

200 Führungskräfte im Dialog mit dem Vorstand

Dr. Hermann WILL, WUP WILL UND PARTNER

Wie kommen nach dem langen Vortrag des Vorstands gut 200 Führungskräfte im großen Saal untereinander und mit ihrem Chef in Dialog?

Hier finden Sie die Wirkmechanismen dieser Nachmittags-Veranstaltung. Sie war Auftakt für ein größeres Organisationsentwicklungsprojekt.

Dialog braucht heiße Themen

Aktuelle Änderungen der Unternehmens- und Führungsstruktur, eine Neuausrichtung im Unternehmen und Markt und Neubesetzungen auf der obersten Leitungsebene waren Thema des Vorstands. Vor ihm sprach der oberste Vertreter der Stakeholder. Auch von seinem Vortrag erwartete man sich klare Aussagen zur Richtung und Zukunft des Unternehmens. Für Gesprächsstoff war also gesorgt.

Kommunikative Sitzordnung als Gesprächsförderer

Auch Führungskräfte der Ebenen 1, 2 und 3 brauchen Anlaufhilfen, um sich auf „Dialog“ einzustimmen. Deshalb begrüßten wir soweit als möglich alle Hereinkommenden persönlich. Für die Teilnehmer überraschend war die Sitzordnung: Keine Stuhlreihen wie sonst, sondern über zwanzig Achter- und Zehner-Tische. An denen kam alle schnell untereinander ins Gespräch – auch wenn manche glaubten, jetzt gäbe es gleich Kaffee oder Imbiss.

Persönlich gehaltene Inputs der Leitung

Der knapp einstündige Hauptvortrag des Vorstands war klar und auf den Punkt, enthielt aber auch persönlich-emotionale Stellungnahmen. Das große Rednerpult war beiseite geschafft worden um Barrieren abzubauen und der Vorstand ging zwischendurch vom Podium runter ins Publikum. Die Neubesetzungen der obersten Führungsebene konnten sich dem großen Plenum ebenfalls sehr persönlich vorstellen. An allen Folien hatte man lange gearbeitet. Sie waren noch immer sachlich korrekt, aber fürs Publikum erkennbar „anders als üblich“. Da hatte sich die Präsentationsberatung gelohnt.

Arbeits-Struktur für den Dialog

Bisher war alles Musik von vorne. Nun kam unsere Instruktion für den ersten Dialogteil: Die Gruppen sollten in 40 Minuten tischweise ihre Fragen, Gedanken und Beiträge zum gehörten Input zusammentragen, bewerten und notieren. Anschließend würde der Vorstand zu möglichst vielen dieser Tisch-Beiträge aus dem Stand Stellung nehmen. Die Fragen erschienen nochmals groß als Projektion an der Wand. Jeder Tisch bekam dann Stifte und eine Rolle mit 5 Flipchart-Bögen. Auf jedem Bogen stand oben groß gedruckt eine der fünf Fragen (Jede Frage in einer Farbe). Darunter war viel Platz für die Notizen der Tischgruppen.

Die 5 Fragen lauteten:

- 1 Verständnis- und Klärungsfragen für mich und meine Mitarbeiter
- 2 Was begeistert uns?
- 3 Was sind die harten Wahrheiten, denen wir uns stellen müssen, wenn wir diese Strategie umsetzen?
- 4 Was muss aufhören? Was muss Neues anfangen?
- 5 Was ist für uns das Wesentliche / die Essenz?

Mit-Visualisierte Diskussion an allen Tischen

Nach der Instruktion gingen wir als Moderatoren durch die Reihen, klärten Fragen, achteten darauf, dass die Gruppen so saßen, dass alle am Tisch mitbekamen, was diskutiert und notiert wurde (lange Zehnerische sind fast zu groß für Gespräche), bzw. dass in der Hitze des Dialogs das Notieren nicht vergessen wurde. Und wir gaben ein Halbzeit-Signal.

Moderierter Plenums-Dialog mit dem Vorstand

Der Vorstand ging wieder aufs Podium. Der Moderator rief die erste der 5 Fragen auf. Tischgruppen meldeten sich und wir Moderatoren liefen mit dem Handmikrofon zum jeweiligen Tisch. Sprecher trugen von dort aus ihre Beiträge oder Kommentare vor und der Vorstand nahm sofort Stellung oder gab Antworten. Nach einigen Beiträgen wurde die nächste der 5 Fragen aufgerufen und die Prozedur wiederholte sich.

Vorstands-Summary & virtuelle Fortsetzung des Dialogs

Gegen Ende baten wir den Vorstand um sein Schluss-Statement und um Information über das weitere Vorgehen (es folgen u.a. Inner-Zirkel-Workshops zu den angesprochenen Themen und ein großes „Event“ für alle Mitarbeiter, das ebenfalls auf Information, Motivation und Dialog setzt).

Weil im knapp einstündigen Plenumsdialog nicht alles besprochen werden kann, hatte man schon vorab vereinbart, abschließend alle beschriebenen Flipchart-Bögen einzusammeln und abzutippen. Alle Beiträge kamen komprimiert ins Unternehmens-Intranet und man nutzt diese Listen für die weitere Organisationsentwicklung. Und das neue Leitungsgremium nimmt zu möglichst vielen dieser Beiträge baldmöglichst im Intranet Stellung.

Informeller Tages-Abschluss im Foyer

Ein kleiner Stehempfang schließt den Info- und Dialog-Nachmittag.



WUP WILL UND PARTNER
Bismarckweg 3 • D-82335 Berg
Tel.: +49-(0)8151-9797-44 • Fax: -9797-55
will@wup.info • www.wup.info

*Das Format wurde entwickelt von Hermann WILL www.wup.info
in Kooperation mit Management Center Vorarlberg, www.mcv.at*