



Arbeit mit Großgruppen Real Time Strategic Change (RTSC) Carole Maleh

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.

Beispiel:

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. Dazu war in erster Linie eine Veränderung der Unternehmenskultur und der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit erforderlich.

Auf einer RTSC-Konferenz wurden die verschiedenen Sichtweisen zum Unternehmen und zur Situation transparent. Abläufe innerhalb des IPZ und die damit einher gehenden 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 neu entwickelt. Schließlich bildeten sich hierarchieübergreifende Arbeitsgruppen, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

RTSC hat „Top down-Charakter“ und ist 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.

für sich erkennen, dass eine Veränderung auch für sie sinnvoll ist und sich lohnt.

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.

Der Einatz von Real Time Strategic Change

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 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.

Ablauf von RTSC: Aufrütteln, Identifikation und Umsetzung planen

Eine RTSC-Konferenz beginnt mit dem Aufrütteln. Es geht darum, die Betroffenen für die Situation, in der sich das Unternehmen befindet, zu sensibilisieren. Häufig bewertet nur das Management die Situation als besorgniserregend.

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

Die MitarbeiterInnen jedoch werden nicht oder nur gering emotional betroffen. Sie spüren keine Unzufriedenheit und werden sich daher nur bedingt für den Prozess einsetzen. 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 Betroffene

nen erst geschaffen werden. Dafür werden am ersten Tag der Konferenz wichtige Aspekte der Situation, in der sich die Organisation befindet, aus verschiedenen Richtungen beleuchtet. Dies dient gleichzeitig dem Schaffen einer gemeinsamen Informationsbasis.

In der zweiten Phase, am zweiten Tag, ist das Ziel, eine Identifikation mit dem Zielzustand aufzubauen. Die Führung erläutert den von ihr angestrebten Zielzustand. Dies können Leitlinien, strategische Ziele, Programme, Projekte usw. sein. 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. Die daraus entstehenden Empfehlungen werden am Ende des Tages von einer sogenannten Redaktionsgruppe in den Entwurf der Führung eingearbeitet.

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. Danach geht es darum, die „neue“ Zielvorstellung im Unternehmen umzusetzen. Maßnahmen, Schritte, Zeiten und Verantwortliche werden definiert.

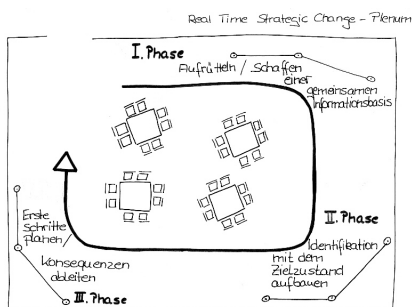
Die Konferenz ist ein Teil eines RTSC-Prozesses

Der Erfolg einer RTSC-Konferenz steht und fällt mit der konsequenten Vor- und Nachbereitung. Die Vorbereitungsdauer ist im Vergleich zu der Planung anderer Großgruppenkonferenzen länger und komplexer. Bis zu sechs Monate kann die Vorbereitung mit einer Planungsgruppe und mit dem Management 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.

Carole Maleh, Jg. 1967, Diplomkauffrau, Unternehmerin und Beraterin, 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 Fachbeiträge und Bücher veröffentlicht und bildet regelmäßig Berater-Kollegen weiter.

**cama Institut für
Kommunikationsentwicklung
Dipl.-Kff. Carole Maleh
Brehmstr. 38, D-30173 Hannover
Tel. 0511-2832055, Fax 0511-8112536
info@cama-institut.de
www.cama-institut.de**

Trainings- und Seminarangebote finden Sie unter www.cama-institut.de



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