

Real Time Strategic Change Conference

Möglichst unterschiedliche Menschen in einen konstruktiven, interaktiven Dialog und Entscheidungsfindungsprozess einbeziehen



100 bis 2.500 Teilnehmende (auch für größere Gruppen möglich)



Dauer: Bis zu 3 Tage



Kann hohe Kosten verursachen 10.000 - 30.000 Euro



1. Potenzial-Bewusstsein schaffen

2. Teilnehmende aufritteln

3. Ziele und Zukunftsbilder identifizieren

4. Umsetzungsschritte erarbeiten

Peter Bauer

Real Time Strategic Change Conference

1. Ziele und Voraussetzungen

Der Begriff »Real Time Strategic Change Conference« oder seine Kurzversion »RTSC –Konferenz« laden nicht unbedingt zu einem freudigen »Hurra – ich hab´s!« ein. Dies gilt umso mehr als das deutsche Wort »Konferenz« nicht unbedingt das Bild einer sehr lebendigen, vielfältigen und mitunter herausfordernden Arbeitsbegegnung von oftmals mehreren Hundert Menschen aus allen Teilen einer Organisation oder eben auch einer Stadt oder ganzen Region vermittelt. Ein wesentlich aussagefähigerer Begriff ist mir jedoch auch nach 20 Jahren im deutschen Sprachraum bis heute nicht begegnet. »Schneller (strategischer) Wandel in Echtzeit«¹ sagt auch nicht so viel mehr über eine Großgruppenmethode aus, die nicht nur ich als die Kür in der Arbeit mit großen und ganz großen Gruppen begreife.²

Was zeichnet nun die RTSC-Konferenz oder besser RTSC-Werkstatt³ im Besonderen aus?:

- ▶ Sie ist die universellste aller heutigen Großgruppenformate und erlaubt die Behandlung nahezu aller Themen, für die es sich lohnt, viele, möglichst unterschiedliche Menschen in einen konstruktiven, interaktiven Dialog und Entscheidungsfindungsprozess einzubeziehen.
- ▶ Sie ermöglicht die Teilhabe sehr vieler Menschen. In meiner eigenen Berater- und Moderationspraxis erreichte das mehrfach die Zahl von 1.000 und mehr Menschen.

1 zur Bosen, Matthias / Bauer, Peter / Bredemeyer, Sabine und Herzog, Jutta I.: Real Time Strategic Change, Schneller Wandel mit großen Gruppen, Stuttgart 2003, s. Vorwort.

2 Die Wertung »Kür« verwenden meine Kollegen von Frischer Wind, Schweiz, s. Hinnen, Hannes / Krummehner, Paul: Großgruppeninterventionen, Konflikte klären – Veränderungen anstoßen – Betroffene einbeziehen, Stuttgart 2012, S. 98.

3 Im Text werden die Begriffe RTSC-Konferenz, RTSC-Werkstatt und RTSC-Großgruppe synonym verwendet.

- ▶ Der RTSC-Ansatz erlaubt tatsächlich in hohem Maße »das ganze System« in einen Raum zu holen - zumindest repräsentativ – und in einen gut strukturierten Austausch zu bringen.
- ▶ Das Grundkonzept ist sehr realitätsbezogen im Sinne des Zusammentreffens von Vorstellungen und Zielen von »oben« und »unten« in klassisch strukturierten Organisationen und Systemen (gefühlte mindestens 99,9 % aller Systeme in unserem Land).
- ▶ Der RTSC-Ansatz beschreibt eher einen Handlungsrahmen mit einigen wenigen strukturgebenden Elementen denn eine fest definierte Vorgehensweise. Gerade die Freiheit in der passgenauen Methodenwahl in den verschiedenen RTSC-Phasen zeichnet den Kür-Charakter aus. Das macht sie zur Herausforderung für die Vorbereitungsgruppe sowie den Moderator bzw. das Moderatorenteam.

Wie meine Aufzählung vermuten lässt, fand und findet der Ansatz des »Schnellen Wandels in Echtzeit« bis heute deutlich öfters in größeren (Wirtschafts-)Organisationen Anwendung als im öffentlichen Bereich oder in den Verwaltungen/ Institutionen von Kommunen, Ländern und Bundesebene. Warum ist das so? Gegen Ende des Artikels werde ich darauf noch ausführlicher eingehen.

1.1 Die RTSC-Entstehungsgeschichte

Das Konzept der RTSC-Konferenz wird im Wesentlichen Kathleen Dannemiller zugeschrieben. Wie andere Mütter und Väter von bahnbrechenden Methoden (Marvin Weisbord – Zukunftskonferenz/ Harrison Owen – Open Space) fußen diese Ansätze in den amerikanischen Forschungen zur Dynamik von Gruppen, der Prozessberatung sowie der Systemtheorie, für die insbesondere Namen wie Ronald Lippitt, Edgar Schein und der in Deutschland fast vergessene Kurt Lewin stehen.

Dieser Rückverweis ist mir besonders wichtig, weil mit dem mächtigen Werkzeug der Großgruppenarbeit auch für die Mitbegründer dieser Methoden ganz elementare

Fragen und Wertehaltungen verbunden waren und sind:

- ▶ Wer darf eigentlich mitreden und mitentscheiden?
- ▶ Wer gehört eigentlich zum »System« und wer nicht?
- ▶ Welche Vorgehensweisen sind hilfreich in einer komplexen und sich immer schneller und immer weniger vorhersehbar ändernden Welt.⁴

Wer die Begründer wichtiger Partizipationsmethoden wie z. B. Marvin Weisbord und Harrison Owen kennt, den überraschen die Antworten nicht allzu sehr:

- ▶ Jeder in einer Organisation ist in der Lage, auch bei wichtigen Themen mitzureden. Und sollte es auch tun dürfen!
- ▶ Das System einer Organisation/Unternehmens umfasst nicht nur die direkt Mitwirkenden (Angestellte aller Hierarchieebenen inkl. Geschäftsführung, Anteilseigner, Aufsichtsrat, etc.), sondern auch Kunden, Lieferanten und in vielen Fällen zumindest noch die Stadt oder Region, in der das Unternehmen seinen Standort oder Filialen hat. In einer Kommune oder Region sind es die verschiedenen Interessensgruppen und Bürger, auch in ihren Rollen als Vertreter von Institutionen wie z. B. Kommunalverwaltung und Politik.

Die Faustformel der Systemzugehörigkeit lautet bei Großgruppenwerkstätten: Lieber die Anzahl und Art der Beteiligten etwas größer ziehen als zu klein. Im Unterschied zu den deutschen Beteiligungsansätzen wie z. B. der »Zukunftswerkstatt« (R. Jungk/R. Lutz) oder der »Planungszelle« (P. Dienel) setzen die anglo-amerikanischen Großgruppenmethoden bewusst auf den Stakeholder-Ansatz. Sie gehen davon aus, dass die meisten Menschen bei einem konkreten Thema bevorzugte Werte und Interessen haben und sich bewusst oder unbewusst auch als Interessensgruppe organisieren bzw. verhalten.

⁴ Das war eine der Grundfragen, die bereits in den 1970-er und 1980-er Jahren die systemische Organisationsentwicklung beschäftigte, weil sie die immer noch vorherrschende »Command and Control«-Kultur an ihre Grenzen kommen sahen. Siehe u.a. »Whole Scale Change«, S. 163 ff; in Holman, Peggy;Devane, Tom;Cady Steven, The Change Handbook, 2.Auflage, San Francisco 2006.

1.2 Das Grundmodell und seine Phasen

Wenn man zu Recht von der Magie der großen Gruppen spricht⁵, dann liegt das gerade im RTSC-Ansatz an der besonderen Dramaturgie dieses kraftvollen Werkzeuges für einen schnellen und simultanen Wandel. Ein Wandel, der eben nicht allein von oben verordnet wird (und oftmals im Sande verläuft), sondern von vielen Menschen aus unterschiedlichen Rollen, Funktionen und Hierarchien mitentwickelt und umgesetzt wird.

Der oftmals zitierte Satz »Betroffene zu Beteiligten zu machen« bleibt im RTSC-Modell nicht beim Anhören und Wunschzettel ausfüllen stehen, sondern lädt alle Beteiligten ein, sich aktiv an der Kursbestimmung und konkreten Ausgestaltung der angestrebten Veränderung zu beteiligen.

Der RTSC-Ansatz fördert gerade aufgrund seiner vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten und Ausgestaltung ein deutlich gesteigertes Mit-Verantwortlichsein in allen Bereichen unserer Gesellschaft – als Recht, Pflicht und Kür – am Arbeitsplatz, im Verein, in der eigenen Stadt und Region. Zusätzlich erlaubt die Methode die Einbeziehung vieler Menschen, was sich grundsätzlich positiv auf die Lösungsfindung und Umsetzungskraft von Projekten und Maßnahmen auswirkt.

Die Grundstruktur einer RTSC-Werkstatt⁶: Das nachstehende Schema ist als eine Wegeskizze durch eine meist 1,5 bis 2,5 Tage dauernde RTSC-Werkstatt zu verstehen. Mit welchen Mitteln diese Etappen ausgestaltet werden, obliegt dem Zusammenspiel von Auftraggeberseite und Moderatoren. Mut, Kreativität und eine gehörige Portion Erfahrung helfen bei der Vorbereitung und dem Durchwandern des Weges. Die gute Botschaft: Überraschungen sind ein unvermeidbarer Bestandteil der Reise.

Diese Grundstruktur folgt einer Lebenserfahrung, die wir sowohl bei uns persönlich als auch in nahezu jeder Form menschlicher Organisationen und Systemen beobachten können:

5 zur Bensen, Matthias; Bauer, Peter; u. a. Real Time Strategic Change, S. 11 ff.

6 Im Laufe der Jahre haben wir bei all-in-one spirit das ursprüngliche 4-Phasen-Modell um das Thema »Potenziale und Stärken bewusst machen« ergänzt. Ein wesentlicher Impuls dafür kam aus unserer sehr frühen Begegnung mit den Mitbegründern der wertschätzenden Entdeckung und Entwicklung (appreciative inquiry) David Cooperrider und Diana Whitney.

- ▶ Wir verändern uns selbst meist nur, wenn die Krise schon sehr große Ausmaße angenommen hat (»Kittelbrenn-Faktor« 8 auf der Skala von 0-10).
- ▶ Es ist meist leichter eine notwendige oder erwünschte Veränderung umzusetzen, wenn wir die dafür sinnvollen Schritte in einer Gruppe von »Gleichgesinnten« tun.

1. Das Potenzial bewusst machen	2. Aufrütteln	3. Mit Zielen und Zukunftsbildern identifizieren	4. Umsetzungsschritte erarbeiten
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Die bereits vorhandenen »Qualitäten« und Stärken identifizieren; ▶ Herausarbeiten, wie sie zustande kamen und ▶ Was sich aus diesen »Juwelen« für heute und morgen lernen lässt. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Deutlich werden lassen, womit wir unzufrieden sind. ▶ Alle auf den gleichen Informationsstand bringen. ▶ Chancen und Risiken bewusst werden lassen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ein gemeinsam getragenes Bild für eine lohnende Zukunft entwerfen. ▶ Eine geistig-emotionale Verbundenheit mit Zielen erzeugen (Werte, Schlüsselprojekte, Entwicklungs-/Veränderungskonzepte). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Konsequenzen aus dem Ziel-Bild ableiten; ▶ erste Maßnahmen planen sowie ▶ quick win-Vorhaben identifizieren und Termine für weitere Schritte vereinbaren.

Abbildung 1: Wegeskizze durch eine RTSC-Werkstatt

Diesem in der langen menschlichen Evolution erworbenen Beharrungsvermögen trägt die fast legendäre Veränderungsformel der RTSC-Werkstatt Rechnung.⁷

$$U \times V \times E > B$$

⁷ Diese sogenannte »Change Formula« wurde von Richard Beckham und Reuben Harris entwickelt, zitiert nach Hinnen/Krummenacher: Großgruppeninterventionen, Stuttgart 2012, S. 86.

U = Unzufriedenheit mit dem Ist-Zustand

V = Vision, ein Bild davon, von dem was möglich wäre, wenn ...

E = Erste konkrete Maßnahmen/Schritte hin zum Zukunftsbild

B = Beharrungsvermögen

Die Aussage dieser mathematisch etwas unkorrekten Formel lautet so schlicht wie tref-
fend: Nur wenn die Energie aus Unzufriedenheit mit dem Heute (= Druck), die An-
ziehungskraft der erwünschten Zukunft (= Sog) und das ernsthafte und entschlossene
Handeln (= erste Umsetzungsschritte) größer ist als die kollektive Beharrungskraft,
wird die angestrebte Veränderung gelingen. Drei Faktoren bewirken vor allem die
hohe Veränderungskraft gut konzipierter und moderierter RTSC-Konferenzen:

- (1) Die Kombination aus Handlungsdruck (Unzufriedenheit, Angst) und dem
Bild der vorstellbaren besseren Zukunft.
- (2) Das gemeinsame Erleben aller Phasen in einer RTSC-Werkstatt.
- (3) Das gemeinsame Erarbeiten von Ideen und konkreten Umsetzungsschritten,
die idealerweise bereits mit Personen verknüpft sind, die das jeweilige Thema
weiter voranbringen.

Wenn 80, 200 oder 1.000 Menschen über 2 oder 3 Tage (und Abende) diesen Weg
miteinander gehen, entsteht ein neues, deutlich besseres Verstehen für die unter-
schiedlichen und gemeinsamen Sichtweisen und Handlungen. Der intensive Aus-
tausch und das gemeinsame Tun schaffen ein Gefühl des Verstandenwerdens als
Person und als Teil einer Interessengruppe (Stakeholder) und in der Folge ein deut-
lich gestärktes Wir-Bewusstsein und eine hohe Umsetzungsenergie.

2. Organisation und Ablauf

Anhand eines bis heute wirksamen Praxisbeispiels der Region Hesselberg und ihre
RTSC-Werkstatt »Zukunft der Wirtschaft in der Region« – sollen die wichtigsten
Phasen einer RTSC-Konferenz kurz skizziert werden. Dazu gehört ganz wesentlich
die Qualität der Vorbereitungsphase.

Ausgangssituation: Die Region Hesselberg ist eine relativ junge, sehr kleinteilige Teilregion im Landkreis Ansbach / Bayern, die heute etwa ein Drittel der Landkreisfläche umfasst. Sie umfasst inzwischen 26 Städte und Gemeinden mit rund 70.000 Menschen. Der Gründungsimpuls kam durch die drohende Werksschließung eines der größten Arbeitgeber in der Region Ende der 1990er Jahre. Das bayerische Innenministerium empfahl den damals rund knapp 20 Gemeinden die Gründung einer Teilregion mit hoher Kooperationsverbindlichkeit. Die Gemeinden gründeten im Zuge der Regionsbildung eine eigene Entwicklungsgesellschaft. Zugleich wurde die Region Hesselberg Förderregion im Rahmen des EU-Leader-Programmes.

Eines der Hauptprobleme der Region war aus Sicht der Entwicklungsgesellschaft die mangelnde Einbindung der regionalen Wirtschaft in den Entwicklungsprozess der Region, der weitestgehend auf Projekten der Kommunen und engagierter Einzelpersonen/-gruppen fußte.

Die große Frage der Geschäftsführerin Ute Vieting lautete: Wie können wir unsere Unternehmen, Handwerksbetriebe, die Land- und Forstwirte sowie Dienstleister für ein für alle nutzenstiftendes und möglichst nachhaltiges Engagement gewinnen? Die Antwort lautete nach längerem Suchen: Wir führen eine Großgruppenkonferenz durch, zu der wir die Unternehmen aller Branchen aus der Region einladen.

Der Entscheidungsprozess, eine solche bisher in Deutschland noch nie durchgeführte regionale Unternehmerwerkstatt durchzuführen, dauerte weit über 1 Jahr. Es galt rund 20 Bürgermeister (und deren Gemeindeparlamente) für dieses bis heute bundesweit einmalige Vorhaben zu gewinnen. Dazu gehörte erschwerend auch die Bereitschaft, Geld zur Co-Finanzierung zu bewilligen.

2.1 Die Bedeutung der Vorbereitungsphase und der Vorbereitungsgruppe

Die Qualität der Vorbereitung entscheidet gerade im öffentlichen Bereich maßgeblich über die Wirksamkeit von (Großgruppen-)Veranstaltungen und des aus unserer Sicht zwingend zu konzipierenden Umsetzungsprozesses. Unsere fünf Gründe:

- (1) Es braucht eine hohe Attraktivität des »Beteiligungsangebotes«, damit die »richtigen Leute« kommen, in diesem Fall selbstständige Unternehmer und leitende Angestellte von Unternehmen.
- (2) Es muss im Vorfeld meist viel Vertrauen geschaffen oder wieder gewonnen werden. Die geplante Veranstaltung muss eindeutig von der Politik/ Auftraggeberseite als ein seriöses und mutiges Vorhaben begriffen und kommuniziert werden.
- (3) Es muss eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit erreicht werden und die direkte Ansprache von »Wunsch-Teilnehmern« hat oberste Priorität.
- (4) Es braucht Fürsprecher, die bei der Zielgruppe eine hohe Reputation haben.
- (5) Es braucht Schlüsselpersonen in der Vorbereitungsgruppe, die aktiv mitarbeiten und eine Kerngruppe aus engagierten Verwaltungsmitarbeitern, damit die Vorbereitungsarbeit wirksam und termingerecht geleistet werden kann.

Diese fünf Kriterien bilden aus meiner Sicht die Richtschnur für jedes öffentliche Mitgestaltungskonzept. In der herrschenden »Beteiligungspraxis« fehlen aus meiner Sicht oftmals die Ernsthaftigkeit sowie die Bereitschaft und die Mittel, neue Wege zu gehen.

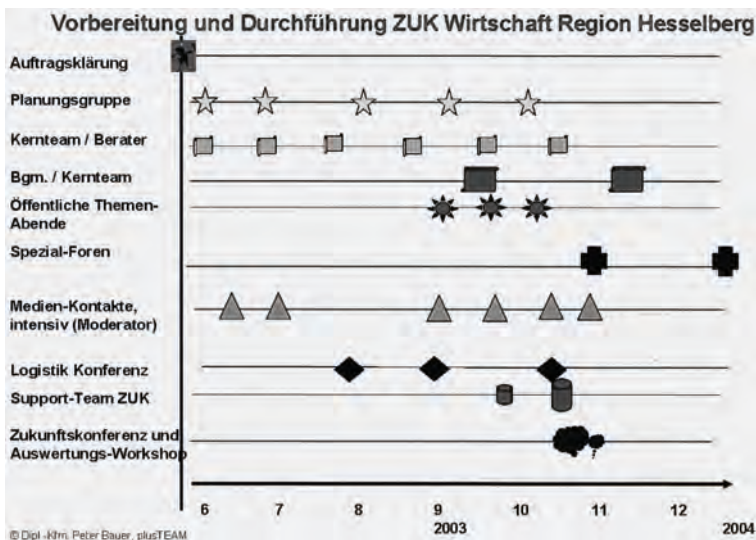


Abbildung 2: Vorbereitung und Durchführung ZUK Wirtschaft Region Hesselberg

Das voranstehende Schaubild zeigte die wesentlichen Elemente der knapp 5-monatigen Vorbereitungsphase (inkl. Sommerferien).

Es gibt zwei besondere Gelingensfaktoren für jede Großgruppenwerkstatt⁸

(1) Die Vorbereitungsgruppe – Auge, Ohr und Mund für die Großgruppenkonferenz: Die Vorbereitungsgruppe umfasste 20–30 Personen, darunter Bürgermeister und wichtige Schlüsselpersonen aus Unternehmen, IHK, Wirtschaftsförderung und den regionalen Kreditinstituten sowie das Kernteam aus 5-7 Mitarbeitern, die von Entwicklungsgesellschaft und kommunalen bzw. regionalen Institutionen kamen.

Ihre Kernaufgabe war Auge, Ohr und Mund für die geplante Großgruppenkonferenz »Zukunft der Wirtschaft in der Region Hesselberg« zu sein. Sie war Resonanzfeld für das Berater- und Kernteam sowie Multiplikator und Werbeträger. Alle Mitglieder sorgten dafür, dass die gemeinsam ausgewählten Wunschteilnehmer durch sie selbst oder durch andere Personen persönlich zur Werkstatt eingeladen wurden. Das Ziel war, zwischen 120 und 200 Personen aus dem Bereich Wirtschaft für eine 2,5 tägige Werkstatt im November 2003 zu gewinnen.

(2) Die »Wunschteilnehmer« - aktive und mutige Ansprache mittels einer Informationstour durch die Region: Aufgrund der relativ großen Fläche der Region Hesselberg wurden zusätzlich drei dezentrale Informations- und Dialogabende durchgeführt – mit spannenden Themen für die Unternehmer. An den drei Mittwochabenden kamen jeweils zwischen 60 und 130 Besucher zu den Dialogveranstaltungen – und das trotz parallel laufender TV-Champions-League-Spiele des FC Bayern München. Die Arbeits- und Begegnungsweise in diesen Dialogforen wurde ohne Erklärung bereits im Modus der geplanten RTSC-(Zukunfts-)Konferenz durchgeführt und stieß auf positives Erstaunen.

Beides, die Art der Vorbereitungsgruppe und die Info-Tour trug wesentlich dazu bei, dass im November 2003 rund 110 Unternehmen und insgesamt 160 Personen von Freitagnachmittag bis Sonntagnachmittag dabei waren. Und dass, obwohl jeder

⁸ Mehr zu den Gelingens- und Wirkfaktoren von Großgruppenmethoden findet sich in »Gewusst wie – Bürgerbeteiligung im Stadtteil«, von Bauer/Lorenz (Hrsg.) Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend der Stiftung SPI, Berlin 2003; das Handbuch ist als pdf im Internet verfügbar.

Teilnehmer noch einen Verpflegungsbeitrag von 55 Euro bezahlen musste und Gäste aus dem nahen Umfeld der Region sogar bis zu 150 Euro aus eigener Tasche auf den Tisch legen mussten. Stichwort: das »System im Zweifel« etwas größer wählen.

2.2 Ablauf der RTSC-Konferenz »Zukunft der Wirtschaft in der Region Hesselberg«

Die Dramaturgie der Werkstatt in Kurzform (Fr. bis So.) sah folgendermaßen aus:

Tag 1: Aufrütteln (14 – 19 Uhr)

- ▶ 2 Impulsbeiträge, die aus unterschiedlichen Perspektiven auf die Herausforderungen der ländlichen Region Hesselberg eingingen
- ▶ Dialog der Teilnehmenden in gemischten Kleingruppen zu ca. 8 Personen mit Kommentaren und Rückfragen an die Impulsgeber
- ▶ Kleingruppen wählten die aus ihrer Sicht wichtigsten 3-4 Kernherausforderungen aus und erarbeiteten erste Lösungsideen mit anschließender Kurzpräsentation
- ▶ Gemeinsamer Ausklang am Abend mit viel Zeit zum persönlichen Kennenlernen und Austausch

Tag 2: Identifikation mit Zielen und Visionen (ganztägig)

- ▶ Morgenrunde mit Eindrücken vom 1. Tag
- ▶ Start einer Open-Space-Phase (OS) mit 3 Workshoprunden á 90 Min. mit ausgewählten Kurzpräsentationen
- ▶ Abrundung des Tages in »Branchenforen« – was können wir als »Branche« an Erkenntnissen aus dem 1. und 2. Tag ziehen?
- ▶ Zusammentragen von Kernentwicklungsthemen, gespeist aus den OS-Workshops und den Branchenforen als »Input« für den Informationsmarkt am 3. Tag
- ▶ Erneut gemeinsamer Ausklang des Tages – einziger Programmpunkt »gemeinsam essen und reden«

Tag 3: Umsetzung auf lokaler Ebene voranbringen (8:30 bis 14 Uhr)

- ▶ Start mit einer überkonfessionellen Andacht/Besinnung
- ▶ Informationsmarkt – Sichtung der Workshopergebnisse und Priorisierung der herausgearbeiteten Kernentwicklungsthemen durch die Teilnehmenden als »Fokusthemen« für die letzte Workshopphase
- ▶ Zusammensetzung der Teilnehmenden nach Herkunftskommunen bzw. Teilregionen (Teilnehmende aus benachbarten sehr kleinen Gemeinden) mit der Aufgabe, sich ihre lokalen Fokusthemen auszuwählen und dafür erste Umsetzungsideen/-schritte zu erarbeiten
- ▶ Kurzpräsentationen der geplanten Umsetzungsaktivitäten aus den Kommunen / Teilregionen
- ▶ Schlusskreis

Wir haben an allen 3 Tagen zur Auflockerung und zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls mit Rhythmus und Stimme gearbeitet, angeleitet von Sabine Mareiß, einer professionellen Sängerin und Moderatorin. Auch diese ungewöhnlichen Elemente fanden große Zustimmung und brachten viel Lachen hervor. Alles im Geiste der Konferenz, gemeinsam Neues zu wagen. Und auch hier machte der Ton die Musik.

2.3 Nachbereitung, Follow up und Nachwirkungen

Es gab bereits eine in der Vorbereitungsphase erarbeitete Umsetzungslandkarte im Sinne von Unterstützungsstrukturen und speziellen Themenworkshops. Nicht alles wurde 1:1 umgesetzt, aber die Kraft und der Geist wirkten über viele Jahre und sind bis heute spürbar. Aus der Open-Space-Phase entstand ein Unternehmenszusammenschluss – die Hesselberg AG – von mehr als 50 Unternehmen als Arbeitsgruppe (AG), die über viele Jahre gemeinsam Themen und Vorhaben voranbrachte. Die Hauptthemen waren:

- ▶ die Wertschöpfung und Zusammenarbeit in der Region verbessern und
- ▶ die Region nach draußen bekannt machen.

Die Hesselberg AG ist bis heute die 3. Säule der Regionalentwicklung neben den Kommunen und bürgerschaftlichen Initiativen. Auch im Rückblick auf das 10jährige Bestehen der Region Hesselberg (2009) galt die Zukunftskonferenz Wirtschaft als der entscheidende Meilenstein für die überaus positive Entwicklung der Region. Diese spezielle Großgruppenwerkstatt und ihr großer Erfolg machte die Region deutschland- und EU-weit bekannt. Der Hesselberg wurde zum Ziel kommunaler Reisegruppen und EU-weit zu Vorträgen eingeladen. Dennoch gibt es bis heute in Deutschland keine Nachahmerstadt oder Region, die sich dieses Vorgehen traut.

2.4 Weitere Beispiele für RTSC-Werkstätten im öffentlichen Bereich

Stadt Nürnberg	»Die Kraft des Südens« – 1,75 tägige RTSC-Auftaktveranstaltung mit ca. 170 Teilnehmern (TN) im Alter von 14 – 80 Jahren, darunter Top-Führungskräfte bekannter Unternehmen. Diese Konferenz leitete die positive Wende für eine 5 Stadtteile ein. Besonders die »Juwelen-Suche« zu Beginn der Werkstatt überraschte alle TN und führte zu einer anderen Art des »Wachrüttelns«. Follow up-Veranstaltung als 1,5 tägige Open-Space-Werkstatt, ca. 1 Jahr danach.
Landkreis Löbau-Zittau	Zukunft braucht Visionen, 1,75 Tage mit ca. 120 TN; ein Landkreis am Rande der Republik auf der Suche nach neuen Wegen und Ideen.
Bio-Konferenz der Metropolregion Nürnberg-Fürth-Erlangen	Zukunft der Bio-Betriebe in der Region, 1,75 Tage, ca. 70 TN aus 50 Unternehmen/Dienstleistern sowie Vertretern der Städte Fürth und Nürnberg.
Stadt Wien	Stadt der Menschen – gegen Armut und soziale Ausgrenzung, 1,75 Tage mit ca. 150 TN von NGOs, Politik, Verwaltung und Wissenschaft.

Zentralkrankenhaus Bremen-Ost (heute Klinikum Bremen-Ost)	Neuausrichtung des Krankenhauses (Fall-Pauschalen-System, Kundenorientierung, Stärkung der internen Zusammenarbeit), 2,5 Tage mit 250 TN aus allen Bereichen des KH – von Chefärzten bis zu Reinigungskräften, Patientenvertretern, Krankenkassen, Politik.
FABIDO – Kindertagesstätten der Stadt Dortmund (Eigenbetrieb)	Ein neugegründeter Eigenbetrieb mit ca. 120 Kindertagesstätten- und Familienzentren sucht seinen Kurs, 2 RTSC-Werkstätten, eine mit ca. 1.200 TN (2 Tage).

Abbildung 3: Beispiele für RTSC-Werkstätten im öffentlichen Bereich⁹

Warum wird dieser so besonders wirksame RTSC-Ansatz in Deutschland bis heute so selten im öffentlichen Bereich eingesetzt? Ein paar Spekulationen:

Trotz der ermutigenden Beispiele, die von ländlich geprägten Räumen über die deutsche Großstadt bis zur Metropole Wien reichen, fristet dieser kraftvolle Ansatz in Deutschland bis heute im kommunalen Bereich ein Schattendasein. Ganz im Gegensatz zu unserem Nachbarland Schweiz, wo eine Vielzahl unterschiedlicher, oftmals sehr kontroverser Aufgabenstellungen mit diesem methodischen Prozesskonzept angepackt und zu guten Ergebnissen geführt wird.¹⁰

Kann das angesichts der großen Herausforderungen in unseren Kommunen, Regionen, Verwaltungen und kommunalen Unternehmen so bleiben? Ein paar eigene Wahrnehmungen und Vermutungen, die sicher für den einen oder anderen Leser provokativ klingen mögen:

- ▶ Im öffentlichen Raum ist man an einer echten Mitgestaltung und Dialog auf Augenhöhe weder nach innen noch nach außen ernsthaft interessiert. Im Gegenteil viele erfahrene Kollegen erleben, dass mit zunehmender Verkündung von »Bürgerbeteiligung« die Kontrollwut seitens Politik und Verwaltung wächst.

⁹ Die erste bundesweit durchgeführte Großgruppenkonferenz fand 1998 für die 11 Gemeinden der Region Burgwald/Mittelhessen statt; methodischer Ansatz Zukunftskonferenz nach Weisbord/Janoff; nachzulesen in Keil, Marion/Königswieser, Roswitha (Hrsg.): Das Feuer der großen Gruppen, Stuttgart 2000, S. 288 ff.

¹⁰ Hinnen, Hannes / Krummenacher, Paul: Grossgruppeninterventionen, Stuttgart 2012, S. 58-71, S.213 ff.

Es scheint eine große Angst vor den eigenen Bürgern zu geben – jedenfalls dann, wenn sie in größerer Zahl auftauchen könnten. Stattdessen beschäftigt man seine Bürger in vielen Fällen mit schlecht durchgeführten World Cafés bei gleichzeitig völlig untauglichen Zeitbudgets und ohne tragfähige Prozess- und Umsetzungsvorstellungen.

- ▶ Angst vor Machtverlust in den Führungsetagen, gepaart mit dem Festhalten an der großen Steuerungsillusion: Ich / wir haben das Steuer fest in der Hand und wissen wo es hingehet - und wie am besten.
- ▶ Ein qualitativ tragfähiger RTSC-Ansatz erfordert mindestens eine Werkstattendauer von 1,5 Tagen, bei Auftaktsituationen von Entwicklungsprozessen wären sogar 2-3 Tage ratsam. Die allerwenigsten öffentlichen Auftraggeber trauen sich und ihren Mitbürgern zu, diesen Zeitbedarf als gut investiert zu vertreten.
- ▶ Es gibt auch nach mehr als 3 Jahrzehnten Bürgerbeteiligung und Bürgerprotest in Deutschland zu wenig Methoden -und v. a. Prozesskompetenz im Bereich der öffentlichen Entscheider. Eine Vermutung habe ich genannt: fehlendes echtes Interesse.

2.5 Die Zusammenfassung – ein neues Miteinander steht an

Wesentliche Grundlagen der RTSC-Konferenz teilt dieser Ansatz mit anderen bekannten Großgruppenmethoden wie der Zukunftskonferenz, der Open Space Conference oder der wertschätzenden Erkundung und Entwicklung (Appreciative Inquiry Summit).

Die besondere Gestaltungs- und Vermittlungskraft dieser Großgruppenmethoden resultiert aus dem Abgleich und Dialog der zahlreichen Teilnehmer, gefördert durch einen konsequenten Stakeholder-/Interessensgruppenansatz sowie eine große Vielfalt in der Ausgestaltung der verschiedenen Phasen.

Unabhängig von der jeweiligen Methode kommt der Vorbereitungsphase gerade im öffentlichen Bereich eine nicht hoch genug einzuschätzende Bedeutung zu. Denn dort entscheidet sich, ob

- ▶ die »richtigen« Leute kommen und wirklich das »ganze System« zum Kernthema der RTSC-Werkstatt im Veranstaltungsraum wird;
- ▶ der richtige zeitliche und terminliche Rahmen für die Großgruppenkonferenz gewählt wird;
- ▶ das Wachmachen oder Aufrütteln durch geeignete Vorgehensweisen und/oder die richtige Person (Impulsgeber) erfolgreich gestaltet wird und
- ▶ wie es nach der RTSC-Veranstaltung weiter geht.

Die vorgenannten Investitionen sind m. E. zwingend für jeden dialog- und partizipativ angelegten Entwicklungsweg, der mit einigermaßen Aussicht auf Erfolg gegangen werden will und fast völlig methodenunabhängig. Dass diese Anstrengung zur langfristigen Fundamentbildung und -erhaltung nach wie vor zu wenig Beachtung erfährt, überrascht angesichts der auf uns zu kommenden Aufgaben und einer Geschichte von rund 40 Jahren in Sachen Bürgerbeteiligung.

Allen Beteiligungsansätzen gemein ist die über viele Jahrzehnte gewachsene Einsicht, dass unsere auf Hierarchie und »Vorgaben von oben« setzenden Institutionen in vielen Fällen längst an ihre Gestaltungs- und Machbarkeitsgrenzen gestoßen sind. Und umgekehrt gilt genauso: Wir als Bürger, Unternehmen, Organisationen in unseren Kommunen und Regionen sind flächendeckend aufgerufen, gemeinsam Lösungen zu entwickeln und auch umzusetzen. Dies geschieht idealerweise im guten Zusammenspiel mit den gewählten Vertretern der Politik und den in unseren Verwaltungen tätigen Mitbürgern oder ergänzend zu diesen.

Der immer noch häufig zu hörende Ruf, die da »oben« in den Rathäusern und Verwaltungen müssten doch mal endlich und ganz schnell ... , steht in einem merkwürdigen Kontrast zur Lösungskompetenz, die man Politik und Verwaltung heute meist noch zu- bzw. eher abspricht. Die sich bereits deutlich abzeichnenden Veränderungen in der Arbeitswelt, die Herausforderungen aus Umwelt- und Klimaentwicklungen sowie das Thema Demografie und Zuwanderung rufen nach neuen Wegen und einem bewusstem Wagen.

Der Entwicklungspfad führt weg von kurzsichtiger Konkurrenz, Kirchturmdenken und einem verstärkten Weitermachen wie bisher hin zu einem neuen Miteinander in noch nie gekannter Vielfalt. Es wird wieder Mut zu Experimenten brauchen – ohne im Voraus zu wissen, was »hinten raus kommt«! Der ehemals berühmte einzige Königsweg zum Erfolg gleicht in Zukunft eher einem chaotisch anmutendem Gewirr von Pfaden, zusammen gehalten von Netzknoten der Begegnungen, des Informations- und Meinungsaustauschs sowie der gemeinsamen Standortbestimmung und (Neu-)Orientierung.

Diese Netzknoten gilt es intelligent und kontinuierlich zu organisieren – als Wirtschaftsunternehmen, als Krankenhaus und als Kommune. Die RTSC-Konferenz ist solch ein hervorragender Netzknoten. Ein großes leistungsfähiges Forum, in dem Welten sich begegnen, ihre Vorstellungen abgleichen, eine neue Zukunft entwerfen und zusammen auf den Weg bringen – immer wieder.

3. Referenzen und Literatur

Zur Bensen, Matthias; Bauer, Peter; Bredemeyer, Sabine und Herzog Jutta I.: Real Time Strategic Change, Schneller Wandel mit großen Gruppen. Stuttgart 2003.

Bauer, Peter: »Gewusst wie – Bürgerbeteiligung im Stadtteil«, ein Handbuch für (Groß-) Gruppenmethoden, unter Mitarbeit von Agnes Lorenz, Hrsg. Bundesministerium für Familie, Frauen, Senioren und Jugend und der Stiftung SPI Berlin, Bereich Entwicklung & Chancen, 2003.

Keil, Marion / Königswieser, Roswitha (Hrsg.): Das Feuer der großen Gruppen, u.a. mit einem Beitrag von Peter Bauer über die „Zukunftskonferenz“ für die Region Burgwald / Mittelhessen, Stuttgart 2000.

Holman, Peggy / Devine, Tom / Cady, Steven (Hrsg.): The Change Handbook, The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems, 2. Auflage, San Francisco 2006 (Hinweis: Auszüge aus der englischen Fassung sind auf Deutsch unter dem Titel »Change Handbook – Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden« im Carl-Auer-Verlag erschienen; 2. Auflage, 2006).

Hinnen, Hannes / Krummenacher, Paul: Grossgruppeninterventionen, Konflikte klären – Veränderungen anstoßen – Betroffene einbeziehen, Stuttgart 2012.

RTSC-Konferenz bei der Deutschen Post (Internationales Postzentrum am Rhein-Main-Flughafen Frankfurt), Auftakt- und Folge-Konferenz, 1999/2000, Konzept/Moderation Matthias zur Bonsen/Peter Bauer, DVD mit Ausschnitten aus 2 RTSC-Konferenzen, Dauer ca. 40 Min.; Themen: Unternehmensverständnis, Produktionsprozesse und neue Kultur der Zusammenarbeit und Wertschätzung.

Zukunft der Wirtschaft in der Region Hesselberg, Nov. 2003; Lkrs. Ansbach / Bayern, 2,5 tägige RTSC-Konferenz, 160 Teilnehmer, davon ca. 110 aus Unternehmen, 20 Bürgermeister, wirtschaftsnahe Institutionen; Konzeption und Moderation Peter Bauer; Projekt war Preisträger 2006 Interkommunale Zusammenarbeit.