

Fachbeitrag

Mit einer RTSC-Konferenz Stakeholder frühzeitig für das Projekt gewinnen

Teil 1: Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren, Ziele und Prinzipien

Im Rahmen eines Projekts wurden die Arbeitsprozesse zwischen den Bereichen Vertrieb und Produktion neu konzipiert oder mit Hilfe eines Organisationsentwicklungs-Projekts wurde für das gesamte Unternehmen eine neue Organisationsstruktur erarbeitet. Das jeweilige Projektergebnis soll den betroffenen Mitarbeitern nun so vermittelt werden, dass sie es nachvollziehen, akzeptieren und bei der Umsetzung selbst "mit Leben füllen" und unterstützen. Es steht eine technische Neuerung für einen Unternehmensbereich an, z.B. die Einführung eines neuen IT-Systems für den Support, und im Kick-off für dieses große Change-Projekt sollen alle Stakeholder frühzeitig mit ihrem Wissen einbezogen und ihre Bereitschaft, den Wandel zu unterstützen, geweckt werden.

In allen drei Situationen bietet es sich meiner Erfahrung nach an, eine Real-Time-Strategic-Change-Konferenz (im Folgenden: RTSC-Konferenz) durchzuführen. Übersetzt bedeutet RTSC "Strategischer Wandel in Echtzeit". Diese Methode zur Moderation von Großgruppen hilft Ihnen, Mitarbeiter in Veränderungsprozessen mitzunehmen und zu motivieren, sich auf "das Neue" einzulassen. Bei bereits laufenden Change-Projekten, bei denen als erstes Ergebnis ein Veränderungskonzept entstanden ist, lässt sich so den Betroffenen Schritt für Schritt nahebringen, welche Informationen und Gedanken zu diesem Konzept geführt haben. Für das Projektteam und das Management bietet die Konferenz auch Gelegenheit zu testen, wie die neue Strategie oder erste geplante Maßnahmen bei den übrigen Mitarbeitern ankommen und inwieweit sie umsetzbar sind. Die Reaktionen der Teilnehmer auf der Konferenz sind ein wichtiger Indikator dafür.

Die Anfänge

Die RTSC-Konferenz wurde von den Beratern Kathy Dannemiller, Chuck Tyson, Al Davenport und Kollegen in den 80er Jahren in den USA entwickelt, um möglichst vielen Mitarbeitern eines Unternehmens in kurzer Zeit ein neues Arbeitsverfahren zu vermitteln. Die Berater übernahmen bei den ersten Konferenzen auch die Moderatorenrolle. Sie waren mit diesem Vorgehen so erfolgreich, dass sie diese Art der Konferenz in vielen weiteren amerikanischen Unternehmen durchführten.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:
› projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

Wissenstransfer im lockeren Austausch. Das Knowledge Café nach David Gurteen

Wissen auf den Tisch bringen. Die Moderationsmethode "World Café"

Open Space – Freiraum für kreative Lösungen. Teil 1: Prinzipien, Vorbereitung und Ablauf

sowie in den Rubriken:

- › Kick-off
- › Kommunikation
- › Wissensmanagement
- › Entscheidungsfindung
- › Kreativitätsmethoden
- › Problemlösung

Service-Links



Dienstleister

› [Change Management](#)



Termine

› [Präsentation/Moderation](#)

Seit der Berater Matthias zur Bonsen Mitte der 90er Jahre diese Methode in Deutschland durch ein regelmäßiges Lernforum bekannt gemacht hat, bei dem er Methoden zur Arbeit in Großgruppen vermittelte, wird sie auch im deutschsprachigen Raum bei vielen Veränderungsprojekten genutzt. Zur Bonsen hat die ursprüngliche Methode abgewandelt und weiterentwickelt, indem er Elemente anderer Großgruppenmethoden einsetzte, wie z.B. das "World Café". (Zur Großgruppenmethode "World Café" siehe auch "Wissen auf den Tisch bringen. Die Moderationsmethode 'World Café'", Projekt Magazin 15/2010.)

Dieser Artikel stellt die RTSC-Methode in ihrer ursprünglichen Form dar. Der erste Artikelteil der zweiteiligen Artikelserie beschreibt die grundsätzlichen Rahmenbedingungen einer RTSC-Konferenz, was Sie mit ihr erreichen können und nach welchen Prinzipien Sie eine solche Konferenz ausgestalten sollten. Er geht darauf ein, was für die Vorbereitung der Konferenz erforderlich ist, welches die Erfolgsfaktoren sind und beschreibt den Konferenzablauf.

Grundsätzliche Rahmenbedingungen

Dauer und Ablauf

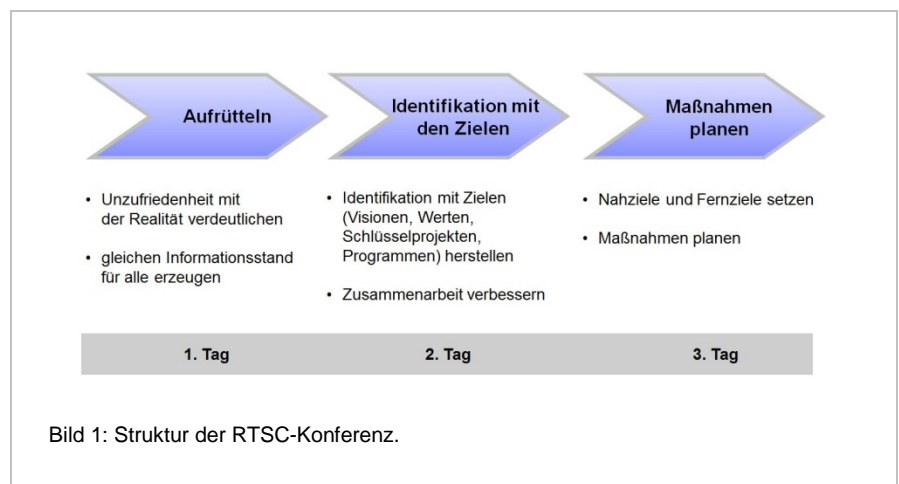
Eine RTSC-Konferenz dauert zwei bis drei Tage. Die Teilnehmer werden in drei Schritten durch die Konferenz geführt. Idealerweise wird für jeden Schritt ein Tag reserviert:

- Am ersten Tag steht die Ist-Situation im Mittelpunkt der Betrachtung. Ziel ist es, die Teilnehmer aufzurütteln und eine gemeinsame Informationsbasis zu schaffen.
- Am zweiten Tag sollen die Teilnehmer für die Veränderung motiviert werden. Dabei richtet sich der Blick auf die Zukunft und die Situation nach der Veränderung.
- Am dritten Tag analysieren die Teilnehmer die Probleme, welche die Zielerreichung behindern, und planen Maßnahmen, mit denen die Ergebnisse umgesetzt werden können. Zum Konferenzende ist dann ein Masterplan für die Folgeaktivitäten entstanden.

Die Struktur der RTSC-Konferenz ist in Bild 1 dargestellt.

Die Teilnehmer

An einer solchen Konferenz können 50-1.000 Personen teilnehmen. Acht bis zwölf Teilnehmer bilden eine Gruppe. Bei vielen Teilnehmern erhöht sich die Anzahl der Gruppen entsprechend, denn die einzelne Gruppe sollte arbeitsfähig bleiben.



Eine wichtige Aufgabe der Mitarbeiter des Vorbereitungsprojekts ist es, die Zusammensetzung der Gruppen festzulegen. Auf Basis der Teilnehmerliste sollten die Teilnehmer so in Gruppen zusammengestellt werden, dass jede

Gruppe die Organisation im Kleinen abbildet. Dies gelingt zwar nicht immer, diese Zusammensetzung sollte aber angestrebt werden. Wenn es im Verlauf der Konferenz an die Ausarbeitung der Maßnahmen für die konkrete Umsetzung geht, werden die Teilnehmer aufgefordert, sich wieder neu in sog. "Heimatgruppen" zusammenzufinden, d.h. sich mit Kollegen aus dem eigenen Fachbereich zusammenzutun.

Die RTSC-Konferenz wirkt gegenüber anderen Kommunikationsformen, die sonst üblicher Weise für die Vermittlung notwendiger Veränderungen eingesetzt werden, wie z.B. E-Mail, Newsletter oder Intranet-Seiten, nachhaltiger: Die Teilnehmer können die geplante Veränderung besser nachvollziehen und tragen die erarbeiteten Inhalte als Multiplikatoren in ihre Fachbereiche.

Allerdings ist eine solche Konferenz auch deutlich kostspieliger: Es müssen zwischen 600 und 900 Euro für eine Konferenz veranschlagt werden. Darin sind die Kosten für Übernachtungen des Veranstaltungs-Projektteams, Raummiete, Tagungsgetränke und für die Moderatoren enthalten. In der Regel werden diese Konferenzen deshalb vorwiegend in Großunternehmen eingesetzt, wie z.B. der Deutsche Post, Siemens und ABB.

Initiierung und Durchführung – zwei Teams

Der Impuls für eine solche Konferenz wird von einem Teammitglied des Veränderungsprojekts kommen und der Projektleiter wird dieses Vorgehen der Unternehmensführung im Rahmen der Kommunikationsplanung vorschlagen. Um das Management zu überzeugen, sollte er vor allem die Wirksamkeit der Methode in den Vordergrund stellen. Argumente, mit denen er das Management überzeugen kann, sind:

Das Management

- signalisiert so den Mitarbeitern, dass ihm das Thema, das auf der Konferenz behandelt wird, sehr wichtig ist,
- erhält direktes Feedback zur entwickelten Strategie bzw. zu geplanten Maßnahmen, und
- kann mit seinen Mitarbeitern in direkten Dialog treten.

Für Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Konferenz sollte ein eigenes kleines Projektteam gebildet werden, das sowohl für die Organisation als auch für die Inhalte der Konferenz verantwortlich ist. Dieses Projektteam sollte aus den Mitgliedern des Veränderungsprojekts, potentiellen Teilnehmern und den Moderatoren bestehen. Durch diese Zusammensetzung sind die drei für die Konferenz wichtigen Interessensgruppen vertreten: Die Initiatoren, die Zielgruppe und die für die Durchführung Verantwortlichen. Das Veranstaltungsteam sollte so klein wie möglich sein, damit die Mitglieder direkt miteinander kommunizieren können und der Aufwand für die Organisation des Teams möglichst gering bleibt. Ideal sind acht bis zwölf Teammitglieder.

Die Moderatoren haben in der Vorbereitung der Konferenz vor allem die Aufgabe, die anderen Teammitglieder in der Anwendung der Methode der RTSC-Konferenz zu beraten und den Ablauf der Konferenz zu entwickeln. Sie sollten aus für diese Konferenzform qualifizierten externen Anbietern ausgewählt werden. Dafür sollten mehrere potentielle Moderatoren angefragt und im Gespräch geprüft werden, wie gut sie zum Thema und zum Unternehmen passen. Auf jeden Fall sollten die Moderatoren schon RTSC-Konferenzen durchgeführt haben. Trotz höherer Kosten ist es sinnvoll, dass die Konferenz von zwei Personen moderiert wird. Damit kann sich jeweils ein Modera-

tor auf die Moderation konzentrieren, während der andere sich um die Organisation im Hintergrund kümmert. Für die Teilnehmer hat dies zudem den Vorteil, dass die Konferenz abwechslungsreicher wird.

Dieses Veranstaltungs-Projektteam muss auch dafür sorgen, dass die auf der Konferenz vereinbarten Maßnahmen nach der Konferenz auch umgesetzt werden. Dies gelingt am besten, wenn die während der Konferenz (weiter-) entwickelten Maßnahmen in die Planung der Umsetzungsprojekte, die auf die Konferenz folgen, integriert und der Umsetzungsfortschritt wie alle anderen Projektaktivitäten an das Team des Veränderungsprojekts berichtet wird.

Erfolgsfaktoren

Gute Vorbereitung

Der Erfolg der Konferenz hängt vor allem von der guten Vorbereitung der Konferenz ab. Nicht nur, weil das Vorbereitungsteam für den perfekten Ablauf der Konferenz sorgen muss, sondern auch, weil die Mitglieder die richtigen Fragen für die Übungseinheiten finden und ein passendes Symbol für die Konferenz entwickeln müssen. Ist das Konferenzthema die Einführung neuer Prozesse, so kann ein Puzzle ein Symbol für das geplante gute Zusammenspiel dieser Prozesse mit den bestehenden Prozessen darstellen. Ein Symbol können die Teilnehmer auf einen Blick erfassen und alle Inhalte der Konferenz damit verknüpfen.

Starke Einbindung des Managements

Ein anderer wichtiger Punkt ist die Einbindung des Managements. Führungskräfte haben wenig Zeit, sich mit der Konferenz auseinanderzusetzen. Dennoch müssen die Mitglieder des Veranstaltungs-Projektteams Gespräche mit den Mitgliedern des Managements führen und das Ziel, der Inhalt und der Verlauf der Konferenz abstimmen. Die Mitglieder des Managements sollten sich selbst in die Gestaltung mit Ideen einbringen. Nur so wird die Konferenz auch zu ihrer Konferenz.

! Ich empfehle dreimal **zwei** Stunden beim Management zur Abstimmung anzufragen. In der Regel haben Sie dann zumindest dreimal **eine** Stunde Zeit, diese Punkte zu klären.

Die RTSC-Konferenzen, die ich organisiert oder an denen ich teilgenommen habe, waren für die Teilnehmer und für das Management selbst immer ein Highlight. Die Teilnehmer werden durch die Konferenz kreativ und kommen auf neue Ideen. Auf einer Konferenz haben die Veranstaltungsgruppe und die Teilnehmer **eine Geschichte** als Metapher für die organisatorische Veränderung entwickelt.

Ziele

Ziele, die mit RTSC-Konferenzen erreicht werden, sind,

- Veränderungsprojekte schneller umzusetzen (da die Teilnehmer zunächst durch die ungeschönte Darstellung der Ist-Situation aufgerüttelt werden und dann die Vorteile der Veränderung für sie auf der Konferenz erlebbar werden),
- Mitarbeiter aus allen Bereichen, die von der Veränderung betroffen sind, auf den gleichen Informationsstand zu bringen,

- ein rasche Verständigung aller Stakeholder über Visionen und Ziele zu ermöglichen,
- zu erreichen, dass jeder sich für das Gelingen des Veränderungsprojekts oder sogar für die positive Unternehmensentwicklung verantwortlich fühlt (da er erkennt, dass sein Beitrag zum Erfolg des Projekts und damit des Unternehmens wichtig ist),
- bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu initiieren bzw. verbessern,
- Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen und
- für jeden Teilnehmer erlebbar zu machen, dass auch alle anderen "den ersten Schritt" der Veränderung gehen.

Prinzipien

Eine RTSC-Konferenz beruht auf den folgenden Prinzipien:

- **Die "richtigen" Teilnehmer in die Konferenz holen:** Die Teilnehmer sollten einen Querschnitt aller Fachbereiche der Organisation abdecken, die von der Veränderung betroffen sind. Die Auswahl sollten die Führungskräfte in den jeweiligen Fachbereichen vornehmen, welche auch die Mitarbeiter für die Teilnahme an der Konferenz freistellen. Diese können mit den folgenden Argumenten dafür gewonnen werden: Sie zeigen damit selbst sichtbar, dass sie das Projekt unterstützen, können über ihre Mitarbeiter die Interessen der Abteilung einbringen und bekommen direkte Informationen über die geplante Konferenz.
- **Das Wissen der Teilnehmer für diese sichtbar zur Weiterentwicklung nutzen:** Die Teilnehmer bringen in die Konferenz auch Wissen ein, das den Mitgliedern des Projektteams und dem Management bei der Strategie- bzw. Maßnahmenentwicklung nicht zur Verfügung stand. In der Konferenz sollte dieses zusätzliche Wissen der übrigen Mitarbeiter sichtbar genutzt werden, um das entwickelte Konzept bzw. die geplanten Maßnahmen zu verbessern und zugleich den Teilnehmern zu signalisieren, dass man ihre Kenntnisse wertschätzt.
- **Teilnehmer als Multiplikatoren einsetzen:** Die Konferenz wird durchgeführt, damit die Teilnehmer einerseits mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen den Veränderungsprozess inhaltlich bereichern, andererseits später als Multiplikatoren wirken, indem sie konkrete Ideen zur Umsetzung der Veränderung in die einzelnen Fachbereiche hineinbringen und dadurch ihre Kollegen motivieren, die Veränderung mitzutragen.
- **Engagement des Top-Managements:** Die Führungsspitze, welche für das Change-Projekt verantwortlich ist, sollte auch während der gesamten Konferenz anwesend sein. Die Mitglieder der Geschäftsführung sollten das Veränderungskonzept vorstellen und Fragen dazu beantworten, aber auch als normale Teilnehmer der Konferenz in den Gruppen mitarbeiten, um das Konzept weiterzuentwickeln.
- **Die schwierigen Informationen am Anfang:** Die Energie für Veränderung bei einer RTSC-Konferenz kommt aus folgender Grundüberlegung: Wenn die Unzufriedenheit des Managements mit der bestehenden Unternehmenssituation gleich zu Beginn klar aufgezeigt wird, rüttelt dies die Teilnehmer auf, macht sie nachdenklich und verdeutlicht ihnen die Notwendigkeit zur Veränderung.
- **Kurze Arbeitseinheiten:** Die Arbeitseinheiten in einer RTSC-Konferenz dauern in der Regel nur 30 Minuten. Die knapp bemessene Zeit zwingt die Teilnehmer zu Konzentration und Fokussierung auf das Wichtigste und die meisten Teilnehmer fühlen sich gefordert, sich mit ihrer gesamten Kompetenz einzubringen.

- **Abwechslung fördert Kreativität:** Die Konferenz lebt davon, dass die Teilnehmer immer neue Eindrücke bekommen und jede Arbeitseinheit etwas Neues enthält. So entsteht auch keine Langeweile. Deshalb wechseln sich im Ablauf der Konferenz Gruppenarbeitsphasen und Informationsweitergabe im Plenum, die über unterschiedliche Medien vermittelt wird, ab. Dieses Vorgehen regt die Teilnehmer zur Kreativität an.
- **Präsentationen aufnahmefähig gestalten:** Bei einer RTSC-Konferenz ist es aufgrund der großen Anzahl der Teilnehmer nicht möglich, dass alle Gruppen ihre Ergebnisse nacheinander präsentieren. Deshalb sollten die einzelnen Arbeitsgruppen für die Präsentation ihrer Ergebnisse Vermittlungsformen wählen, die es erlauben, die Inhalte den anderen Teilnehmern schnell und zugleich interessant darzustellen. So kann z.B. im Rahmen eines sog. "Marktplatzes" für jede Gruppe ein Teilnehmer das Gruppenergebnis an einem "Marktstand" präsentieren, während die übrigen Teilnehmer als "Marktbesucher" von Stand zu Stand gehen und die Informationen vermittelt bekommen. Für einen solchen "Marktstand" reicht es, einen Stehtisch und einen Flipchart aufzustellen.
- **Reflexionen im Plenum:** Reflexionen im Plenum geben den Teilnehmern die Möglichkeit, ihre Eindrücke von der Konferenz zu schildern. Dafür interviewen die Moderatoren einzelne Teilnehmer, die etwas beitragen möchten. So erfahren sich alle Konferenz-Teilnehmer als eine große Gruppe und lernen gleichzeitig die Standpunkte anderer Teilnehmer kennen. Die Moderatoren geben dabei den Zeitrahmen für die Wortmeldungen und mögliche Diskussionen vor. Wenn der geplante Zeitrahmen überschritten ist, können die Moderatoren die Diskussion abbrechen.
- **Bewegung ermöglichen:** Die Teilnehmer müssen sich während der Konferenz bewegen können – geistig wie körperlich. Dies geschieht durch die Abwechslung in den Aufgabenstellungen, der unterschiedlichen methodischen Gestaltung der Arbeitseinheiten, aber auch den Wechsel zwischen den Gruppen bzw. durch die Übernahme verschiedener Rollen innerhalb der Gruppe (z.B. Moderator der Ideen oder Präsentator des Gruppenergebnisses). Die ständige Bewegung in der Konferenz ist auch eine Metapher für das übergeordnete Ziel: Die Konferenz will die Teilnehmer in Bewegung bringen.
- **Strukturierung der Gruppenarbeit durch klare Aufgabenstellung:** Die Ergebnisse der Konferenz werden in kleinen, selbstorganisierten Gruppen erarbeitet. Damit dies funktioniert, benötigt jede Gruppe eine klare Aufgabenstellung, welche keine Rückfragen erforderlich macht. Z.B. "Denken Sie über die folgenden Fragen nach und machen Sie sich dazu stichwortartig Notizen: Wie lange bin ich schon im Unternehmen und welche Aufgaben nehme ich jetzt wahr? Welche Auswirkungen hat die geplante Veränderung auf meine Arbeitssituation?"

Dabei entwickelt jeder Teilnehmer in den ersten fünf Minuten seine eigenen Gedanken zur Aufgabenstellung. In einem zweiten Schritt tauschen sich die Teilnehmer in 25 Minuten über diese Gedanken aus. Das Ergebnis, das im Plenum präsentiert werden kann, sollte das Wesentliche der Diskussion wiedergeben.

In der Gruppenarbeit können die Teilnehmer feststellen, was gemeinsame, aber auch was unterschiedliche Interessen im Hinblick auf die anstehende Veränderung sind. Die gemeinsamen Interessen bilden die Basis für ein gemeinsames Verständnis des Veränderungsprojekts und die abweichenden Interessen sind die Punkte, für die in der Konferenz eine Lösung gefunden werden muss, die alle mittragen können. Tipp: Anschauliche Beispiele oder Geschichten als Ergebnis verdeutlichen die Meinung der Gruppe meist besser als abstrakte Darstellungen.

- **Die Mitgestaltung unterstützende Arbeitsmittel einsetzen:** In der Konferenz sollen sich die Teilnehmer so viel wie möglich einbringen. Je mehr Technik eingesetzt wird, umso mehr entsteht bei den Teilnehmern der Eindruck, dass schon alles festgelegt ist und sie nur noch wenig selbst gestalten können. So eignen sich an dieser Stelle Flipcharts oder Pinnwände und Moderationskarten. Sie erlauben den Teilnehmern, ihre Ideen darzustellen.
- **Inhalte mit allen Sinnen erlebbar machen:** Eine RTSC-Konferenz soll vor allem Energie freisetzen. Dies gelingt am besten, wenn die Teilnehmer nicht mit abstrakten Inhalten konfrontiert werden, sondern die Konferenz Elemente enthält, durch welche die Teilnehmer auch sehen, hören und emotional spüren, was gemeint ist. Dies können erlebnisorientierte Bausteine, Geschichten und Märchen, Symbole und Rituale sein. Ein Beispiel dafür kann eine Geschichte sein, welche die Mitglieder des Veranstaltungs-Projektteams entwickelt haben und die verschiedene Teilnehmer der Konferenz vorlesen. (Siehe hierzu auch "[Erfolgreiches Change Management. Wie Sie Akzeptanz für Veränderungen erreichen](#)", Projekt Magazin 18/2009.)
- **Jede Konferenz ist einmalig:** Dies bedeutet, dass jede RTSC-Konferenz anders verläuft. Es gibt kein Standardprogramm, sondern nur den durch die Struktur der Konferenz vorgegeben "roten Faden", der angibt, welche Stationen durchlaufen werden müssen. (Zur Struktur siehe die Excel-Datei "Designvorlage RTSC-Konferenz" zu diesem Artikel, die Ihnen als Basis für die Ausarbeitung den spezifischen Designs der Konferenz dienen kann.)
- **Dokumentation der Ergebnisse:** In der Konferenz entstehen viele Ideen, konkrete Vorschläge und Maßnahmen. Diese müssen für die Arbeit nach der Konferenz dokumentiert werden. Die meisten Ergebnisse werden in der Konferenz auf Flipcharts geschrieben. Diese werden fotografiert und im Anschluss von der Vorbereitungs-Projektgruppe aufbereitet. Denn mit den beschriebenen Flipchart-Blättern können oft nur die Gruppen etwas anfangen, welche die Inhalte entwickelt haben. Die Konferenz-Dokumentation wird allen Teilnehmern zur Verfügung gestellt. Bewährt hat sich auch, zusätzlich die wichtigsten Ergebnisse [in einer Reportage über die Konferenz](#) zusammenzufassen, die neben den harten Fakten auch die Aufbruchstimmung der Konferenz vermittelt.

Vorbereitung der RTSC-Konferenz

Eine RTSC-Konferenz wird, wie bereits erwähnt, durch ein **Veranstaltungs-Projektteam** geplant, das durch das **Veränderungs-Projektteam** zusammengestellt wird und möglichst viele Interessengruppen im Unternehmen abbildet. Wenn es ein Teilprojekt für die Kommunikation innerhalb des Veränderungsprojekts gibt, sollte das Team des Teilprojekts die Mitglieder vorschlagen und vom Lenkungsausschuss bestätigen lassen.

Einerseits werden damit die Interessen der Teilnehmer bereits in der Vorbereitung der Konferenz stärker berücksichtigt. Andererseits stellen die Mitglieder des Veranstaltungs-Projektteams Motivatoren für die Konferenzteilnahme dar. Denn sie erzählen ihren Kollegen von den Vorbereitungen und machen sie so neugierig auf die Konferenz.

Aufgaben des Veranstaltungs-Projektteams

Das Veranstaltungs-Projektteam hat die Aufgabe,

- die Interessen der Teilnehmer bei der Vorbereitung zu vertreten,
- den Ablauf der Konferenz mit den Moderatoren zu erarbeiten,

- die Aufgabenstellungen für die Gruppenarbeiten zu entwickeln,
- die Konferenz zu organisieren (oder, falls diese von einer Eventmanagement-Agentur organisiert wird, diese zu unterstützen),
- ggf. den Konferenzraum auszuwählen und herzurichten. (Siehe hierzu auch den Abschnitt "Auswahl und Gestaltung des Konferenzraumes".)

Dieses Team entwickelt auch auf Basis der grundsätzlichen Struktur einer RTSC-Konferenz das sog. "Design" dieser spezifischen Konferenz. Es legt genau fest, was wann wie während dieser Konferenz geschieht, und wer die Akteure bei den einzelnen Veranstaltungsblocken sind.

Auswahl und Gestaltung des Konferenzraums

Ein wichtiger Schritt in der Vorbereitung ist die Auswahl und Gestaltung des Konferenzraums. Für eine RTSC-Konferenz braucht man einen sehr großen Raum. Die Raumgröße ergibt sich aus der Anzahl der Teilnehmer. Für jeden Teilnehmer werden 3 bis 4 qm benötigt. Dies bedeutet, dass für eine Konferenz mit 100 Teilnehmern 300 qm zur Verfügung stehen müssen.

Die Teilnehmer arbeiten, wie bereits erwähnt, in Gruppen von jeweils acht bis zwölf Personen. Sie können an runden Tischen sitzen oder auch in Stuhlkreisen. Darüber hinaus sollte der Konferenzraum mit Symbolen geschmückt werden. Ist z.B. das Leitthema der Konferenz, grundlegend neue Prozesse in der Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Vertrieb und Produktion einzuführen, was für das Unternehmen eine enorme Herausforderung bedeuten wird, bietet es sich an z.B. mit "Berg"-Metaphern zu arbeiten und den Konferenzraum mit Bergsteiger-Utensilien zu schmücken.

Abschluss der RTSC-Konferenz und nächste Schritte

Zum Konferenzende blicken die Teilnehmer in einer Feedbackrunde nochmals zurück auf die Konferenz. Der Abschluss der Veranstaltung bildet zugleich den Anfang für die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen. Die Maßnahmen müssen jetzt in Form von Teilprojekten umgesetzt werden – mit einem entsprechenden Projektauftrag, definierten Meilensteinen, zugeordneten Ressourcen, festgelegten Terminen für den Abschluss und einer Projektorganisation.

Das Veranstaltungs-Projektteam sendet den Projektleitern die Informationen aus der Konferenz zu und organisiert die Kommunikation der Ergebnisse in die Organisation. Die Koordination dieser Teilprojekte wird vom Projektteam des Veränderungsprojekts übernommen. Es trägt die Ergebnisse zusammen und behält den Gesamtprojektfortschritt im Auge. Auch dieser sollte regelmäßig kommuniziert werden. Dies kann durch eine Intranetseite oder ein firmeninternes soziales Netzwerk geschehen. Bewährt hat sich auch, das in der oder für die Konferenz entwickelte Symbol, z.B. eben ein Puzzle, sichtbar in den betroffenen Abteilungen auszustellen.

Eine gute Möglichkeit, die Ergebnisse der Maßnahmen, die in Rahmen der Konferenz entwickelt wurden, sichtbar zu machen, ist eine Review-Konferenz. Diese kann sechs bis acht Monate nach der RTSC-Konferenz stattfinden.

Dazu werden die gleichen Teilnehmer wie bei der ersten Konferenz eingeladen. Sie bietet die Gelegenheit, das Erreichte darzustellen und zu feiern.

Fazit und Ausblick

Im ersten Teil des Artikels standen die Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren, Ziele und Prinzipien sowie Vorbereitung einer RTSC-Konferenz im Vordergrund. Im zweiten Artikelteil werde ich darstellen, wie der Verlauf einer RTSC-Konferenz für ein Projekt-Kick-off eines großen Organisationsprojekts konkret aussehen kann. Das Projekt hat die Aufgabe, die Organisationsstruktur und die Arbeitsprozesse des Servicemanagements des Unternehmens zu überarbeiten. Eine RTSC-Konferenz ist hier besonders gut geeignet, da durch die Neuorganisation viele Abteilungen betroffen sind, die unterschiedliche Interessen haben. Die RTSC-Konferenz bringt die Stakeholder auf einen gleichen Informationsstand und gibt ihnen die Möglichkeit ein gemeinsames Zukunftsbild zu entwickeln.

Literatur und Weblinks

- **all in one spirit** – Homepage von Matthias zur Bonsen
- Bruck, Walter; Müller, Rudolf: Wirkungsvolle Tagungen und Großgruppen, GABAL Verlag, 2007
- Bunker, Barbara Benedict; Alban, Billie T.: Large Group Interventions. Engaging the Whole System for Rapid Change, A Wiley Imprint, San Francisco 1997
- Dannemiller Tyson Associates: Whole Change: unleashing the Magic in Organizations, San Francisco 2000
- Zur Bonsen; Matthias: Real Time Strategic Change. Schneller Wandel mit großen Gruppen, Klett Cotta Verlag, 2003

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter www.projektmagazin.de/ausgaben/2013 oder klicken Sie **hier**, um direkt zum Artikel zu gelangen.