

**MARKT**  
UND MITTELSTAND

D A S U N T E R N E H M E R M A G A Z I N

# MARKT

UND MITTELSTAND

## MOTIVATIONSLÜGE

Warum Topgehälter allein  
Mitarbeiter nicht fesseln

## META-DIRECTORIES

Wie elektronische Super-  
Verzeichnisse Ihren Betrieb  
auf Vordermann bringen

## BGB-REFORM

Deutscher Übereifer  
gefährdet Mittelstand



# Verborgener Schatz

Machen Sie Ihr Unternehmen zur Marke



**TRENDTHEMA: SO GELINGT JETZT NOCH DIE EURO-UMSTELLUNG**



# Starke Gemeinschaft



Derartige Zukunftskonferenzen (future search), eine von dem Amerikaner Marvin Weisbord entwickelte Form der Großgruppenarbeit, folgen einem genauen Ablauf. Sie dauern stets 18 Konferenzstunden, verteilt auf drei Tage. Eine Planungsgruppe definiert die Aufgaben und lädt die Teilnehmer ein. Diese entwerfen **in Arbeitsgruppen** ihre Visionen und präsentieren sie im Plenum.

Dann stimmen die Teilnehmer über gemeinsame Ziele ab und stellen einen Maßnahmenkatalog zusammen. Wichtig ist, dass Aufgaben am Abend nicht beendet sind, damit sich die Teilnehmer weiter damit beschäftigen. Begeistert meint Gisela Raab: „Die Firma war für mich wie ein großer Dampfer, der sich nur schwer auf einen neuen Kurs bringen ließ.“

Die abgehaltene Zukunftskonferenz habe eine produktive Unruhe hinterlassen, die bis heute anhalte.

„Sie ist ein sehr effektives Werkzeug, um eine gemeinsame Aufbruchstimmung zu erzeugen und einen Kulturwandel anzustoßen“, wirbt Berater

**„Die Zukunftskonferenz ist ein sehr effektives Werkzeug, um eine gemeinsame Aufbruchstimmung zu erzeugen und einen Kulturwandel anzustoßen.“**

Unternehmensberater Matthias zur Bonsen

**G**isela Raab hatte große Pläne. Nachdem sie von ihrem Vater das Bauunternehmen Raab Bau GmbH & Co. KG im oberfränkischen Ebensfeld übernommen hatte, ging sie daran, in der Firma neue Akzente zu setzen. „Ich wollte das Potenzial unserer 200 Mitarbeiter mobilisieren und den Betrieb auf **künftige Herausforderungen** vorbereiten“, erzählt die Diplomingenieurin. Gemeinsam mit Peter Bauer von der Unternehmensberatung „All-in-one zur Bonsen & Associates“ in Oberursel veranstaltete sie Anfang des Jahres 1999 eine Zukunftskonferenz.

Dazu setzten sich 70 Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner zweieinhalb Tage zusammen. Gemeinsam entwickelten sie Visionen für die Unternehmenszukunft, formulierten Ziele und beschlossen Maßnahmen, um diese

Ziele zu erreichen. So genannte Freiwilligenteams machten sich an die Umsetzung. **Als Folge der Zukunftskonferenz** entstand eine eigene Firma für schlüsselfertiges Bauen. Gleichzeitig schulte die Geschäftsleitung von nun an ihre Mitarbeiter in Mängelbeseitigung.

Die Bilanz nach zwei Jahren kann sich sehen lassen: Bei Raab Bau sank die Fehlerquote drastisch, der Krankenstand schrumpfte auf ein bis zwei Prozent. „Viele Dinge sind eingetreten, ohne dass ich sie anschieben musste“, freut sich die Firmenchefin.

Matthias zur Bonsen für diese Form der Großgruppenmoderation. Er brachte sie 1993 nach Deutschland. „Die Mitarbeiter stehen danach **viel positiver** zum Unternehmen.“ Weil alle Personen oder Abteilungen, die mit dem betreffenden Thema zu tun haben, eingeladen wer-





## Mit Großgruppenkonferenzen lassen sich Mitarbeiter für Veränderungen mobilisieren. So startet das Unternehmen mit der Unterstützung aller in die Zukunft.

den, entsteht eine Eigendynamik. „Der Wandel vollzieht sich **in den Köpfen**, denn die Teilnehmer sehen auf einmal das ganze Bild, nicht nur ein Stück davon“, erklärt Holger Scholz, Berater bei „Die Kommunikationslotsen“ im nordrhein-westfälischen Much.

Manchmal überraschen die Ergebnisse der Tagungen. So etwa, als 70 der 2500 Mitarbeiter der Grammer AG im bayerischen Amberg über die künftige Ausrichtung des Sitzherstellers und Autozulieferers diskutierten. „Wir kamen zu dem Ergebnis, dass wir uns von einem ganzen Produktionszweig, der Kunststoffspritzerei im alten Stil, trennen und in eine neue Technolo-

gie investieren sollten“, erzählt Jürgen Theobald, Produktionsverantwortlicher für den Bereich Passagiersitze. Theobald glaubt, dass Zukunftskonferenzen vor allem eine große Hilfe sind bei anstehenden wichtigen Entscheidungen, in die die gesamte Mannschaft einbezogen werden soll.

Weitere Formen der Großgruppenmoderation sind die Real-Time-Strategic-Change-Konferenz (RTSC) und die Open-Space-Konferenz. RTSC-Veranstaltungen lassen sich individueller gestalten als Zukunftskonferenzen. Die Unternehmensleitung kann den Teilnehmern daher **bestimmte Ziele** setzen – etwa, die Leitbilder zu überarbeiten.

„RTSC wird oft genutzt, um Mitarbeiter für eine neue Kultur, für mehr Kundenorientierung oder für die Überarbeitung interner Abläufe zu mobilisieren“, berichtet zur Bonsel.

**Eine neue Form des Miteinanders** suchten auch die Verantwortlichen der Gerschau.Kroth.Werbeagentur in Hannover. „Wer so wächst wie wir, muss die Mitarbeiter auf eine Plattform holen und gemeinsam Visionen entwickeln“,

**„Viele Dinge sind eingetreten, ohne dass ich sie anschieben musste.“**

Unternehmerin Gisela Raab

sagt Inhaber Robert Kroth. Die ganze Mannschaft nahm im März an einer zweitägigen RTSC-Konferenz teil. Dank dieser gibt es heute eine Mitarbeiterzeitung, ein Vorschlagswesen und eine Erfolgsbeteiligung für die Mitarbeiter. ➤

### VORBEREITUNG

#### So werden Großgruppenveranstaltungen ein Erfolg

**Vorbereitung:** Die Führungsspitze sollte sich intensiv mit dieser Form der Intervention und ihrer grundlegenden Philosophie auseinandersetzen.

**Bedeutung:** Die Führungsspitze sollte die angestrebte Veränderung als wichtig und dringend empfinden.

**Planung:** Die Führungsspitze sollte die zeitlichen und räumlichen Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass die Konferenz konstruktiv verläuft.

**Ergebnis:** Die Führungsspitze sollte hohe Erwartungen an die Konferenz knüpfen und dies deutlich sagen.

**Identifikation:** Die Führungsspitze sollte den Veränderungsprozess aktiv führen und persönlich sichtbar machen.

**Übereinstimmung:** Die Führungsspitze sollte mit den Mitarbeitern ein gemeinsam gefundenes oder überarbeitetes Ziel verabschieden.

**Glaubwürdigkeit:** Die Führungsspitze sollte Anregungen der Mitarbeiter und die geplanten Maßnahmen mit den erforderlichen Ressourcen unterstützen.

**Perspektive:** Die Führungsspitze sollte von vornherein deutlich machen, dass weitere Aktionen geplant werden.

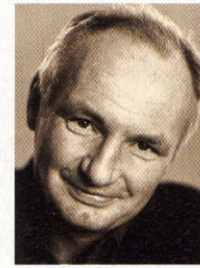
Quelle: All-in-one zur Bonsel & Associates

Verankerte mit Hilfe einer Großgruppenkonferenz bei ihren Mitarbeitern den Qualitätsgedanken und senkte gleichzeitig den Krankenstand: Bauunternehmerin **GISELA RAAB**





Sind beide davon überzeugt, dass gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelte Visionen für ein Unternehmen extrem wichtig sind: Berater **PETER BAUER** (l.) und Agenturchef **ROBERT KROTH**



Im Gegensatz zu RTSC-Veranstaltungen verzichtet die Open-Space-Konferenz auf einen strukturierten Ablauf und auf **festgelegte Aufgaben**. Lediglich ein Dachthema ist nötig, denn diese Konferenzform dient primär der Ideenfindung. Die Teilnahme muss daher freiwillig sein. „Statt sich Berater ins Haus

**„Die Mitarbeiter haben Spaß daran, Wissen auszutauschen und neu zu generieren.“**

Personalmanagerin Barbara Sourisseaux



Barbara Sourisseaux, Personalmanagerin bei der Dentaltechnikfirma Sirona im hessischen Bensheim.

Nach dem Kauf der früheren Siemens Dental Technik wollten die neuen Besitzer bei den Beschäftigten einen Bewusstseinswandel erreichen. „Wir mussten das Unternehmen schnell von einer Konzerntochter zu einem flexiblen, innovativen Mittelständler machen“, erklärt Sourisseaux die Herausforderung.

Im Januar 1999 veranstaltete sie zehn dreitägige Open-Space-Konferenzen. 870 der 1000 Mitarbeiter inklusive Geschäftsleitung nahmen an insgesamt 221 Workshops teil und legten dabei **die fünf wichtigsten Themen** fest. „Wir waren nicht darauf vorbereitet, dass die Mitarbeiter ganz schnell Ergebnisse sehen wollten“, bekennt Sourisseaux. Ein Expertenteam habe daraufhin das „Sirona Erfolgsmodell“ entwickelt. Es beruht

darauf, dass die Mitarbeiter einmal im Jahr anhand bestimmter Kriterien selbstständig **für ihren Bereich** eine Standortbestimmung vornehmen.

Open Space kommt im Unternehmen auch weiterhin zum Einsatz. Im Januar 2000 ging es darum, die Einkaufskosten in der Fertigung zu senken. Also tauschten 88 Teilnehmer ihre Ideen aus. Heraus gekommen sind 47 Vorschläge; 34 davon setzte die Geschäftsleitung um. Einsparvolumen: 109 000 Mark. „Die Mitarbeiter haben einfach Spaß daran, Wissen auszutauschen und neu zu generieren“, freut sich Sirona-Personalmanagerin Sourisseaux. ■

**UNTERSCHIEDE**

**So funktionieren die drei Typen von Großgruppenkonferenzen**

**ZUKUNFTSKONFERENZ (FUTURE SEARCH)**

Ziel	Dauer	Teilnehmerzahl	Teilnehmer	Ablauf
Mit einer Großgruppe die Zukunft entwerfen	18 Stunden, auf drei Tage verteilt	optimal 64, möglich: 30 bis 80	Das „ganze, offene System“ lernt und plant in einem Raum. Neben Mitarbeitern aus allen Funktionen und Ebenen sind auch Geschäftspartner dabei. Durch das Zusammenbringen vieler Perspektiven lässt sich die ganze Realität erkennen.	Die Teilnehmer sitzen wechselweise an gemischten und homogenen Achtertischen in einem großen Raum. In sechs Arbeitsschritten werden die Vergangenheit sowie die externe und interne Realität untersucht. Die Beteiligten entwerfen Zukunftsbilder sowie mögliche Maßnahmen und inszenieren sie kreativ. Die einzelnen Schritte sind genau durchdacht und erprobt.

**REAL TIME STRATEGIC CHANGE (RTSC)**

Mitarbeiter für Strukturen oder strategische Ziele gewinnen	zwei bis drei Tage	50 bis 1000 oder mehr	Mitarbeiter eines Unternehmens, manchmal auch nur Führungskräfte. Externe nur zeitweise als Inputgeber.	Die Teilnehmer sitzen in einem großen Raum im Wechsel an gemischten und homogenen Achtertischen. Zuerst wird die Realität untersucht und die Dringlichkeit des Wandels bewusst gemacht. Einem Dialog über die Ziele, Werte und Veränderungen, die die Führung wünscht, folgt die Diskussion der Vision. Zum Schluss werden konkrete Maßnahmen geplant. Ablauf und Inhalte der RTSC-Konferenz sind stets individuell. Sie werden von einem Team erarbeitet, das einen Querschnitt der Teilnehmer darstellt.
---	--------------------	-----------------------	---	--

**OPEN SPACE**

Viele Menschen für ein Thema aktivieren	ein bis zwei-einhalb Tage	zehn bis 1000	Freiwillige, die sich für das Thema interessieren	Die Teilnehmer sitzen zuerst im Kreis. Ein Thema wird vorgegeben, aber keine Agenda. In den ersten 90 Minuten schlagen die Teilnehmer Arbeitsgruppen zu Unterthemen vor. Jeder geht zu der Gruppe, die ihn interessiert. Jede Gruppe veranstaltet einen zweistündigen Miniworkshop. Die Ergebnisse werden allen zugänglich gemacht. Am letzten Tag werden gemeinsam Prioritäten gesetzt.
---	---------------------------	---------------	---	--

Quelle: All-in-one zur Bonsen & Associates