
In den Schuhen der anderen

Perspektivwechsel im Großgruppenformat

Von Paul Kruppenacher

Es ist ein bekanntes Phänomen, dass Konfliktparteien davon ausgehen, ihr Gegenüber verstehe ihre Position nicht. Mit dem Modul „In den Schuhen der anderen“ kann auch eine sehr große Gruppe (100 und mehr Personen) in kurzer Zeit einen Perspektivenwechsel vornehmen. Die Konfliktparteien erleben, wie sie von den anderen wahrgenommen werden, und können, falls nötig, Vorurteile korrigieren. „Falls nötig“ schreibe ich aus der Erfahrung, dass es erstaunlich selten vorkommt, dass in diesem Modul vermeintliche Vorurteile ausgewälzt werden. Im Gegenteil: Je größer die Gesamtgruppe ist, desto mehr zeigt es sich, dass es den Konfliktparteien sehr wohl gelingt, sich in die Perspektive des Gegenübers zu versetzen. Für das Gegenüber ist es eine schöne Überraschung festzustellen, wie gut die anderen sich in ihre Lage, in „meine Schuhe“, versetzen können. Das Modul ist ein hervorragender „Eisbrecher“, wenn für einen Entwicklungsprozess zunächst bestehende Konflikte ausgeräumt werden müssen.

Kurzbeschreibung

-
- ▶ „In den Schuhen der anderen“ ist ein Modul in einem Großgruppenprozess (vgl. den Beitrag: Großgruppenmediation auf S. 241 ff. in diesem Band) und dauert in der Regel 45 Minuten (20 Minuten Gruppenarbeit sowie 25 Minuten Präsentation). Das Modul kann aber auch alleine verwendet werden, beispielsweise zum Auftakt einer Konferenz. In diesem Fall reichen 45 Minuten nicht aus, da wir das Modul mit einer soziometrischen Aufstellung verknüpfen und einleiten. Dann dauert das Modul 75 Minuten (siehe unten beschriebenes Fallbeispiel).
 - ▶ Großgruppenmediationen kennen keine Beschränkung der Teilnehmerzahl. Sehr oft sind es 80 bis 200 Personen. Praktische Erfahrungen liegen für Gruppen bis 2.000 Personen vor.

Rahmen

Anlässe/ Anwendungsbereiche



Das Modul ist immer dann hilfreich, wenn bei Konflikten in großen Systemen eine Polarisierung auftaucht: wir und die anderen. Bei Fusionen/Mergers etwa: „Wir, die übernommen worden sind ...“, „Ihr, die Sieger ...“. Bei zwischenbetrieblichen Konflikten, beispielsweise bei Großprojekten: „Wir, die Bauherren ...“, „Ihr, die Bauleiter ...“. Bei innerbetrieblichen Konflikten: „Wir von der Produktion ...“, „Ihr von der Verwaltung ...“. Oder in der Kirche: „Wir, die Progressiven ...“, „Ihr, die Orthodoxen ...“. Das Modul reicht allerdings *nicht*, wenn diese Polarisierung das Hauptthema der Konferenz oder des Zusammentreffens ist. Dafür braucht es einen ganzen Prozess (vgl. den Beitrag „Großgruppenmediation“ auf S. 241 ff. in diesem Band). „In den Schuhen der anderen“ ist aber immer dann hilfreich, wenn eine solche Polarisierung vorhanden ist und das Hauptthema (z.B. Strategieentwicklung) zu blockieren droht.

Zielsetzung/Nutzen



Das Modul „In den Schuhen der anderen“ hilft den Konfliktparteien, das gegenseitige Verständnis zu stärken und Vorurteile auszuräumen bzw. Vorurteile so zu differenzieren, dass sie für die Weiterarbeit genutzt werden können. Der Hauptnutzen besteht darin, dass auch in einem sehr großen System alle Leute direkt eingebunden werden. Wie bei der Großgruppenmediation gilt auch hier: Es entstehen gemeinsam getragene Bilder, die weit in den operativen Alltag hineinwirken.

Beschreibung



Fallbeispiel: Akquisition in der Versicherungsbranche

Ein führender Dienstleister im Finanz- und Versicherungsbereich kauft zwei kleinere Konkurrenten auf. Das Größenverhältnis und die Strategie des Einkäufers machen klar, dass die „Kleinen“ vom „Großen“ geschluckt werden. Das Thema liegt allen auf dem Magen. Eine Führungskonferenz mit den rund 120 obersten Führungskräften (des großen und der kleinen Unternehmen) zum Thema Strategie steht kurz bevor. Das Dilemma: Das Management weiß, dass sie das Thema „Übernahme“ adäquat angehen muss, da es sonst in alle weiteren Arbeiten hineinfunkt. Andererseits soll es die wichtigen Schlüsselthemen nicht in den Hintergrund stellen. Der Ablauf des Moduls gestaltet sich nun wie folgt:

1. Schritt

Der CEO begrüßt die Anwesenden. Er zeigt auf, welches die Schlüsselthemen sind, die an der Führungskonferenz angegangen werden müssen. Er spricht die Übernahme an, begrüßt die „Neuen“ und spricht

auch offen an, dass den Irritationen, die diese Übernahme ausgelöst hat, zum Auftakt der Führungskonferenz Zeit eingeräumt wird. Der CEO übergibt an den Mediator.

2. Schritt

Der Mediator stellt sich kurz vor und leitet in die soziometrische Aufstellung über. Mit der soziometrischen Aufstellung werden Schlüsselfragen eingebracht, welche der Großgruppe schnell zu wichtigen, neuen und weiterführenden Informationen verhelfen. Die Fragen für die Soziometrie werden in enger Zusammenarbeit mit dem beratenen System entwickelt. Sie müssen die Kultur, das „Wording“ und die Befindlichkeit des Systems treffen. In der Konferenz werden in den Ecken des Raums vier Tafeln mit den unterschiedlichen Aussagen aufgestellt. Die Führungskräfte werden gebeten, sich zu der Aussage zu stellen, die am ehesten auf sie zutrifft.

3. Schritt

Die erste Frage lautet: *„Wie viele Jahre arbeiten Sie schon für den ‚Großen‘ bzw. den ‚Kleinen‘: 0-3 Jahre, 3-7 Jahre, 7-15 Jahre oder mehr als 15 Jahre?“* Die Führungskräfte stellen sich zur entsprechenden Tafel. Wir bitten die Führungskräfte der „Kleinen“, sich per Handzeichen zu erkennen zu geben. Resultat: Bei den verschiedenen Tafeln treffen sich die „alten Hasen“ und die „Neuen“ aus allen drei Firmen. Banal? Wir haben in kürzester Zeit eine neue Unterscheidung eingebracht: statt „Kleine“ und „Große“ stehen nunmehr Altgediente und Junge zusammen.

4. Schritt

Die zweite Frage: *„Wo haben Sie vor zehn Jahren gearbeitet: beim ‚Großen‘? Bei einem anderen Großen der Branche? Bei den ‚Kleinen‘? Anderswo?“* Hier kommt eine Überraschung: Als möglicher Kulturschock wurde im Vorfeld beschrieben, dass die Führungskräfte der „Kleinen“ schnellere und einfachere Prozesse gewohnt sind und dass sie Mühe haben werden, sich an die komplexeren und etwas langsameren Prozesse des „Großen“ zu gewöhnen. Es zeigt sich, dass sehr viele Führungskräfte der „Kleinen“ erst in den letzten Jahren zum „Kleinen“ gewechselt haben und zuvor bei anderen „Großen“ oder sogar beim Einkäufer selbst arbeiteten, also durchaus schon viel Erfahrung in der Arbeit bei einem „Großen“ mitbringen.

5. Schritt

Die dritte Frage lautet: „*Wo sehen Sie die größten kulturellen Unterschiede zwischen den ‚Kleinen‘ und dem ‚Großen‘? In den Prozessen/ Abläufen? In der Zusammenarbeit, im Umgang? In der Strategie? Im Kundenkontakt? Sehen Sie keine oder andere Unterschiede?*“ Diese Runde ergibt, dass es Unterschiede gibt und diese auch klar benannt werden können. Besonders der Kundenkontakt wird als sehr unterschiedlich wahrgenommen und als wichtiges Thema genannt, welches konkret angegangen werden soll.

6. Schritt

Für die Soziometrie brauchen wir eine knappe halbe Stunde. Die Teilnehmer werden nun gebeten, sich in die Schuhe des Gegenübers zu versetzen. Dazu setzen sich alle Führungskräfte des „Großen“ in Achterstuhlkreise mit dem Titel „Kleine“. Die „Kleinen“ setzen sich wiederum in Achterstuhlkreise mit dem Titel „Große“.

7. Schritt

Die Teilnehmenden werden gebeten, sich zu überlegen, welches die größten Herausforderungen der Fusion aus dieser Perspektive sind. Die Herausforderungen werden auf Flipchart geschrieben und die drei wichtigsten ausgewählt (Dauer: ca. 20 Minuten).

8. Schritt

Zunächst präsentieren die „Großen“, was sie als große Herausforderung für die „Kleinen“ vermuten. Die „Kleinen“ quittieren diese Vermutung und präsentieren, was sie als große Herausforderung der Fusion aus der Perspektive der „Großen“ vermuten. Die Großen quittieren ebenfalls diese Vermutung (Dauer: ca. 25 Minuten).

9. Schritt

Der CEO würdigt das Präsentierte, nimmt die Schlüsselthemen auf (in diesem Fall die unterschiedlichen Kulturen im Kundenkontakt) und leitet zur Hauptkonferenz über.

Erfahrungen/ Kommentare



- ▶ Die soziometrische Aufstellung als Diagnose-Instrument stößt in der Vorbereitung manchmal auf Widerstand. Ängste vor „Psychospielen“ oder Manipulation können auftreten. Es ist deshalb abso-

lut zentral, dass die Systemspitze (die höchstrangige Person in der Konferenz) dieses Instrument versteht und dahintersteht.

- ▶ Bei sehr großen Gruppen ist es ohne Weiteres möglich, nur einen Teil der erarbeiteten Schlüsselaussagen im Plenum zu präsentieren. Die Aussagen wiederholen sich nämlich nach relativ kurzer Zeit. Wenn zehn Achtergruppen die gleiche Perspektive einnehmen, kann nach vier Gruppen bereits auf erste Wiederholungen hingewiesen werden. Die übrigen sechs Gruppen werden danach pauschal befragt, ob sie noch zusätzliche Aussagen erarbeitet haben. Erfahrungsgemäß werden dann noch zwei bis drei zusätzliche Aussagen ergänzt.
- ▶ Der Mediator ist Diener der Großgruppe, nicht eines Einzelnen. Der Mediator muss aufpassen, dass im Rahmen einer Großgruppe von oft über hundert Personen Einzelaussagen zwar gewürdigt, gleichzeitig aber in den Kontext der Gesamtgruppe gesetzt werden. Wenn beispielsweise jemand – nachdem sich ein gemeinsames Bild entwickelt hat – die Hand erhebt und sagt, dass er das jetzt aber ganz anders sehe, bitten wir das Plenum kurz via Handzeichen anzuzeigen, wer es auch ganz anders sieht. In der Regel sind es ein paar wenige. Und das ist okay so.

Grundkenntnisse über die Dynamik von Großgruppen sind erforderlich.

Technische Hinweise

-
- ▶ Hinnen, Hannes/Krummenacher, Paul: Großgruppen-Intervention – Konflikte klären, Veränderungen anstoßen, Betroffene beteiligen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2012.

Quellen/Literatur

Das Modul kann als Eisbrecher für eine Konferenz eingesetzt werden oder als einzelner Arbeitsschritt im Rahmen einer Großgruppenmediation.

Weiteres Vorgehen



Bei uns finden Sie garantiert
das passende Fachbuch zum Tool

Trainingmedien

www.managerseminare.de/Trainerbuch



Jahresmitglieder von **Training aktuell** erwerben Trainingsmedien
zu **Sonderpreisen** und nutzen den kompletten Trainerkoffer gratis!

**Jetzt Mitgliedschaft einen Monat für nur
10 EUR testen, Sie erhalten sofort:**

- eine ePaper-Ausgabe Training aktuell (auch Printabo möglich)
- Testzugang zum Trainerkoffer: digitale Tool-Datenbank mit 5.000 Tools, Bildern, Inputs und Vertragsmuster
- Sonderpreise: bis zu 20 % Rabatt auf Fachbücher der Edition, hohe Nachlässe auf Trainingskonzepte
- Flatrate aufs Digitalarchiv der Zeitschrift: regelmäßige Aktualisierung durch neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen

