

## Den Change auf dem Diskussions-Markt gestalten

von Dr. Reiner Czichos

*Immer mehr Führungskräfte, für die Mitarbeiterbeteiligung und kreatives Arbeiten mehr sind als leere Worthülsen für Betriebsversammlungen, nutzen den Diskussions-Markt, um Changeprozesse voranzutreiben und Mitarbeiter den Change mitgestalten zu lassen. Der Autor zeigt, was bei Planung und Durchführung eines Diskussions-Marktes zu beachten ist.*

Tun Sie sich das auch manchmal noch an? Und genießen Sie es? Einen Markt besuchen? Ich liebe Märkte. Besonders in Südfrankreich. Viele Menschen, viele Stände. Obst hier, Fisch dort, Socken hinten, Fleisch nebenan. Händler preisen ihre Ware an: „Tenez! C'est le moment!“ Menschen begrüßen sich, stehen herum, halten einen Schwatz. Es riecht nach Brathähnchen. Von irgendwo her tönt laute Volksmusik. Ein Straßenmusikant quält sein Akkordeon und spekuliert auf ein paar Münzen in seinem Hut. Manchmal versteht man vor lauter Lärm seine Begleiter nicht: „Was hast Du gesagt?“ Ein Lieferauto drängt durch die Menge. Meine Arme tun schon weh; ich trage bereits zu viel. Und es gibt noch so viel zu sehen und einzukaufen. Ein eiliger Mensch rennt mich fast um. Ich verstehe gut, dass die Leute im Marktcafé eine Pause einlegen ...

So, jetzt wissen Sie schon fast alles Wichtige über Diskussions-Märkte. Ähnlich wie man einen Markt erleben muss und nicht abstrakt beschreiben kann, will ich Ihnen die Info- bzw. Diskussions-Markt-Methode nicht einfach beschreiben – vielmehr sollen Sie den Diskussions-Markt sehen, hören, fühlen und riechen können. Ob es mir gelingt?

### **Diskussions-Märkte: Alternative zur Ein-Weg-Kommunikation**

Viele Manager haben Probleme zu entscheiden, wie früh und wie weit sie ihre Mitarbeiter in einen Changeprozess einbinden sollen. Denn oft haben sie nicht genug Vertrauen zu den Mitarbeitern, deren Reife und Engagement, den Change mitzutragen. Ebenso oft schrecken sie vor der Beteiligung der Mitarbeiter ab, weil sie nicht wissen, wie sie Hunderte, gar Tausende von Menschen in den Changeprozess einbeziehen können. So wählen die Manager die zentrale Großveranstaltung (oder mehrere dezentrale) – die jedoch den Nachteil der Ein-Weg-Kommunikation hat.

Sicherlich man spart so Zeit und Geld: Man nimmt einen größeren Saal, lädt einige Hundert ausgewählte Mitarbeiter ein und errichtet ein Podium für die 5 bis x Vorstände. Man stattet den Saal mit Beamern, Projektionsflächen und genügend Mikrofonen aus und schaltet über Video-Conferencing möglichst alle anderen Mitarbeiter in allen anderen Standorten hinzu. Die Redeschlacht per Großleinwand kann beginnen. Dann fordert man nach jedem Vortrag die Mitarbeiter im Saal und über Video auf, Fragen zu stellen. Aber ernsthaft: Welcher Manager ist vor versammelter Mannschaft souverän

genug, mit kritischen Fragen konstruktiv umzugehen? Und welcher Mitarbeiter möchte wegen einer kritischen Frage von seinem Vorstand vor versammelter Mannschaft „fertig gemacht“ werden?

Und auch das: Jede Menge Redner hintereinander, im 30-Minuten-Takt. Mit Mikrofon und 1000 Folien – während 50, 100, 500 oder mehr Menschen dicht gedrängt auf Stühlen sitzen, sich alle Mühe geben mit der Konzentration, sich die Dinge durch den Kopf gehen lassen (zum linken Ohr rein, zum rechten Ohr raus) und im halb abgedunkelten Raum vor Müdigkeit vom Stuhl zu fallen drohen. Also: Die Einweg-Kommunikation ist out – aber mit dem Diskussions-Markt steht eine hervorragende Alternative zur Verfügung! Sie werden diese Methode jedoch mit aller Wahrscheinlichkeit nur dann einsetzen, wenn Sie:

- mit Ihren Mitarbeitern tatsächlich interaktiv diskutieren wollen und Wert auf ihre Meinung legen,
- Ihren Mitarbeitern vertrauen und es sich selbst zutrauen, in eine offene Interaktion mit ihnen zu treten,
- sich die Zeit nehmen wollen, zusammen mit einem Team von Helfern und Moderatoren den Markt vorzubereiten und zu organisieren.

### **Info-Markt, Diskussions-Markt und Open Space**

Die Methode des Diskussions-Marktes wird in Deutschlands Unternehmen noch relativ selten eingesetzt. Der wohl bisher größte Info-Markt wurde von Siemens in München in der Olympiahalle durchgeführt, 1972, kurz vor der Sommer-Olympiade. Ich selbst habe meinen ersten eigenen Info-Markt 1977 veranstaltet, bei Standard Elektrik Lorenz in Stuttgart. Damals waren gerade neue Gesetze zum Thema Qualitätssicherung und Haftung verabschiedet worden. Ein größerer Change stand bevor. Alle Führungskräfte und Entwickler brauchten die entsprechenden Informationen und mussten wissen, was der Change in der Praxis bedeutete – größere Umstellungen in der Arbeitsweise waren notwendig. 3 Märkte mit jeweils 300 bis 400 Teilnehmern, einer davon im großen Saal der Nürnberger Meistersingerhalle – es war für alle Beteiligten ein Erlebnis.

Übrigens: Ich verwende „Info-Markt“, „Diskussions-Markt“ und „Open Space“ zwar fast alternativ, die Begriffe können aber auch unterschieden werden:

- Je mehr Information von Experten an die Teilnehmer geht, desto eher handelt es sich um einen Info-Markt.
- Je eher und je mehr mit den Teilnehmern diskutiert werden soll, je eher Feedback oder gar neue Ideen eingeholt werden sollen, desto eher können Sie von einem Diskussions-Markt sprechen.
- Je offener innerhalb des allgemeinen Themas die Diskussionsthemen sind, desto eher nennt man die Veranstaltung ein Open Space.

### **Vorteile des Diskussions-Marktes**

Die Menschen treffen sich. Sie wissen, dass das nicht nur den Mitarbeitern gut tut, sondern auch dem Unternehmen. Denn sie tauschen auf dem Markt wertvolle Erfahrungen aus und lernen Menschen kennen, die sie sonst nur per Telefonstimme wahrnehmen. Zudem können Sie in kürzester Zeit Dinge ins Rollen zu bringen und das „time-to-market“ verbessern – und das „time-to-organisation“, denn ein Diskussions-Markt ist immer auch ein Umschlagplatz für Informationen. Die Großgruppen-Dynamik hilft, dass die Menschen sich gegenseitig „anstecken“ und motivieren, sich mitreißen lassen. Hinzu kommt: Der systematische Ablauf von Diskussions-Märkten bringt ein großes Stück Demokratie in die modernen Aristokratien, die wir dieser Tage Unternehmen nennen. Es muss nicht sein, dass, je größer ein Unternehmen ist, desto eher auf wirkliche Mitbestimmung der Mitarbeiter verzichtet wird und nur noch die zum Management und zur offiziellen Mitbestimmung Bestimmten bestimmen, was stimmt. Ich behaupte, ja weiß: Man kann jeden Mitarbeiter fragen und am Changeprozess beteiligen – wenn man nur will. Einzige Einschränkung: Sie brauchen Experten, die wissen, wie man einen Diskussions-Markt professionell managt.

### **Voraussetzungen für den Diskussions-Markt**

Natürlich können Sie Ihre Mitarbeiter auch über Memos, Hauszeitschriften, Videos, Videokonferenzen oder mit Hilfe der traditionellen Betriebsversammlungen in das Unternehmensgeschehen einbinden. Wenn Sie aber den unmittelbaren Kontakt mit den Menschen haben, sie wirklich beteiligen und ihnen ein Mitspracherecht einräumen wollen, ist der Diskussions-Markt die richtige Methode. Zudem sollten Sie Professionals zur Seite stehen haben, die solche Events vorbereiten und durchführen können. Damit meine ich nicht nur all die Kenner der Methode in den Personal- und Trainingsabteilungen, sondern Berater, Trainer, Moderatoren, die gleichzeitig das praktische Können, den persönlichen Mut und den Spaß haben, große Projekte dieser Art mit einem hohen Aufwand an Zeit, Menschen, Geld, Logistik und Räumen durchzuführen.

### **Die Vorbereitung des Diskussions-Marktes**

Nun möchte ich Ihnen an einem vereinfachten Beispiel die Grundprinzipien des Diskussions-Marktes erläutern: Zunächst bestimmen Sie das Thema und teilen es z. B. in 4 Teilthemen auf. Pro Teilthema ist ein Experte für den Inhalt und ein Moderator für den Prozess zuständig – Experte und Moderator bilden ein Paar. Legen Sie 100 Teilnehmer als Zielgruppe fest. Dann erstellen Sie für sich und alle Moderatoren und Experten ein Regie-Buch, das möglichst alle notwendigen Informationen enthält. Jedes Teilthema wird von den Experten und Moderatoren – am besten gemeinsam – als Ablauf-Design geplant und auf Pinnwänden (zwischen 4 und 6) und Flipcharts (1 bis 2) visualisiert. Am besten ist es, den Diskussions-Markt in einem großen Saal zu veranstalten. Faustregel für den Platzbedarf: 10 Quadratmeter pro Person. Benutzen Sie die vier Ecken

des Saales als „Standreviere“. Ich bevorzuge es, wenn sich alle Stände in einem Saal befinden: Man hört und sieht sich gegenseitig – man ist schließlich auf einem Markt. Sie können jedoch die Stände auch auf mehrere Räume verteilen. Achten Sie dann darauf, dass die Räume so nah wie möglich beieinander liegen, um unnötige Wegezeiten zu vermeiden. Dann geht es an die Gruppeneinteilung: Definieren Sie 4 Gruppen à 25 Teilnehmer – auf keinen Fall sollten Sie diese Obergrenze überschreiten. Die Gruppen können Sie alternativ wie folgt einteilen:

- Sie erstellen zusammen mit dem Management eine Liste, wer mit wem in welcher Gruppe sein soll.
- Sie bereiten Eintrittskarten vor, die die Teilnehmer vor Beginn des Diskussions-Marktes „kaufen“.
- Sie lassen die Teilnehmer frei von Standrunde zu Standrunde entscheiden, in welchen Stand sie sich begeben wollen. Auch hier sollten Sie die Teilnehmerzahl begrenzen. Machen Sie den Stand gnadenlos zu, wenn es zu viel wird!

### **Der Ablauf des Marktes**

Die Gruppen besuchen nach einem festgelegten Zeitplan hintereinander die 4 Stände. Standrunden sollten mindestens 30 Minuten und nicht länger als 75 Minuten dauern. Planen Sie 2 Standrunden für den Nachmittag und 2 für den nächsten Vormittag ein. Oder 2 vormittags, 2 nachmittags. Zwischen je 2 Standrunden sollten Sie eine Pause von 5 bis 15 Minuten einlegen.

Jedes Moderatoren/Experten-Paar erlebt an seinem Stand also 4 verschiedene Gruppen. Das ist ein anstrengendes Abenteuer: Jedes Mal geht es um dasselbe Thema, trotzdem müssen sie sich 4 Mal vollkommen konzentrieren. Sie bekommen eine heisere Stimme und wissen vielleicht bei der dritten oder vierten Gruppe nicht mehr, ob sie dieses oder jenes schon gesagt haben. Aber der Erfolg ist die Mühe wert.

Die Zeit muss möglichst genau eingehalten werden. Wenn die einen schon fertig sind und herumlaufen, stören sie diejenigen, die noch arbeiten. Andererseits: Wenn jemand die Zeit überzieht, bringt er den ganzen Zeitplan durcheinander. Damit die Moderatoren/Experten die Zeit auch wirklich einhalten, sollten Sie 10 Minuten vor Ende der Standrunde erst ganz leise, dann recht laut, am Ende der vorgesehenen Zeit sogar ganz laut Musik einspielen lassen. So wird die Aufmerksamkeit der „Standleiter“ frühzeitig und elegant auf den „Schichtwechsel“ gelenkt.

Bewährt hat es sich, den Diskussions-Markt durch ein Rahmenprogramm Struktur zu geben und gleichzeitig für Abwechslung zu sorgen. Planen Sie auf jeden Fall eine knapp 30-minütige „Rahmen-Rede“ rein, in der die Thematik des Marktes skizziert wird: Warum findet er statt? Welche Ziele verfolgt man? Richten Sie zudem ein Bistro ein. Dort können sich die Teilnehmer mit Getränken und Schnittchen versorgen. Das Bistro sollte mitten im Raum oder zentral zwischen den Räumen liegen. Dort trifft man sich in

den Pausen, dort sind auch, auf Pinnwänden visualisiert, der Ablaufplan und die Themenübersicht präsent.

Planen Sie nach Ablauf der letzten Standrunde eine längere Pause von ca. 30 Minuten ein – für die Teilnehmer. Die Experten und Moderatoren nämlich müssen arbeiten und fassen währenddessen die Fragen, die Ideen und die Bemerkungen der Teilnehmer aus allen Standrunden zusammen, fürs Protokoll und die Markt-Nachbereitung. Nach der Pause versammeln sich alle Teilnehmer, die Experten und Moderatoren und das Management im Plenum, am besten auf der Bühne. Dort stellen die Experten ihre Zusammenfassung der Fragen, Ideen, Bemerkungen kurz vor. Diese Zusammenfassungen bilden den Kick-off für eine Podiumsdiskussion unter Management und Experten oder für ein „Hearing“ vom Publikum zu den Experten und Management hin sein. Bitte dabei beachten: Podium nach dem Markt, nicht vorher!

### **Was vom Diskussions-Markt übrig bleibt ...**

Verteilen Sie während und nach den Standrunden so wenig Unterlagen wie möglich. Ansonsten entsteht eine Materialschlacht. Papier liegt herum, Leute finden Dinge nicht wieder, vermissen etwas, wollen mehr. Versenden Sie die Materialien besser nach dem Markt. Erstens sind erst dann die Unterlagen wirklich vollständig. Zweitens stellen die nach einigen Wochen zugeschickten Unterlagen einen Anlass dar, gedanklich an den Ort und in das Thema des Tages zurückzukehren – sie werden zum „Anker“. Zusätzlich können Sie einen Fotografen während des Marktes auf Fotojagd schicken – die Fotos legen Sie den Unterlagen bei. Oder Sie verwenden sie für einen Bericht in der Unternehmenszeitung. Aber vielleicht reicht das Geld auch für einen Videofilmer? Kleine Giveaways – speziell für den Markt designt – eignen sich als Anker-Geschenke, um den Diskussions-Markt in bester Erinnerung zu halten. Ein Button zum Thema, ein T-Shirt oder ein Poster.

Selbstverständlich ersetzt auch der interaktivste Diskussions-Markt in Ihren Changeprozessen keine intensiven Detaildiskussionen in Projektgruppen, Task Forces und im Managementteam. Aber Sie intensivieren und beschleunigen mit dieser kreativen Methode die Change-Dynamik. Und Sie vermitteln den Mitarbeitern, also denen, die Ihr/ihr Unternehmen vor Ort im Detail kennen, nicht nur das Gefühl des Gefragt-Seins, sondern geben ihnen die Möglichkeit zur aktiven Mitgestaltung.