

## GROßGRUPPENMODERATION MIT KLEINEN GRUPPEN

In kleinen Gruppen bis zu etwa 5 Mitgliedern funktioniert der Informationsaustausch zumeist reibungslos. Es ergeben sich genügend Berührungspunkte zwischen den Personen und eine Gruppenmeinung kann auch bei komplexen Themenstellungen rasch gefunden werden. Sobald die Gruppe aber größer wird, treten Reibungsverluste zutage. Die typischen Abstimmungsmeetings werden schwerfällig. Man verliert sich in Nebensächlichkeiten, Strategiediskussionen brechen auf und die Themen werden häufig „zerdiskutiert“. Eine von allen Teammitgliedern getragene Lösung scheint kaum mehr möglich.

Wesentlichstes Ziel ist es, die kreativen Energien vieler zu mobilisieren und deren Fähigkeiten und Fertigkeiten nutzbringend zu vernetzen. Die bekanntesten Methoden sind „Open Space“ oder „World Cafe“. Bei diesen Methoden werden Kleingruppen gebildet, deren Teilnehmer in mehreren Diskussionsrunden zu verschiedenen Aspekten eines Grundthemas in wechselnder Zusammensetzung diskutieren. Die Zusammensetzung der Gruppen ist dabei mehr oder weniger zufällig wobei auf eine möglichst große Durchmischung geachtet wird. Das garantiert einen durchgängigen Austausch von Informationen zwischen den Teilnehmern.

Wir fanden einen neuen Ansatz, um dieses Ziel auch auf mit einer kleineren Anzahl von Personen zu realisieren. Unser eigenes Team war in kurzer Zeit von 4 auf 7 Personen angewachsen und stand vor der Aufgabe, Ideen für in Zukunft anzubietende Serviceleistungen zu erarbeiten. Die Meinungen der Teammitglieder gingen so weit auseinander, dass in der Gesamtgruppe ein Konsens nicht effizient gefunden werden konnte. Zudem waren die Personen auch auf verschiedene regionale Standorte verteilt sodass gemeinsame Meetings aller Personen nur schwer zeitlich zu koordinieren waren. Die Aufforderung des Teamleiters, in Kleingruppen von 3 Personen in wechselnder Zusammensetzung Ideen zu entwickeln führte zur folgender Frage: Wie sind die Kleingruppen zu besetzen, damit alle Personen lediglich einmal aufeinander treffen? Nach einigem Nachdenken wurde eine Lösung gefunden (Personen nummeriert von 1 bis 7, Meetings nummeriert von M1 bis M7):

|       | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 |
|-------|----|----|----|----|----|----|----|
| T-Nr. | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| T-Nr. | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 1  |
| T-Nr. | 4  | 5  | 6  | 7  | 1  | 2  | 3  |

Diese Konstellation stellt sicher, dass keine Person eine andere ein zweites Mal trifft, zudem kann jeder Teilnehmer einmal als Meeting-Leiter fungieren! Nach Abschluss der Meetings wurden die erarbeiteten Ideen in der Gesamtgruppe vorgestellt und vom Teamleiter eine Entscheidung getroffen, welche Ergebnisse weiter bearbeitet werden sollten.

Grundsätzlich ging es also darum, durch eine Aufteilung der größeren Gruppe in Teilgruppen, eine gleichmäßige Verteilung der bei den einzelnen Personen vorhandenen Informationen innerhalb der Gruppe sicherzustellen. Dieses Ziel verfolgt auch die Großgruppenmoderation. Laut Wikipedia ist dies eine sozialpsychologische Methode, um große Planungs- und Entscheidungsgruppen von 50 bis 200 (oder sogar bis 1000) Teilnehmern in einem großen Versammlungsraum so zu steuern (Moderation), dass sie in kurzer Zeit, typisch sind zwei bis drei Tage, zu umsetzbaren Ergebnissen kommen. Anwendungsfelder sind beispielsweise Unternehmen, Organisationen, Verwaltungen, Städte und Gemeinden oder Bürgerbeteiligung.

Die Zielsetzung des vollständigen Informationsgleichstandes der Teilnehmer verfolgt auch die Methode „Team Syntegrity“ (Stafford Beer, Fredmund Malik). Hier arbeiten 30 Personen in wechselnden Rollen (Diskutanten, Kritiker, Beobachter) an 12 Themen. Ein strikter Ablauf stellt dabei sicher, dass die Informationen über alle Themen hinweg allen Teilnehmern zugänglich werden.

Das Problem des Informationsgleichstandes bei Gruppendiskussionen behandelt auch der Artikel „Die intelligente Gruppe“ in der Zeitschrift „Harvard Business Manager“ vom Februar 2015. Da die Informationen in einer Gruppe von Personen nicht gleich verteilt sind, tendieren demnach Gruppen häufiger als vermutet dazu, suboptimale Entscheidungen zu treffen.

Die im eingangs beschriebenen Fall gefundene Lösung für 7 Personen lässt sich leider nicht verallgemeinern. Mit geringen Einbußen kann allerdings auch für 8 Teilnehmer eine Lösung gefunden werden.

|       | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 |
|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| T-Nr. | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  |
| T-Nr. | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 1  |
| T-Nr. | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 1  | 2  | 3  |

Kein Treffen findet statt zwischen folgenden Teilnehmern: 1&5 | 2&6 | 3&7 | 4&8

Bei 9 Teilnehmern führt folgende Konstellation zum Ziel. Mit drei 4-er-Meetings kann auch ein zehnter Teilnehmer eingebunden werden.

|       | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 |
|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| T-Nr. | 1  | 4  | 7  | 1  | 2  | 3  | 1  | 2  | 3  | 1   | 2   | 3   |
| T-Nr. | 2  | 5  | 8  | 4  | 5  | 6  | 5  | 6  | 4  | 6   | 4   | 5   |
| T-Nr. | 3  | 6  | 9  | 7  | 8  | 9  | 9  | 7  | 8  | 8   | 9   | 7   |
| T-Nr. | 10 | 10 | 10 |    |    |    |    |    |    |     |     |     |

Für 11 bis 13 Teilnehmer gibt es ebenfalls eine Lösung, die Teilnehmer 12 und 13 werden dabei einfach weggelassen:

|       | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | M13 |
|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|
| T-Nr. | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10  | 11  | 12  | 13  |
| T-Nr. | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11  | 12  | 13  | 1   |
| T-Nr. | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 1   | 2   | 3   | 4   |
| T-Nr. | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 1  | 2  | 3   | 4   | 5   | 6   |

13 Teilnehmer: komplettes System mit 4-er-Meetings

12 Teilnehmer: 9 Meetings mit 4 Teilnehmern, 4 Meetings mit 3 Teilnehmern

11 Teilnehmer: 6 Meetings mit 4 Teilnehmern, 6 Meetings mit 3 Teilnehmern, das 2-er-Meeting M12 (zwischen 3 und 5) kann weggelassen werden

Die Systematik der Einteilung erinnert an ein Zahlen-Puzzle! Tatsächlich sind derartige kombinatorische Problemstellungen in der Literatur zu finden (Kirkman's Schoolgirls Problem, social Golfer's Problem, ...). Für mathematisch Interessierte: Es handelt sich dabei um sogenannte „Steiner Triple Systems“ bzw. „Steiner Quadruple Systems“!

Die Systematik der Einteilung erinnert an ein Zahlen-Puzzle! Tatsächlich sind derartige kombinatorische Problemstellungen in der Literatur zu finden (Kirkman's Schoolgirls Problem, social Golfer's Problem, ...). Für mathematisch Interessierte: Es handelt sich dabei um sogenannte „Steiner Triple Systems“ bzw. „Steiner Quadruple Systems“!

Stand: April 2015

Dieses Infoblatt ist ein Produkt der Zusammenarbeit aller Wirtschaftskammern.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an die Wirtschaftskammer Ihres Bundeslandes:

Wien, Tel. Nr.: (01) 51450-1144, Niederösterreich, Tel. Nr.: (02742) 851-16500, Oberösterreich, Tel. Nr.: 0590 909,  
Burgenland, Tel. Nr.: 0590 907-2000, Steiermark, Tel. Nr.: (0316) 601-601, Kärnten, Tel. Nr.: 0590 904,  
Salzburg, Tel. Nr.: (0662) 8888-397, Tirol, Tel. Nr.: 0590 905-1111, Vorarlberg, Tel. Nr.: (05522) 305-1122

**Hinweis!** Diese Information finden Sie auch im Internet unter <https://wko.at/innovation>