Der mischt die Diskussionsgruppen nicht nur, sondern führt auch dieselben Gruppen insgesamt drei Mal zusammen, um dasselbe Thema unter einem

anderen Fokus zu bearbeiten:

- im ersten Durchlauf steht dabei die momentane Ist-Situation des jeweiligen Themas im Vordergrund
- im zweiten Durchlauf geht es um die künftige Soll-Situation und es werden wünschenswerte Szenarien besprochen
- im dritten Durchlauf werden auf Grundlage der vorherigen Durchläufe Ziele und Maßnahmen festgelegt

Jede Themenrunde endet mit dem Verfassen eines Statements für alle Teilnehmer. Die Themenmacher dokumentieren darin die relevanten Informationen und Erkenntnisse aus ihrer Themendiskussion. Am Ende eines jeden Themendurchlaufs, indem jeweils alle 12 Themen mit entsprechendem Fokus besprochen wurden, präsentiert jede Gruppe dem Plenum die Inhalte ihrer Diskussion. Zeitgleich erhalten alle Teilnehmer eine ausführliche Tagesdokumentation, welche die Protokolle aller Themendiskussionen sowie die Statements der Themenmacher enthält. So ist sichergestellt, dass im nächsten Durchlauf sämtliche relevanten Informationen verfügbar sind.

Mit jeder Diskussion und jedem Themendurchlauf wächst der Wissensstand der Teilnehmer. Im letzten Durchlauf sind so viele Informationen und Zusammenhänge präsent, dass jede Gruppe leicht passende Maßnahmen für ihr Handlungsfeld herleiten kann – und die Ergebnisse jeder Themenrunde fügen sich zu einem ganzheitlichen Maßnahmenkatalog zusammen. Jedes Thema wurde von allen Seiten beleuchtet und hat das gesamte Gruppenwissen integriert. Am Ende stehen 12 aufeinander aufbauende Einzelergebnisse, die im Zusammenhang durchdacht wurden und die von allen Teilnehmer verstanden und getragen werden.

Damit gruppenbing funktioniert, sind neben dem Berater, der den Gesamtprozess anleitet und steuert, bis zu vier Moderationsassistenten vor Ort, die sich jedoch nicht inhaltlich einbringen. Sie sind vor allem

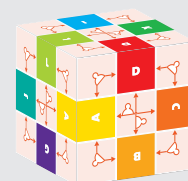
Dienstleister für die Themenmacher, notieren am Flipchart, dokumentieren im Protokoll und takten die Teilnehmer durch den straffen Zeitplan. So können alle Teilnehmer einen hohen Grad an Selbstentfaltung und -organisation erleben. Außerdem wird so sichergestellt, dass sämtliche Ergebnisse aus der Organisation heraus entstehen. Das macht eine Begleitung der Umsetzung oft überflüssig, da sich Maßnahmen umso leichter umsetzen lassen, je mehr sie auf eigenen Erkenntnissen und selbst verstandenen Zusammenhängen beruhen. Die Umsetzungsstärke der Mitarbeiter durch gruppenbing, macht es zu einer echten Alternative zur externen Beratung. Und durch die Euphorie und das Erlebnis, gemeinsam wirklich bedeutende Dinge geschafft zu haben, bietet gruppenbing neben der Lösung unternehmerischer Herausforderungen zusätzlich eine optimale Teamentwicklung im praktischen Tun.

**Alexander Tornow** ■

### Gruppenbing ist:

- **schnell:** viele intelligent abgestimmte Resultate liegen rasch vor
- **effizient:** Aufwand und Ressourcennutzung werden optimiert.
- **sicher:** Risiken werden besser erkannt und Lösungen nachhaltiger.
- **motivierend:** setzt Umsetzungskräfte frei und steigert Identifikation

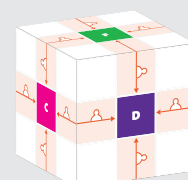
### Varianten:



Arbeitsstruktur für  
24-42 Teilnehmer  
Dauer: 3,5 Tage  
beste Variante für  
sehr komplexe Aufgabenstellungen



Arbeitsstruktur für  
20-28 Teilnehmer  
Dauer: 2,5 Tage



Arbeitsstruktur für  
12-21 Teilnehmer  
Dauer: 2 Tage