

Real Time Strategic Change – Veränderungen effizient, mit hoher aktiver Beteiligung und Commitment anschieben

In vielen Unternehmen – insbesondere in solchen mit dezentralen Strukturen – wird oft darüber geklagt, dass Unternehmensstrategien nicht an der Basis ankommen. Neue Führungskonzepte werden zwar „abgenickt“, aber bereits von der ersten oder zweiten Führungsebene nur noch halbherzig umgesetzt. Veränderungen lassen sich dann nur sehr mühsam bewerkstelligen. Wie gewinne ich die Mitarbeiter für neue Strategien? Wie kommt „Change“ ans Laufen?

Großgruppensdesign

Mit „großen Gruppen“ (von 30 bis zu circa 2.000 Teilnehmern) wird schon seit etlichen Jahren gearbeitet, um Veränderungsprozesse schneller in Organisationen umzusetzen. Ob allgemein als Design für Tagungen und Konferenzen oder speziell im Rahmen

- von Strategie- und Zielprozessen,
- des Redesigns von Strukturen und Prozessen,
- der Implementierung neuer Personal- und Führungskonzepte,
- der Veränderung der Führungs- und Arbeitskultur,
- von Integrationsprozessen nach Unternehmenszusammenschlüssen,

die Anwendungsfelder für das Arbeiten mit Großgruppen sind vielfältig.

Einer der erfolgversprechendsten Ansätze des Großgruppensdesigns ist die RTSC-Methode (Real Time Strategic Change). Sie zeichnet sich durch eine sehr stringente und effiziente Art aus, an deren Ende ein klarer Aktivitätenplan steht. Dieses zielgerichtete Vorgehen unterscheidet RTSC von „Open Space“ (s. Abb. 1), dem in Deutschland wohl bekanntesten Großgruppenansatz. **Da hierzulande häufig fälschlicherweise „Großgruppe“ und „Open Space“ synonym gebraucht werden**, haben wir die wesentlichen Unterschiede in Tabelle 1 einmal gegenüber gestellt.

Das RTSC-Konzept

Vorbereitung

Für gewöhnlich wird ein Großgruppenworkshop durch ein kleines Team vorbereitet. Dieses Team steht repräsentativ

für die Teilnehmer der Tagung: Unterschiedliche Sichtweisen sollen bereits hier zur Geltung kommen. Der Ablauf des Großgruppenworkshops wird dann entsprechend gestaltet, so dass an diesen Sichtweisen gearbeitet werden kann. Das Vorbereitungsteam übernimmt eine Verantwortung für den Ablauf des Workshops und dafür, dass das gesetzte Ziel erreicht wird. Ziele und Ablauf werden mit der Geschäftsführung abgestimmt, ebenso ihre Rolle während des Großgruppenworkshops. Abhängig von den Zielen der Geschäftsführung kann eine längere Vorarbeit mit der Führungsmannschaft sinnvoll sein:

- Was ist der strategische Rahmen, den wir im Großgruppenworkshop auf den Prüfstand stellen wollen?
- Wie wünschen wir zukünftige Strukturen?
- Welche Prozesse müssen wir angehen?

Das Vorbereitungsteam wird gewöhnlich von einem Logistikteam unterstützt, das gegebenenfalls vom externen Beraterteam bereit gestellt wird, wenn intern nicht genügend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können.

Je nach Teilnehmerzahl werden runde Tische im Saal aufgestellt, an denen idealer Weise sechs bis acht Personen Platz haben sollten. Darüber hinaus werden ein bis zwei Podien aufgebaut.

*Hans-Jürgen Krieg, Berater,
Klaus Lurse Personal +
Management AG, Salzkotten
hjkrieg@lurse.de*



*Andreas Aumüller, Leiter
Unternehmens-
kommunikation, BKB AG,
Helmstedt
andreas.aumueller@bkb.de*

