

Die Methode RTSC

Kurzbeschreibung

RTSC ist ein grossgruppenbasiertes Verfahren, um Veränderungen in Organisationen grossflächig und simultan herbeizuführen.

Der Name drückt aus, dass mit RTSC

- a) die Veränderungen in Echtzeit stattfindet (Real Time),
- b) die Veränderung von strategischer Bedeutung ist (Strategic) und
- c) der Wandel durch den grossflächigen Einbezug der Betroffenen in allen Bereichen der Organisation stattfindet (Change).

RTSC baut auf bestimmten Grundannahmen auf. Diese Grundannahmen führen zu Prinzipien.

In einem sorgfältig geplanten Prozess werden diese Prinzipien auf die konkrete Situation der Organisation und die Ziele des Wandels angewendet. So entstehen Inhalt und Struktur der RTSC Konferenz.

Im Gegensatz zu anderen Grossgruppenmethoden ist RTSC also weniger eine klar definierte Methode als vielmehr ein Orientierungsrahmen für die Gestaltung von Wandel mit Grossgruppenkonferenzen.

RTSC wird zu den systemischen Beratungsansätzen gezählt. RTSC folgt auch vielen Leitsätzen der klassischen Organisationsentwicklung.

Kathy Dannemiller und Chuck Tyson, Al Davenport und Kollegen haben RTSC Anfang der 90er Jahre entwickelt und später mit Robert Jacobs und anderen Kollegen von Dannemiller Tyson Associates zum "Whole Scale Change"-Ansatz weiterentwickelt.

Übersicht Grundannahmen und Prinzipien

Die Methode RTSC baut auf bestimmten Grundannahmen auf. Diese Grundannahmen führen zu Prinzipien, aus welchen dann Inhalt und Struktur (das Drehbuch) der Konferenz abgeleitet werden.

Wichtigste Grundannahmen

Die Energie für Veränderung entsteht aus dem Spannungsfeld eines negativen Ist- und eines positiven Soll-Zustandes. Der Wandel gelingt dann, wenn dieses Spannungsfeld bei möglichst vielen Mitarbeitenden erzeugt wird, wenn die Betroffenen selbst aus dieser Spannung heraus die ersten Schritte der Veränderung planen, und wenn dabei ein hoher Einklang zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden herrscht.

Für einen nachhaltigen strategischen Wandel müssen alle Betroffenen des Wandels aktiv in die Gestaltung des Wandels einbezogen werden.

Ist es infolge der Grösse der Organisation logistisch nicht möglich, alle zu beteiligen, muss eine kritische Masse, ein Mikrokosmos einbezogen werden, also ein Querschnitt aller Funktions- und Hierarchieebenen des ganzen Systems.

Es gibt keine objektive Realität, sondern nur individuelle und damit multiple Wirklichkeiten. Jeder Mensch baut im Verlauf seines Lebens aufgrund seiner vergangenen Erfahrungen seine eigene Wirklichkeit auf. Jeder Mensch lebt somit "in einer eigenen Welt". Für ein erfolgreiches Unternehmen ist es günstig, wenn die gemeinsame "Schnittmenge" der individuellen Wirklichkeiten gross ist, d.h. möglichst viele Mitarbeitende die Wirklichkeit der Organisation ähnlich beschreiben (Wer sind wir? Was wollen wir? Wie arbeiten wir? ...).

Für die Abstimmung/Angleichung der Wirklichkeitskonstruktionen braucht es Kommunikation. Je offener und grösser die Kommunikationsräume, desto effizienter und wirkungsvoller sind die Angleichungsprozesse.

In diesem Sinne kann RTSC auch verstanden werden als eine Sammlung von Grundannahmen, Prinzipien, Methoden und Instrumenten für die Gestaltung von Kommunikationsräumen, d.h. Räumen zur Rekonstruktion von Wirklichkeit.

Was unterscheidet RTSC von anderen Methoden?

RTSC unterscheidet sich von anderen Grossgruppenverfahren hauptsächlich durch zwei Aspekte:

Eine RTSC Konferenz ist inhaltlich stärker vorstrukturiert, d.h. weniger ergebnisoffen als die meisten anderen Grossgruppenverfahren (Open Space, Appreciative Inquiry, Zukunftskonferenz...).

Die Kernfrage für die Konferenz lautet weniger "Wohin wollen wir?" als viel mehr "Warum wollen wir dorthin?" und "Wie kommen wir dorthin?".

Das Ziel des Wandels wird von der Führung vorgängig definiert. In der RTSC Konferenz wird das Ziel den Teilnehmenden präsentiert, zur Diskussion gestellt und weiterverarbeitet - und nicht wie z.B. in einer Zukunftskonferenz von den Teilnehmenden selbst erarbeitet. In der RTSC Konferenz geht es darum, die Umsetzung des Ziels voran zu treiben.

Eine RTSC Konferenz ist methodisch weniger vorstrukturiert als andere Grossgruppenverfahren, d.h. RTSC gibt viel weniger konkret einzusetzende Methoden vor als z.B. die Moderationsmethode.

RTSC gibt primär Prinzipien an, nach denen einzelne Methoden zu gestalten und "aneinander zu reihen" sind.

Ein Beispiel dazu: Ein Grundprinzip von RTSC besagt, dass es für eine Veränderung Unzufriedenheit mit der bestehenden Situation braucht. Deshalb gibt es in einer RTSC Konferenz häufig einen Block "Aufrütteln". Darin wird Input von Aussen eingebracht, z.B. negative Berichte von Kunden, Lieferanten, Inhabern und anderen Anspruchsgruppen (Stakeholder) der Organisation.