

Real Time Strategic Change (RTSC)



Die Autorin Carole Maleh, Diplomkauffrau, hat sich mit ihrem Unternehmen cama Institut für Kommunikationsentwicklung in Hannover darauf spezialisiert, Veränderungsprozesse mit Großgruppenverfahren wie zum Beispiel Real Time Strategic Change, Open Space, Zukunftskonferenz und Appreciative Inquiry einzuleiten und zu steuern. Hierzu hat sie zahlreiche Fachaufsätze und Bücher veröffentlicht und bildet regelmäßig Berater-Kollegen weiter.

E-Mail: info@cama-institut.de
Homepage: www.cama-institut.de

Vordefinierte Ziele sollen umgesetzt, Strategien verfeinert, Visionen erarbeitet oder Leitlinien eingeführt werden. Der Wandel soll schnell erfolgen. Die Veränderung soll eine breite Akzeptanz erreichen und eine nachhaltige Wirkung erzielen. Viele oder sogar alle Mitarbeitenden sollen am Prozess teilnehmen. Dann kann eine RTSC-Veranstaltung genau das Richtige sein. Die Organisationsentwicklerin Carole Maleh stellt eine komplexe Großgruppenmethode vor und geht dabei auf die Hintergründe und den Ablauf einer RTSC-Konferenz ein.

176 Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des IPZ (Internationales Postzentrum der Deutschen Post) am Frankfurter Flughafen versammelten sich zu einer dreitägigen RTSC-Konferenz. Ziel der Konferenz war es, die Qualität der Sortierung und damit die Laufzeiten der Brief- und Paketpost zu verbessern. Hierbei ging es im Besonderen um die Transitpost, die aus dem Ausland in Frankfurt eintrifft und sogleich in ein anderes Land weitergeleitet wird. Je schneller diese Post durch Frankfurt läuft, desto mehr ausländische Großaufträge können angenommen werden. Dazu war in erster Linie eine Veränderung der Unternehmenskultur und der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit erforderlich. Zuvor hatte der Leitungskreis des IPZ eine Vision formuliert und acht Schlüssel-Projekte auf den Weg gebracht.

Auf dieser Konferenz wurden die verschiedenen Sichtweisen zum Unternehmen und zur Situation transparent. Abläufe innerhalb des IPZ und die damit einhergehenden Abhängigkeiten und Wechselwirkungen von Arbeitsschritten und Funktionen wurden dargestellt. Die Vision der Leitung wurde den Teilnehmenden vermittelt und von ihnen ergänzt und verändert. Ungeschriebene Regeln wurden auf kreative Weise verdeutlicht und neue entwickelt. Schließlich bildeten sich hierarchieübergreifende Arbeitsgruppen, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

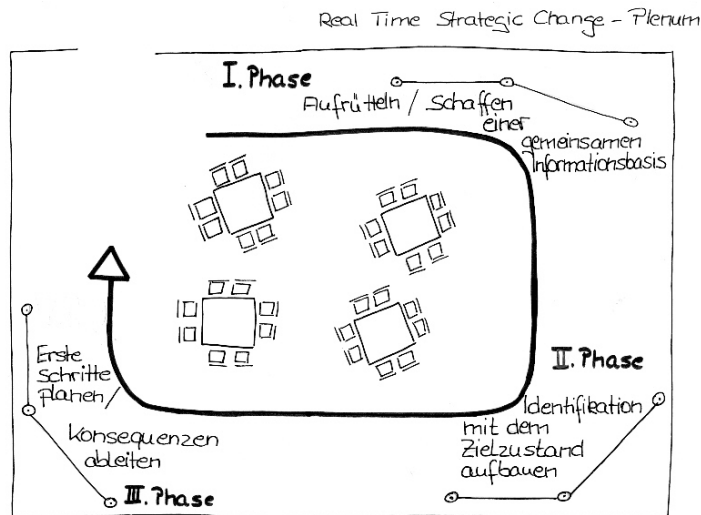
Zwei Monate nach der Veranstaltung konnte die Unternehmensführung erklären, dass der Return of Investment schon bald erreicht würde. Denn die Umsetzung der auf der Veranstaltung getroffenen Vereinbarungen hatte bereits zwei Monate nach der Konferenz zu einer Erhöhung der Gesundheits-, Produktivitäts- und Qualitätskennzahlen geführt. Ferner würden Diskrepanzen schneller erkannt und mit Hilfe offener Auseinandersetzungen und unter Einsatz von Konfliktbewältigungsmethoden geklärt.

RTSC-Konferenzen haben „Top down-Charakter“ und sind dennoch beteiligungsorientiert

Viele Mitarbeitende haben es erlebt, die Führungsspitze hat neue Ziele formuliert. Die Basis soll darüber informiert werden und möglichst sofort hinter den neuen Zielen stehen und sie umsetzen. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass die reine Information nicht ausreicht, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu zu bewegen, sich für die „oben“ gesetzten Zielvorstellungen zu engagieren. Dazu braucht

es mehr, nämlich den Freiraum, sich mit den Zielen auseinanderzusetzen und sie mitzugestalten. Die betroffenen Personen müssen für sich erkennen, dass eine Veränderung auch für sie sinnvoll ist und sich lohnt.

Sie brauchen Gestaltungsspielraum, wenn es darum geht, die Zielvorgaben schließlich durch Handlungen zu erreichen. Eine RTSC-Konferenz macht es möglich, die Balance zwischen festem Rahmen und Handlungsspielraum zu halten. Die Teilnehmenden können sich in den Prozess einbringen, obwohl die Richtung des Prozesses bereits vorbestimmt wurde. Ziel von RTSC ist es somit, viele Menschen für bereits beschlossene Umorientierungen zu gewinnen.



RTSC-Konferenzen können zu unterschiedlichen Anlässen durchgeführt werden. So kann beispielsweise mit RTSC das gesamte Unternehmen, eine Sparte oder eine Abteilung neu ausgerichtet werden. Die Zusammenarbeit zwischen Einheiten oder Abteilungen kann verbessert werden. Leitlinien sollen für alle Mitarbeiter transparent gemacht und von ihnen umgesetzt werden. Bei einer Unternehmensreorganisation kann mit Unterstützung der Mitarbeitenden diese Veränderung optimal in die Geschäftsprozesse überführt werden. Neue Fortbildungsprogramme oder Projekte sollen ins Leben gerufen und durch Ergänzungen von Betroffenen erfolgreich ausgeführt werden. Organisationen schließen sich zusammen oder gehen Kooperationen ein und dafür soll eine gute Grundlage geschaffen werden. Bei einer Unternehmensübernahme sollen unterschiedliche Kulturen aufeinander abgestimmt und mögliche Ängste, Unsicherheiten und Missstimmungen seitens der Mitarbeiter abgebaut werden. Qualitätsstandards sollen eingeführt werden. Die Liste der RTSC-Anwendungen kann lang weitergeführt werden.

Anwendungsanlässe von RTSC
➤ Neuausrichtung des gesamten Unternehmens, einer Sparte oder Abteilung
➤ Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Einheiten oder Abteilungen
➤ Leitlinien kommunizieren und umsetzen
➤ Unternehmensreorganisation in Geschäftsprozesse überführen
➤ Initiierung neuer Programme oder Projekte
➤ Zusammenschluss oder Kooperation von Organisationen
➤ Einführung von Qualitätsstandards
➤ u.s.w.

Real Time Strategic Change kann frei mit „Wandel managen in Echtzeit“ übersetzt werden. Statt des schrittweisen Wandels – meist von oben nach unten, mit zahllosen Besprechungen, Workshops und Wiederholungsschleifen und mit abflauernder Dringlichkeit – wird simultaner Wandel initiiert. Dies geschieht, in dem das ganze System oder ein repräsentativer Querschnitt an bis zu drei Tagen in einem Raum zusammenkommt. Ab 50 Personen ist RTSC effizient einsetzbar. Der amerikanische Automobilkonzern Ford hat sogar auf vier parallel laufenden Konferenzen 2.200 Personen in einen Prozess einbezogen. Hierarchie- und funktionsübergreifend wird an der Bewältigung der Situation gearbeitet. Veränderungsimpulse setzen in der ganzen Organisation gleichzeitig ein und werden mit verbindlichen Maßnahmen versehen. Ferner wird synchron auf vielen Ebenen gleichzeitig gearbeitet, indem Ziele, Werte, Beziehungen, Normen und Maßnahmen thematisiert werden.

Die RTSC-Konferenz

David Gleicher legte für RTSC-Konferenzen die folgende Formel für *Veränderung und Mobilisierung* zugrunde.

$\text{Unzufriedenheit} \times \text{Vision} \times \text{Erste Schritte} > \text{Widerstand gegenüber Wandel}$

Wenn die Teilnehmenden die Realität einer Situation verstehen und erkennen, dass es so nicht weitergehen kann – also unzufrieden sind – wenn sie eine erstrebenswerte Vision vor Augen haben und dafür erste Schritte planen, dann glauben sie an diese Zielsetzung und entwickeln Energie für die Veränderung. Diese Energie ist höher als der Widerstand gegenüber Wandel. Sobald ein Erfolgsfaktor in dieser Formel nicht gegeben ist, verringern sich die Erfolgsaussichten des Prozesses.

Sind beispielsweise die Betroffenen in einer Situation zufrieden, werden sie sich für einen Wandel kaum bewegen lassen. Ihr Widerstand wird größer sein als ihre Energie für Veränderungsmaßnahmen. Alles beim Alten zu belassen, scheint in diesem Fall angenehmer. Ist zum Beispiel die Unzufriedenheit der betroffenen Personen groß, doch sind keine wünschenswerten Zielvorstellungen entwickelt worden, wird den Teilnehmenden das positive Bild für die Zukunft fehlen. Denn gerade die Vision verleiht ihnen die Kraft für die Veränderung. Werden keine ersten Umsetzungsschritte vereinbart, leidet der Prozess unter mangelnder Glaubwürdigkeit. Die Teilnehmenden erinnern sich dann allzuerne an vorangegangene Prozesse, in denen zwar Zukunftsvisionen und Unzufriedenheit gegenwärtig waren, doch schließlich wenig bis gar nichts umgesetzt wurde.

Auf dieser Formel basierend entwickelte Kathleen Dannemiller und später Robert Jacobs das dreiphasige RTSC-Modell.

1. Phase	2. Phase	3. Phase
Aufrütteln / Schaffen einer gemeinsamen Informationsbasis	Identifikation mit dem Zielzustand aufbauen	Erste Schritte planen / Konsequenzen ableiten
1. Tag	2. Tag	3. Tag

Erste Phase: Aufrütteln und Schaffen einer gemeinsamen Informationsbasis

Eine RTSC-Konferenz beginnt mit dem Aufrütteln. Es geht darum, die Betroffenen für die Situation, in der sich das Unternehmen befindet, zu sensibilisieren. Wenn das Ziel des Prozesses beispielsweise ist, die Marktposition eines Unternehmens zu stärken, da dieses kontinuierlich von Konkurrenten vom Markt verdrängt wird, wird diese Situation nicht von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichermaßen kritisch empfunden. Möglicherweise ist es nur das Management, das die Situation besorgniserregend bewertet. Die anderen jedoch werden nicht oder nur gering davon emotional betroffen. Sie spüren keine Unzufriedenheit und werden sich daher nur bedingt für den Prozess einsetzen. Das liegt unter anderem daran, dass die Konsequenzen der Marktverdrängung erst einige Zeit brauchen, um auch die Basis zu treffen (z. B. durch Personalabbau). Bis es jedoch soweit ist, fühlen sich die Mitarbeitenden nicht direkt angesprochen. Die Veränderung geht nicht an die eigene Existenz und erzeugt somit auch nicht wirklich Emotionen.

Doch um flächendeckende Veränderung in Gang zu bringen – und zwar bevor die Notbremse gezogen werden muss – ist es wichtig, dass alle Betroffenen die Dringlichkeit des Wandels erkennen und spüren. Unzufriedenheit muss daher bei vielen Betroffenen erst geschaffen werden. Dafür werden am ersten Tag der Konferenz wichtige Aspekte der Situation, in der sich die Organisation befindet, aus verschiedenen Richtungen beleuchtet. Die Führung erläutert, wie sie die Situation wahrnimmt. Dabei wird kein Blatt vor den Mund genommen und nichts wird schön geredet. Sachlich und ohne Schuldzuweisungen werden Fakten genannt und mögliche Konsequenzen aufgezeigt. Die Teilnehmenden erläutern ihrerseits, was sie in Bezug auf das Unternehmen und die Situation empfinden. Wie sie die Situation, Gegebenheiten, Trends und das Umfeld des Unternehmens wahrnehmen bzw. einschätzen und wie sie ihren Beitrag an der Entwicklung sehen.

Auch Kunden, Lieferanten und Kooperationspartner vermitteln ihr Bild von der Entwicklung des Unternehmens und der Konsequenzen auf ihre Geschäftsbeziehungen. Spätestens hier werden die Teilnehmenden aufgerüttelt. Hier erkennen sie, welche Auswirkungen es haben wird, wenn die Situation unverändert bliebe. Hier verstehen sie, was passieren wird, wenn sie nichts zur Verbesserung beitragen würden.

Auf der einen Seite dient die Phase des *Aufrüttelns* dazu, Betroffenheit seitens der Mitarbeitenden auszulösen. Auf der anderen Seite wird in dieser Phase eine *gemeinsame Informationsbasis* geschaffen. Daten aus verschiedenen Quellen werden in die Veranstaltung getragen, sei es von der Führung, den Teilnehmern, Kunden, Lieferanten oder anderen. Es entsteht ein Gesamtbild der Realität und damit ein Strauß von Daten. Sie ermöglichen es den Teilnehmenden, strategische Einschätzungen zu treffen.

In dieser ersten Phase arbeiten die Teilnehmenden überwiegend zu acht Personen in einer heterogenen Zusammensetzung (Vertreter der teilnehmenden Interessengruppen). Damit wird gewährleistet, dass in den Gruppen ein ständiger Perspektivwechsel stattfindet.

Am Ende des ersten Tages verlassen die Teilnehmenden die Veranstaltungsstätte häufig mit einem Gefühl des Aufgebrachtseins über die vielen neuen Informationen, der Unsicherheit, wie es weitergehen soll oder der Wut, wie es überhaupt soweit kommen konnte.

Ablauf einer RTSC-Veranstaltung (Beispiel)			
<i>Tag</i>	1. Tag	2. Tag	3. Tag
<i>Phase</i>	Aufrütteln und Schaffen einer gemeinsamen Informationsbasis	Identifikation mit dem Zielzustand aufbauen	Erste Schritte planen – Konsequenzen ableiten
<i>Ziel</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auslösen von Betroffenheit ➤ Gesamtbild der Realität erzeugen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beteiligung der Mitarbeitenden ➤ Gemeinsames Handeln fördern 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aktionen initiieren ➤ Verbindlichkeit und Verantwortung herstellen
<i>Inhalte</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vorstellung und Erwartung an die Veranstaltung ❖ Sicht der Führung ❖ Sicht von allen ❖ Sicht der Kunden und des Wettbewerbs 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vorstellung ideales Unternehmen ❖ Zielzustand der Leitung ❖ Zukunftsvorstellungen der Teilnehmenden ❖ Empfehlungen an die Führung ❖ Ungeschriebene und neue Spielregeln ❖ Überarbeitung des Erstentwurfes 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vorstellung überarbeiteter Zielzustand ❖ Maßnahmen definieren ❖ Ergebnisse kommunizieren

Zweite Phase: Identifikation mit dem Zielzustand aufbauen

Am nächsten Tag kommen die Teilnehmenden mit gemischten Gefühlen zur Tagung. Die negativen Gefühle des Vortages noch zu spüren. Betroffenheit ist präsent. Dennoch ist der Drang, sich aus der prekären Lage zu befreien, spürbar. Und deswegen geht es in der zweiten Phase von RTSC auch darum, aktiv zu werden und den ersten Schritt für die gemeinsame Zukunft zu gehen. Ziel des Tages ist es, eine Identifikation mit dem Zielzustand aufzubauen. So kann beispielsweise diese Phase mit einer Darstellung eines anderen Unternehmens beginnen, das bereits einen erstrebenswerten Zustand erreicht hat. Die Teilnehmenden erkennen so, dass es möglich ist, aus einer schwierigen Situation herauszukommen.

Dann erläutert die Führung den von ihr angestrebten Zielzustand. Sie möchte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür gewinnen. Sie sollen sich mit dem Entwurf des Managements identifizieren. Dies wird durch die Beteiligung der Anwesenden an der Entwicklung dieses Zielentwurfes erreicht. Auf kreative Weise (Kollagen, Sketche oder andere kurze Showeinlagen) entwickeln und präsentieren die Teilnehmenden ihre eigenen Zukunftsvorstellungen. Dies sind realistische Entwürfe, die an gegebene Rahmenbedingungen und Entwicklungen geknüpft sind. Die daraus entstehenden Empfehlungen für den Entwurf der Führung werden am Ende des Tages weiterverwertet.

Für diese „Zukunftsaufgabe“ sitzen die Teilnehmenden wieder in heterogener Zusammensetzung. Vertreter aller Interessengruppen entwerfen gemeinsam ihre Zukunftsvisionen. Dies sichert, dass alle am gleichen Strang ziehen und verhindert eine Polarisierung von Meinungen und Zielvorstellungen. Aus allen vorgestellten Zukunftsentwürfen werden Ergänzungen und Änderungsvorschläge für den Erstentwurf der Führung gesammelt und schließlich von den Anwesenden bewertet.

Zielvorstellungen zu erreichen, hängt von einer guten Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche, Abteilungen, Mitarbeitern und Führungskräften ab. Deshalb werden an diesem Tag einige Arbeitsschritte zur Verbesserung der Zusammenarbeit durchgeführt. Beispielsweise stellen die Teilnehmenden die in ihrem Unternehmen unausgesprochenen Spielregeln dar. Wie auch bei den Zukunftsbildern, wird hier kreativ gearbeitet. Realistische oder sogar wahre jedoch anonymisierte Beispiele werden vorgespielt.

Die Szenen sind meist sehr heiter. Es wird viel gelacht. Doch bleibt der Ernst der Angelegenheit erhalten. Im folgenden Schritt werden dann neue Spielregeln entworfen. Die Gruppen, die nun in homogener Zusammensetzung sitzen (jeweils Vertreter einer Interessengruppe) können sich hierbei auf ihre spezifischen Tätigkeiten beziehen, auf Verhaltensweisen innerhalb eines Bereiches oder einer Abteilung oder auch auf Spielregeln zwischen Mitarbeitern und Führung.

Wenn am Ende des zweiten Tages die Teilnehmer die Veranstaltung verlassen haben, erarbeitet das Führungs-, Planungs- und Beraterteam die Ergänzungen und Änderungsvorschläge der Teilnehmenden in den Zukunftsentwurf der Führung ein.

Dritte Phase: Erste Schritte planen – Konsequenzen ableiten

Der überarbeitete Entwurf wird am Morgen des dritten Tages vorgestellt. Die Führung begründet, wie die Gruppe am Abend zuvor zu diesem Ergebnis gekommen ist, warum Ergänzungs- bzw. Veränderungsvorschläge angenommen oder abgelehnt wurden. Wenn es zum Veranstaltungsziel passt, kann an dieser Stelle die neue Fassung der „angestrebten Zukunft“ von allen Teilnehmenden und der Führung verabschiedet werden.

Danach geht es darum, die „neue“ Zielvorstellung im Unternehmen umzusetzen. Maßnahmen, Schritte, Zeiten und Verantwortliche werden definiert. Dafür ordnen sich die Konferenzteilnehmer selbst gewählten Unterthemen dieser Zielvorstellung zu. Hierarchie- und funktionsübergreifend werden die nächsten Handlungen geplant. Ferner werden die notwendigen Ressourcen festgestellt und die Führung kann dazu verbindliche Zusagen machen.

Als letzten Teil der Veranstaltung diskutieren die Teilnehmenden, wie sie die Resultate der Veranstaltung und ihre Motivation, an der Veränderung mitzuwirken, nach der Veranstaltung an ihre Kollegen weitergeben können.

Die Betroffenen verlassen die Veranstaltung in der Regel mit einem Gefühl der Bestimmtheit und Zuversicht. Sie kennen die Situation des Unternehmens und unternehmensinterne Zusammenhänge. Sie haben wichtige Informationen des Marktes erfahren und gelernt, wie die Zusammenarbeit innerhalb von Abteilungen verbessert werden können. Sie haben ein Bild der Zukunft entwickelt und wissen, wie sie sie erfüllen können. Die Führung hat sich zu den Ergebnissen der Teilnehmenden bekannt und bietet ihnen einen Handlungsspielraum. Es besteht ein wechselseitiges Entgegenkommen und Vereinbarungen für die Umsetzung der Ergebnisse sind getroffen.

Voraussetzungen für den Einsatz von RTSC

Wie bei allen partizipativen Verfahren muss die Führungsebene Vertrauen in das Wissen und die Kompetenz ihrer Mitarbeiter und somit in den Prozess haben. Darüber hinaus sollte sie natürlich einem RTSC-Prozess gegenüber aufgeschlossen sein. Selbstverständlich besteht für die Mitarbeiter ein Handlungsspielraum. Ohne diesen kann RTSC keinen Erfolg haben. Und für die Umsetzung müssen Ressourcen bereitstehen, sonst würde jede beteiligungsorientierte Methode scheitern.

Ferner ist als Voraussetzung für den Einsatz von RTSC eine präzise Vorbereitung wichtig. Im Vorfeld der Veranstaltung muss genauestens geklärt werden, mit welchen wesentlichen Themen und Problemen sich die Organisation konfrontiert sieht. Alle Aspekte, die für den Prozess von Bedeutung sind, sollten bei der Konzeptionierung der Veranstaltung berücksichtigt werden. Notwendige Informationen sind vorher zu identifizieren und in die Veranstaltung einzuspeisen.

Für die Vorbereitung der Veranstaltung wird ein Planungsteam zusammengestellt. Dies ist ebenfalls eine Voraussetzung für den Einsatz von RTSC. Es besteht aus einem Querschnitt der einzuladenden Personen und hat mehrere Funktionen: Es identifiziert die für den Prozess relevanten Themen. Das Team und die Berater entwickeln gemeinsam das Veranstaltungsdesign. Das Konzept wird somit auf die Zielgruppe und die Situation maßgeschneidert. Die Mitglieder der Planungsgruppe übernehmen Verantwortung für den Prozess und dienen als Multiplikatoren für dessen Ergebnisse.

An der Konferenz sollte ein Querschnitt aller betroffenen Gruppen beteiligt werden. Es geht darum, alle Sichtweisen der relevanten Interessengruppen wahrzunehmen. Jeder Blickwinkel ist für den Prozess wichtig. Alle Informationen müssen berücksichtigt werden. Jede Gruppe muss sich in ihren Belangen und Bedürfnissen angesprochen fühlen. Besonders für die Umsetzung der Ergebnisse ist entscheidend, dass jede Fraktion im Prozess integriert ist.

Aufgrund der Komplexität der RTSC-Methode, ist eine Dauer von drei Tagen optimal. So bleibt genügend Zeit, durch die drei Phasen zu gehen – sachlich und emotional. Durch zwei Nächte, so heißt es, sollten die Teilnehmenden gehen, um die Informationen zu verdauen und sich der kommenden Herausforderungen und neuen Situationen stellen zu können. Ist die Veranstaltung kürzer, würde dies auf Kosten der einen oder anderen Phase und damit der Zielsetzung der Veranstaltung gehen.

Erfolgsvoraussetzungen für den Einsatz von RTSC
➤ Die Führung muss Vertrauen in die Mitarbeitenden und in den Prozess haben und dem Prozess gegenüber aufgeschlossen sein.
➤ Für die Teilnehmenden gibt es einen Handlungsspielraum.
➤ Ressourcen stehen für die Umsetzung bereit.
➤ Die Konferenz wird von einem Planungsteam präzise vorbereitet.
➤ Ein Querschnitt der betroffenen Gruppen nimmt teil.
➤ Veranstaltungsdauer beträgt drei Tage.

Die Konferenz ist ein Teil eines RTSC-Prozesses

Der Erfolg einer Real-Time-Strategic-Change-Konferenz steht und fällt mit der konsequenten Vor- und Nachbereitung. Die Vorbereitungszeit ist im Vergleich zu der Planung anderer Großgruppenkonferenzen länger und komplexer. Bis zu sechs Monate kann die Vorbereitung in Anspruch nehmen. Während der Vorbereitung wird bereits eine Veränderung in Gang gesetzt, die praktisch auf der Veranstaltung mit allen Anwesenden und später nach der Veranstaltung mit allen Betroffenen fortgesetzt wird.

Ein RTSC-Prozess beginnt mit dem Aufbau von Verantwortung und Verbindlichkeit zum Prozess im Führungsteam. Das Führungsteam muss hinter dem partizipativen Ansatz der Methode stehen. Alle oberen Führungskräfte sollten mit dem Prozess gemeinsame Ziele verfolgen. Dafür kann beispielsweise ein zweitägiger Führungsworkshop durchgeführt werden. Mit diesem Schritt wird das Fundament des Prozesses gelegt.

Erst, wenn die Führung sich zum Vorgehen bekennt und diesem ihre volle Unterstützung gibt, geht es zum nächsten Schritt. In diesem wird eine Veränderungsstrategie für die Organisation entwickelt. Das kann zum Beispiel eine Vision sein. Oder es werden Leitsätze, Strategien, Programme oder Ziele formuliert. Die Richtung der Veränderung wird an dieser Stelle festgelegt, und dabei natürlich wieder an der Verantwortung und Verbindlichkeit der Führung gegenüber der Veränderung gearbeitet.

Mit einer Veränderungsstrategie im Koffer, kann nun mit der Planungsgruppe die Veranstaltung vorbereitet werden. Bis zu fünf Mal trifft sich das bis zu 30-köpfige Team. Unter anderem werden die notwendigen Informationen für den Prozess identifiziert, das Veranstaltungsdesign entwickelt, die einzuladenden Teilnehmer ausgewählt, eingeladen, Gruppierungen zugeordnet und die Logistik geklärt. Es wird ein Kommunikations- und Informationskonzept erarbeitet, um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Veränderungsabsichten und die Veranstaltung zu informieren und diese auch zu integrieren. Ferner wird ein Umsetzungskonzept entwickelt und Follow-up-Maßnahmen werden definiert.

Neben der Vorbereitung mit dem Planungsteam wird bei Bedarf flankierend mit dem Management gearbeitet. Dann folgt die dreitägige RTSC-Konferenz. In der darauffolgenden mehrmonatigen Umsetzungsphase werden die auf der Konferenz geplanten Maßnahmen implementiert. Ein Steuerungsteam koordiniert die Projekte. Es finden Projektbesprechungen, Koordinations- und Meilensteintreffen statt. In einer Informationssammelstelle fließen die Daten aus den Projekten zusammen. Jeder Interessierte aus dem Unternehmen kann sich informieren und sich jeder Umsetzungsgruppe anschließen. Um die einzelnen Arbeitskreise und deren Ergebnisse wieder zusammenzubringen findet schließlich eine zweite Konferenz statt. An diesem Ereignis können über den Teilnehmerkreis der ersten Veranstaltung hinaus alle Interessierten der Organisation teilnehmen. Bestehende Projekte können abgeschlossen und neue angegangen werden. Insgesamt kann ein so beschriebener RTSC-Prozess 12 – 15 Monate dauern.

Fazit

Real Time Strategic Change ist eine Großgruppenmethode der Organisationsentwicklung. Sie ermöglicht ein hierarchie- und funktionsübergreifendes Arbeiten mit der gesamten Belegschaft oder bei großen Organisationen mit einem Querschnitt derselben. Bis zu 2.200 Menschen können mit dieser Methode in Veränderungsprozesse einbezogen werden. Die Anwendungsanlässe sind vielfältig.

Die Richtung des Wandels ist von der Führung vorgegeben. Dennoch besteht für die Betroffenen genügend Spielraum, die Zukunft mitzugestalten. Veränderungsmaßnahmen werden durch die Teilnahme aller Interessengruppen zeitgleich in verschiedenen Bereichen der Organisation umgesetzt. Dadurch ist schneller Wandel möglich unter weitreichender Akzeptanz der Betroffenen.

Der Ablauf einer RTSC-Konferenz orientiert sich an den drei Phasen: 1. *Aufrütten und Schaffen einer gemeinsamen Informationsbasis*, 2. *Identifikation mit dem Zielzustand aufbauen* und 3. *Erste Schritte planen und Konsequenzen ableiten*. RTSC ist stark strukturiert. Die Veranstaltung dauert drei Tage. Sie ist eingebunden in einen Prozess mit einer konsequent und präzise gestalteten Vorbereitung und einer mehrmonatigen Umsetzung der Ergebnisse.

Literatur

- Bredemeyer, B., Maleh, C. u. a.*, „Wir bilden Zukunft“ - Eine RTSC-Konferenz rüttelt auf und weckt Vernetzungspotenzial, in: Komplexität im Netzwerk gestalten mit Großgruppenverfahren, Windmühlen Verlag, März 2002
- Bunker, B. und Alban, B.*, Large Group Interventions, Engaging the Whole System for Rapid Change, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco 1997
- Herzog, I.*, Menschen für Visionen gewinnen RTSC-Konferenz, in managerSeminare, Heft 34/1999
- Holman, P., und Devane, T.*, The Change Handbook, Group Methods for Shaping the Future, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1999
- Jacobs, R.*, Real Time Strategic Change, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997
- Dannemiller Tyson Associates*, „Whole-Scale Change“, Toolkit, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2000
- Königswieser, R., Keil, M. (Hrsg.)*, Das Feuer großer Gruppen, Klett-Cotta, Stuttgart 2000
- Leith, M.*, The CLGI Guide to Creating Fastchange, CLGI, London, 1996
- zur *Bonsen, M.*, Simultaneous Change - Schneller Wandel mit großen Gruppen, in: Organisationsentwicklung Heft 4/1995

Kontaktadresse:

cama Institut für Kommunikationsentwicklung
Dipl.-Kff. Carole Maleh
Brehmstr. 38
D-30173 Hannover
Tel. 0511/ 283 20 55
Fax. 0511/ 811 25 36
E-Mail: info@cama-institut.de
Homepage: www.cama-institut.de