

# 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*



Kriterium	Real Time Strategic Change	Open Space
„Erfinder“	– Kathleen Dannemiller	– Harrison Owen
Ziel	– Strategieumsetzung – Systemveränderung	– Ideen zu einem Thema entwickeln – Potentiale nutzen, Wissensaustausch – Kulturveränderung
Zielgruppe	– Alle Mitarbeiter oder repräsentativer Ausschnitt	– Alle Mitarbeiter oder repräsentativer Ausschnitt
Methodik	– setzt Strategie-Arbeit mit Geschäftsführung voraus: strategischer Rahmen wird vorgegeben	– lediglich thematischer Gesamtrahmen vorab bestimmt
	– Designarbeit mit Designteam = „Mikrokosmos“ der Organisation	– lediglich organisatorischer Rahmen zu klären: welche Räume zu welchen Zeiten verfügbar?
	– Arbeit an Tische, zeitgleich im gleichen Raum	– nur zeitweise im gleichen Raum, ansonsten in Gruppenräumen
	– Grobe Designschritte: E x V x A – Evaluation: Ist-Situation erfassen – Vision: Zukunft planen – Aktionen: Schritte einleiten	– Themen ergeben sich durch Angebot und Nachfrage – Ablauf nach „liberalen“ Spielregeln
Wirkung, Ergebnis	– Strategien sind präzisiert; – Projekte/Struktur/Prozesse sind definiert; – Aktionen sind eingeleitet	– Viele Ideen sind erzeugt und dokumentiert – Individuelles Lernen durch Wissensteilung – Weiterverfolgung einzelner Ideen muss in der Regel nach dem Event organisiert werden

Tabelle 1: Unterschiede der Großgruppen-Ansätze Real Time Strategic Change (RTSC) und Open Space

Die Technik – zum Beispiel: tragbare Mikrofone, Beamer oder Overhead Projektor – muss im Vorfeld überprüft werden und der gesamte Ablauf, der in einem **Logistikdrehbuch** geschrieben ist, wird mit dem Vorbereitungsteam und dem Logistikteam durchgespielt.

### Durchführung

Der Ablauf des RTSC-Workshops orientiert sich an der **Formel „EVA“**. Der Buchstabe E steht für Erfassung der Ist-Situation, V für Vision, A für Aktionen.

### Ist-Situation

Es geht also zunächst darum, die Teilnehmer auf einen gleichen Informationsstand zu bringen und alle relevanten Daten, Fakten und Zahlen auf den Tisch zu legen. Es gilt hier wie auch an anderer Stelle: „In der Kürze liegt die Würze“. Vorträge sollten möglichst kurz gestaltet werden (15 bis 20 Minuten), um genügend Raum zur Diskussion zu geben. Die Effizienz hängt sehr von einer stringenten Zeitsteuerung ab. Die Dynamik und die Prägnanz der Botschaften werden deutlich erhöht, wenn die Inputs kurz gehalten werden und die Inter-

aktion der Teilnehmer wird gesteigert, wenn sie genügend Diskussionszeitraum haben.

Besonders positiv wird von den Teilnehmern bewertet, dass nach jedem Input an den runden Tischen diskutiert werden kann und diese Sitzordnung auch einen schnellen Wechsel zu Gruppenarbeiten erlaubt. Die Zuordnung zu den Tischen erfolgt nach dem **Prinzip der „maximalen Mischung“**: Je nach Funktion, regionaler Herkunft oder Hierarchie wird eine Tischordnung vorgegeben, die eine maximale Mischung an den Tischen zum Ziel hat. Die Integration im Unternehmen und der Austausch unterschiedlicher Sichtweisen und damit auch die kreative Nutzung des Potenzials im Unternehmen wird dadurch gefördert.

### Vision

Wenn alle Teilnehmer auf dem gleichen Informationsstand sind, können auch Ideen entwickelt werden, was sich verändern sollte, woran man weiterarbeiten möchte, welche Zukunft (Vision) angestrebt werden sollte. Analoge Interventionen oder auch zirkuläre Fragestellungen, wie sie aus der Visionsarbeit in „normalen“ Strategie-Work-

shops bekannt sind, können grundsätzlich auch hier zum Einsatz kommen.

Zukunftsthemen können vorab herausgearbeitet werden und hierzu **Bilder gemalt oder Geschichten** erzählt werden. Über so genannte „Wunder“-Fragen kann die Aufgabenstellung eingeleitet werden:

- Wenn sich über Nacht durch ein Wunder wie in Ihren kühnsten Träumen erdacht das gesamte Unternehmen gewandelt hätte, wie würden sie es malen?
- Wie könnte Ihr Bild heißen?
- Wenn Sie auf dem Chef-Sessel säßen, was würden Sie zuerst ändern, um Ihrem Traum-Unternehmen ein Stück näher zu kommen?

Die drei besten Bilder werden im Rahmen einer kleinen Kunstaussstellung prämiert und als Grundlage für die weitere Visionsarbeit genutzt.

Eine andere Methode, Visionen und Strategien entwickeln zu lassen, die auf Großgruppen-Workshops zugeschnitten ist, ist das **„World-Cafe“**. Hier werden an Tischen

Abb. 1: Open Space öffnet ein Thema

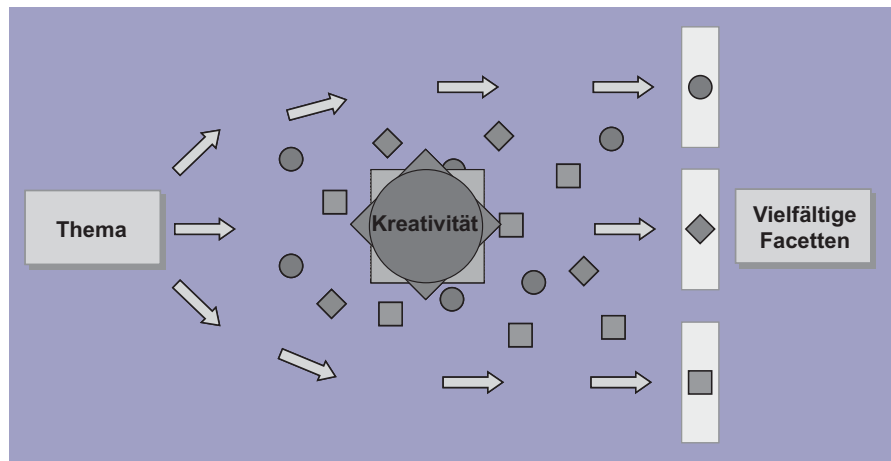
in einer Cafe-Haus-Atmosphäre anregende Fragen erörtert. Nach jeder Gesprächsrunde wird eine neue Frage eingesteuert. Jeweils eine Person am Tisch bleibt als „Gastgeber“ sitzen, während die anderen als „Meinungs-Botschafter“ sich einen neuen Tisch suchen. Diese Reisenden transportieren Schlüsselideen, Themen und Fragen hinein in das nächste Gespräch. Die jeweiligen Gastgeber teilen kurz die wichtigsten Themen und Fragen der vorangegangenen Gesprächsrunde mit. Nach einigen Gesprächsrunden wird eine Phase eingeräumt, in der die Erkenntnisse im gesamten Plenum mitgeteilt werden. Gemeinsamkeiten werden identifiziert, die Eckpfeiler einer Vision und die strategischen Leitlinien werden sichtbar.

### Aktionsphase

In der dritten Phase wird nun nicht mehr in maximal gemischten Kleingruppen an den Arbeitstischen, sondern in interessengeleiteten Gruppen zu den erarbeiteten Themenschwerpunkten gearbeitet. Das jeweilige Thema wird dabei von der Gruppe beleuchtet, und es werden erste Umsetzungsschritte vorgeschlagen. Die Ergebnisse werden wiederum im Plenum vorgestellt, diskutiert, priorisiert und in einer Aktivitätenmatrix („Was macht wer mit wem bis wann?“) dokumentiert.

Der Nutzen des RTSC-Workshop-Designs (s. Abb. 2) wird an dieser Stelle offensichtlich:

- Hohe Durchdringung in Breite und inhaltliche Tiefe.
- Hohes Commitment, weil das Ergebnis von breiter Basis erarbeitet und getragen wird.
- Keine Verwässerung über die Hierarchieebenen, kein Info-Verlust, weil gemeinsam entwickelt.
- Schnelligkeit realisierter Veränderung.
- Effizienz der Methode.



### Praxiseinsatz: Strategietagung im „neuen Format“

Erste Erfahrungen mit der RTSC-Methode machte die BKB AG, ein Unternehmen von EON Energie, im Rahmen ihrer Strategietagungen. Der Vorstand und die gesamte nächste Ebene der Geschäftsführer und Bereichsleiter kamen im Frühjahr 2004 in einem Großworkshop zusammen. Es sollte nicht eine dieser üblichen Tagungen werden, auf der Vorträge überwiegen, sondern man wollte auch etwas erarbeiten: Ziel des Vorstands war, zu einem Dialog anzuregen, miteinander ins Gespräch zu kommen, an strategischen Themen zu arbeiten und durch die gemeinsame Arbeit auch die Unternehmenskultur zu stärken.

#### Die erste Strategietagung

Diese erste Strategietagung im „neuen Format“ – so der interne Sprachgebrauch – hatte Folgen. Neben der Konkretisierung von Vision und Strategie wurden fünf Projekte aufgelegt, welche die Umsetzung der Strategie unterstützen sollten. Sie bezogen sich sowohl auf die internen Strukturen und Prozesse, wie zum Beispiel eine koordinierte Marktbearbeitung, als auch auf die technische Optimierung und die Stärkung des Auslandsgeschäfts. Der Erfolg dieser ersten Strategietagung führte auch dazu, dass das „neue Format“ für die folgenden Strategietagungen beibehalten wurde.

Das Veranstaltungsdesign der ersten Tagung war noch nicht im idealtypischen RTSC-Format aufgebaut. Es wurden zwar Gestaltungselemente von RTSC-Konferen-

zen genutzt, die eine zielgerichtete Arbeit an Themenstellungen erlaubte. Der Informationspart war allerdings im Verhältnis zur konkreten Kleingruppenarbeit an den Tischen noch relativ breit angesetzt worden.

- Einerseits herrschte durchaus Mut, sich auf Neues einzulassen. Mit der Implementierung solcher neuen Arbeitsformen sollten deutliche Signale gesetzt werden.
- Andererseits war es eben auch Neuland, das betreten wurde. Soziale Innovation – wie die Einführung solcher neuen Arbeitsformen – müssen auch an der bestehenden Unternehmenskultur „andocken“: Man möchte da abgeholt werden, wo man steht, beziehungsweise eine Brücke gebaut bekommen.

Auf allen Seiten – bei der Geschäftsleitung der BKB AG als auch bei den beteiligten Mitarbeitern – herrschte also eine Mischung aus Neugier und einer eher abwartenden Haltung. Dies ist absolut verständlich und gehört zu solchen Veränderungsprozessen dazu.

#### Die zweite Strategietagung

Aufbauend auf der guten Resonanz der ersten Tagung und der für alle sichtbar eingeleiteten Projektaktivitäten, konnte in der zweiten BKB-Strategie-Tagung ein Schritt weiter gegangen werden. Während in der ersten Tagung die anstehenden Themen weitgehend vorbestimmt waren, gab es in der zweiten Tagung lediglich einen thematischen Rahmen: Man wollte auf die eingeleiteten strategischen Projekte schauen

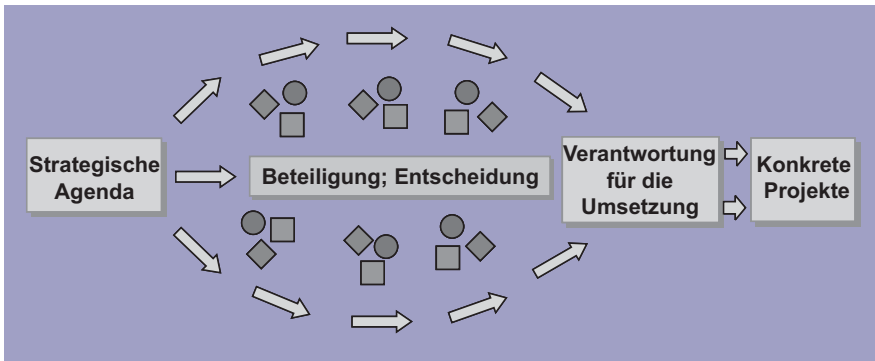


Abb. 2: RTSC öffnet und schließt eine strategische Agenda – und leitet die Umsetzung ein

und ansonsten Leitbild und Unternehmensstrategie der BKB innerhalb des EON-Konzerns weiter vertiefen. Welche Themen in interesselgeleiteten Arbeitsgruppen vertieft werden würden, war vollkommen offen. Diese offene Themengestaltung erforderte sehr viel Mut und Vertrauen seitens des Vorstands und die Bereitschaft, auch kritische Themen anzugehen.

Neben dem integrierten Projekt-Review zu den fünf strategischen Projekten, wurde noch am ersten Tag **eine Befragung mittels Feedbackbogen** durchgeführt. Es wurden Fragen zum Verständnis der fünf strategischen Projekte gestellt, um festzustellen, ob die Projekte hinreichend verankert und die Ziele verstanden sind. Auch die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Projektarbeit wurden hinterfragt, um den Erfolg der Projekte sicher zu stellen. Ein zweiter Teil der Fragen bezog sich auf die BKB-Strategie, auf die Führung und Steuerung der BKB-Gesellschaften im Zusammenspiel mit der Unternehmenszentrale, auf die Bedeutung und Verankerung von Werten, auf die Führungs- und Arbeitskultur sowie den Stand des Integrationsprozesses von Gesellschaften, die neu in die BKB eingegliedert wurden.

Noch am Abend wurde der Feedbackbogen vom Beraterteam ausgewertet und mit dem Vorbereitungsteam und dem Vorstand diskutiert. Dies ergab sowohl differenzierte Hinweise zu den anstehenden Projekten, zeigte aber auch auf, an welchen Stellen weitere Fragen und Schwierigkeiten bestanden und damit Handlungsbedarf offensichtlich wurde, das Strategieverständnis und die Führungsprozesse zu präzisieren. Mit einigen der Ergebnisse hatte man gerechnet, über einige war man

zunächst erstaunt, konnte sie jedoch nachvollziehen. Die von dem Beraterteam und dem Vorbereitungsteam auf Basis der Feedback-Ergebnisse erarbeiteten Themenvorschläge für den nächsten Tag wurden nach kurzer Diskussion vom Vorstand akzeptiert.

Am zweiten Tag wurden die Ergebnisse der Befragung dem gesamten Plenum mitgeteilt. Die hier erkennbare Offenheit, mit der der Vorstand mit den Themen umging, war in den Abschlussstatements zur Veranstaltung von den Teilnehmern nachdrücklich gewürdigt worden. Zu den nun identifizierten Themen waren Pin-Wände vorbereitet worden, zu denen sich die Teilnehmer nun zuordnend stellen konnten. Die daraufhin gebildeten vier „interesselgeleiteten“ Arbeitsgruppen analysierten zu ihrem Thema die Ist-Situation und erarbeiteten Verbesserungsvorschläge, die wiederum anschließend in der Präsentation vor dem Gesamtplenum in einen Aktivitätenplan umgesetzt wurden.

Weder die Ergebnisse der Arbeitsgruppen noch die Aktivitätenplanung waren vorhersehbar gewesen. Eine RTSC-Veranstaltung ist eben ein Prozess, der im Vorhinein nicht minutiös geplant werden kann. Gerade auf der inhaltlichen Ebene ergeben sich Konkretisierungen erst Schritt für Schritt. Präzisierungen für die Designplanung (beispielsweise die konkreten Fragestellungen für solche Arbeitsgruppen) müssen im wahrsten Sinne des Wortes „unterwegs“ entwickelt werden. Feedbackschleifen wie in diesem Event sind daher enorm wichtig.

Nach Einschätzung der Teilnehmer verlief auch diese Strategietagung in einer sehr effizienten Form. Begrüßt wurde die offene Diskussion, die gute Mischung aus der

Darstellung von Projektergebnissen und der weiteren Bearbeitung von Themen sowie der stringente Ablauf, ohne die Arbeitsgruppen unter großen Zeitdruck zu bringen. Auch für die nächsten Strategietagungen soll – so der Wunsch der Teilnehmer – dieses „Format“ beibehalten werden.

## Erfolgsfaktoren

- **Empowerment:** Im Gegensatz zu den gewohnten „Musik von vorne“-Veranstaltungen aktivieren und involvieren Großgruppen-Events die Teilnehmer. Die Arbeitshypothese, jeder ist wichtig und es kommt auf die Mitarbeit aller an, ist eine gezielt gesetzte Vorannahme, die wirkt und (im Zweifelsfall) immer wieder eingefordert werden kann. Schon im Vorbereitungsteam verwischen sich deshalb in der gemeinsamen Arbeit die Hierarchiegrenzen. Es wird Nähe und Authentizität empfunden. Die Geschäftsführung und die Mitarbeiter interagieren und beide Seiten entwickeln verstärkte Wertschätzung für einander.
- **Effizienz:** Großgruppen-Events leben von der Dynamik und Energie. Die Arbeitssequenzen sind eher knapp gehalten und unterliegen einer stringenter Zeitsteuerung. Inputs von zehn bis 15 Minuten zwingen zur Präzision und erhöhen die Prägnanz der Aussagen. Dem Zerreden und Verwässern wird so vorgebaut.
- **Methoden-Mix:** Systematische Abwechslung im Arbeitssetting (Vortrag, Diskussion, Verzicht auf „Folienschlachten“, maximale Durchmischung der Gruppen) sorgt dafür, dass eingefahrene Gruppennormen und Denkschemata verlassen werden können. Verdunkelung für Vorträge geschehen nur für kurze Zeit, denn jedes Abdunkeln nimmt Energie aus der Gruppenarbeit.
- **Multiperspektivität:** Das gezielte Arbeiten mit Rollen (beispielsweise Moderator, „Schreiber“ oder der „Reporter“, der



es übernimmt, die Fragen oder Statements seines „Tisches“ einzubringen) und Subgruppen führt dazu, dass Menschen Verantwortung für ihre Rolle übernehmen. Fragen und Statements im Plenum werden deshalb differenzierter, weil sie zuvor an den einzelnen Tischen ausgetauscht und diskutiert worden sind. Input von Kunden über deren Bedürfnisse und Anforderungen wird re-

gelmäßig als positives Highlight erlebt. Die Aussagen der Kunden gelten als valider im Vergleich zu internen Statements.

Großgruppen-Ansatz RTSC; in: Königswieser, R.; Keil, M.: Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen; Stuttgart: Klett-Cotta; 2000; 233-245.

[3] zur Bensen, Matthias: Real Time Strategic Change. Schneller Wandel in großen Gruppen; Stuttgart: Klett-Cotta; 2003.

[1] Dannemiller Tyson Associates: Whole-Scale Change; Berrett-Koehler; 2000.

[2] Krieg, H.-J.; Pfeifer, W.: Die „verrückte“ Belegschaft; Schneller Wandel mit dem



PSEA ist eine Gesellschaft für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. PSEA erbringt seine Leistungen in der Arbeitswelt an den Schnittstellen von Mensch, Zusammenarbeit und Organisation und ist eines der größten psychologischen Dienstleistungsunternehmen in Baden. Der Arbeitsschwerpunkt liegt in Veränderungsprozessen.

Wir suchen zum baldmöglichsten Eintritt eine/n

### Diplom-Psychologin / -Psychologen

Wir wünschen uns,

- dass Sie Diplom-Psychologin / -Psychologe sind,
- dass Sie Erfahrung (2 Jahre Minimum) und Ausbildung in ABO-Psychologie haben,
- dass Sie einen eigenen Kopf haben,
- dass Sie neugierig sind und auch an persönlichen Veränderungsprozessen Spaß haben,
- dass Sie einen eigenen PKW haben und bereit sind in die Gegend um oder nach Freiburg zu ziehen,
- dass Sie keine Angst vor vielfältiger und immer wieder neuer Arbeit haben,
- dass Sie Freude an Organisationsprozessen haben,
- dass Sie die Bereitschaft haben, sich langfristig auf die Arbeit einzulassen.

**Sie haben bzw. sind:**

- zwischen 28 und 45 Jahre alt;
- mindestens 2 Jahre Berufserfahrung in Wirtschafts- und Organisations-Psychologie, in Supervision, in Coaching;
- die Fähigkeit psychologische Interventionen auf hohem Niveau durchzuführen;
- eine Zusatzqualifikation in ABO oder Systemische Organisationsberatung oder Coaching;
- Teamfähigkeit und Eigenverantwortlichkeit;
- EDV-Kenntnisse; von Vorteil: MAC-Betriebssystem, MS-Office, Palm-OS, FreeHand, Keynote, InDesign.

**Wir bieten Ihnen:**

- eine 100 %-Tätigkeit mit Festanstellung und gutem Gehalt;
- verantwortliche Mitarbeit in einem, mit 15 Jahre tätigen, Unternehmen mit gutem Ruf;
- ein eingearbeitetes, motiviertes und ehrgeiziges Team von Diplom-Psychologinnen / -Psychologen mit insgesamt 40 Jahren Berufserfahrung;
- eine gute interne Infrastruktur (DIN ISO 9001, Controlling, klare Verantwortlichkeiten)
- ein breites Kundenspektrum (Profit, Non-Profit, Public);
- psychologische Interventionen auf hohem Qualitätsniveau.

Wir erwarten Ihre aussagekräftige Bewerbung.

Ihre Bewerbung richten Sie an:

Jacques Donnen, Inhaber,  
PSEA - Gesellschaft für Persönlichkeits-, Personal- und Organisationsentwicklung,  
Kaiser-Joseph-Strasse 194, 79098 Freiburg i. Br.,  
Fon: 0761-2020205, Fax: 0761-2020207, www.psea.de.