

Fachbeitrag

Mit einer RTSC-Konferenz Stakeholder frühzeitig für das Projekt gewinnen

Teil 2: Beispiel für einen Konferenzbericht

Im ersten Teil des Artikels habe ich das Konzept und die Prinzipien einer Real-Time-Strategic-Change-Konferenz (kurz: RTSC-Konferenz) beschrieben. Sie beruht darauf, dass die Teilnehmer in der Konferenz strategische Überlegungen in verdichteter Form nachvollziehen und Maßnahmen für die Umsetzung definieren. Ich beschreibe hier den Ablauf einer solchen Konferenz am Beispiel des Kick-off für ein Reorganisationsprojekt. Hierfür habe ich die Form eines Konferenzberichts über eine fiktive Konferenz gewählt, um die wesentlichen Elemente dieser Konferenzform pointiert darstellen zu können.

Ausgangssituation

Die IT-Firma "Next Service" stellt Serverleistungen und Netzwerkdienste bereit, entwickelt aber auch Software-Anwendungen und passt diese an. Die Servicemanager des Unternehmens bilden die Schnittstelle zwischen dem Kunden und der Produktion. Sie sind dafür verantwortlich, dass der Kunde die vereinbarten Leistungen erhält und dafür, dass die Produktion diese auch liefert. Darüber hinaus gehört die ständige Verbesserung der Services zu ihren Aufgaben.

Anlass für das Reorganisationsprojekt ist die unzureichende Servicequalität. So war es u.a. vorgekommen, dass der Service Fehler in der Gehaltsabrechnungs-Software eines Kunden nicht in den vereinbarten 24 Std. behoben hatte und die Gehälter erst verspätet ausgezahlt wurden. Dieses und weitere Probleme eskalierten die Servicemanager an die nächsthöhere Managementebene, teilweise bis hin zum obersten Management. Die Initiative für das Projekt kam von der Geschäftsleitung. Diese ernannte den Projektleiter, der Teilprojektleiter aus den für die Prozessoptimierung erforderlichen Unternehmensbereichen ausgewählt hat. Das Projektteam für das Reorganisationsprojekt, das somit aus dem Projektleiter und den designierten Teilprojektleitern besteht, hat den Projektumfang festgelegt.

Umfang des Projekts ist es, neben der Rolle und den Aufgaben des Servicemanagers auch alle Service-Prozesse neu zu definieren und anschließend in der Organisation zu implementieren. Ziel ist es, so die

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](#)

Qualität der Services zu verbessern und die Zeiten bis zur Behebung schwerer Fehler zu verkürzen, sodass die Kundenzufriedenheit steigt. Außerdem sollen die Servicemanager Eskalationen an das Management auf die Probleme beschränken, die auf operativer Ebene nicht gelöst werden können, wie z.B. wenn eine Investition in eine Server-Erweiterung notwendig ist oder Verträge mit dem Kunden angepasst werden müssen.

Diese Anpassungen betreffen nicht nur die Servicemanager, sondern auch alle Funktionen, die mit diesen zusammenarbeiten, d.h. Mitarbeiter aus Vertrieb, Produktion und Controlling. Denn für den Vertrieb ist der Service eine der wichtigsten Schnittstellen, da dieser dafür verantwortlich ist, dass die durch den Vertrieb mit dem Kunden getroffenen Vereinbarungen eingehalten werden. Die Produktion stimmt ihre Prozesse mit dem Service ab, damit die Leistungserbringung reibungslos klappt. Und das Controlling stellt Daten bereit, mit denen der Servicemanager überprüft, ob die Services noch im veranschlagten Kostenrahmen erbracht werden. Diese Kennzahlen können dem Servicemanager auch helfen, die Servicekosten zu senken, wenn z.B. die Wartungskosten für einen bestimmten Servertyp deutlich höher sind als bei anderen, vergleichbaren Servern.

Das Kick-off soll alle vom Projekt Betroffenen mit dem Umfang und den Zielen des Projekts bekannt machen und für die Umsetzung der notwendigen Veränderungsprozesse motivieren. Am Ende des Kick-off sollen die Aufgaben in den jeweiligen Teilprojekten konkretisiert sein. Der Leiter des Servicebereichs, der auch Leiter des Projektleitungsausschusses ist, vertritt das Management auf der Konferenz. Es treffen dort 200 Teilnehmer aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen aufeinander: Neben den Service-Managern nehmen auch Account-Manager, Produktionsmanager sowie wichtige Querschnittsfunktionen, wie z.B. Mitarbeiter aus den Bereichen Controlling und Human Resources, teil. Da die Teilnehmer aus dem gesamten Bundesgebiet zusammenkommen, wurde mit Frankfurt ein zentraler Konferenzort gewählt und ein Konferenzhotel gefunden, dass einen 1.000 qm großen Konferenzraum hat.

Der Start der Konferenz: Einlass der Teilnehmer

Frau Hauser, die Leiterin des Veranstaltungs-Vorbereitungsteams, begrüßt die ankommenden Teilnehmer bereits im Vorraum zum Tagungsraum des Konferenzhotels. Das Veranstaltungs-Vorbereitungsteam hat für heiße und kalte Getränke und ein paar Häppchen gesorgt. Um die Stehtische stehen bereits ein paar Konferenzteilnehmer und unterhalten sich rege. 10 Min. vor Beginn der Konferenz, als bereits die meisten Teilnehmer angekommen sind, öffnet Frau Hauser die Türen des Tagungsraums. Die Teilnehmer strömen hinein. Das gemeinsame Eintreten in den Tagungsraum signalisiert ihnen: "Wir starten hier gemeinsam etwas Neues."

Im Raum verteilt sind 25 Tische aufgestellt, an denen jeweils acht Teilnehmer sitzen können. Bei jedem Tisch steht ein Flipchart und auf dem Tisch sind Arbeitsmaterialien wie Stifte und Moderationskarten ausgelegt sowie für jeden Teilnehmer eine Mappe mit den Arbeitsblättern. Am hinteren Ende des Konferenzraums sind die Getränke aufgebaut. Im vorderen Teil des Konferenzraums befindet sich ein Tisch, an dem die Organisatoren und Moderatoren Platz nehmen. An den Wänden stehen reihum Flipcharts, auf die Zitate zum Thema "Veränderung" geschrieben wurden, wie z.B. "Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst für diese Welt." von Mahatma Gandhi.

Vormittag erster Tag: Begrüßung und Vorstellung der Arbeitsmethoden

Begrüßung durch den Leiter des Projektlenausschusses

In der Konferenz begrüßt Herr Meier, der Leiter des Servicemanagement-Bereichs, als Auftraggeber und Gastgeber der Konferenz die Teilnehmer. Er ist auch Teil der Geschäftsführung und erläutert den Anwesenden, warum sie zur Konferenz eingeladen wurden und was in den drei Tagen gemeinsam erreichen werden soll. Die gegenwärtige Situation im Service verdeutlicht er mit folgenden Worten:

"Unser Service ist gut, aber nicht gut genug. Wir stellen für 40 Großkunden mit mehr als 100.000 Mitarbeitern Rechnerleistung zur Verfügung, und sorgen dafür, dass diese Mitarbeiter 24 Stunden am Tag, und sieben Tage pro Woche an ihrem PC arbeiten können. Für viele unserer Kunden entwickeln wir zudem Software, die speziell auf deren Bedürfnisse angepasst ist, und verwenden dazu die jeweils neueste Technologie.

Dennoch kommt es immer wieder zu Systemstörungen, sodass unsere Kunden für ihre Kunden nicht die zugesagten Leistungen erbringen können. Der Ausfall seiner Logistik-Software hat z.B. bei einem Kunden dazu geführt, dass er einen Tag lang Tausende seiner Kunden nicht rechtzeitig beliefern konnte. Dies hat einen Schaden von mehreren Zehntausend Euro verursacht. Aus vielen Gesprächen mit Kunden weiß ich, dass es ihnen zu lange dauert, bis wir die Probleme beheben und oft wiederholen sich diese Probleme, weil wir nicht die Ursachen erkennen und beseitigen.

Wir wollen und müssen dies jetzt ändern. Wenn wir diese Probleme nicht in den Griff bekommen, werden sich dieser Kunde und andere, denen es ähnlich ergangen ist, nach einem anderen Anbieter umsehen und wir verlieren wichtige Aufträge für unser Unternehmen. Für diese grundlegende Veränderung müssen wir die Rollen in der Organisation überdenken und unsere Prozesse optimieren. Konkret geht es darum: Der Servicemanager soll die Gesamtverantwortung für die Vertragserfüllung bekommen. Damit liegt die Verantwortung künftig in einer Hand und kann nicht mehr wie bisher von den Teilverantwortlichen hin und her geschoben werden. Dies bedeutet, dass sich auch die Rollen und Verantwortungen des Vertriebs und der Produktion ändern. Aber auch die Querschnittsfunktionen werden davon betroffen sein, vor allem das Controlling."

Vorstellung des Projektteams und des Veranstaltungsteams

Danach stellt der Serviceleiter Herr Meier, die Projektleiterin, Frau Müller, und die Leiterin des Veranstaltungsteams, Frau Hauser, vor:

"Ich möchte Ihnen jetzt Frau Müller und Frau Hauser vorstellen. Frau Müller ist die Leiterin des Reorganisationsprojekts. Und Frau Hauser hat in den letzten Wochen intensiv mit einem Team von Mitarbeitern des Reorganisationsprojekts, weiteren interessierten Servicemanagern und den Moderatoren Frau Martin und Herrn Huber die Konferenz vorbereitet. Das, was Sie hier in den nächsten Tagen erleben, ist das Ergebnis der Arbeit des Vorbereitungsteams. Auf diese Weise sind schon in der Vorbereitung der Konferenz die Sichtweisen jedes Bereichs eingeflossen und das Team hat sein Bestes gegeben, um alle Interessen 'unter einen Hut' zu bringen."

Einführung in die RTSC-Konferenz

Service-Leiter Herr Meier übergibt jetzt die Leitung der Konferenz an die zwei Moderatoren, Frau Martin und Herrn Huber, die sich den Anwesenden vorstellen. Dabei vermitteln sie, dass sie schon mehrere dieser Konferenzen geleitet und die Teilnehmer es jedes Mal geschafft haben, am Ende ein gutes Ergebnis zu erzielen.

Frau Martin schildert dazu folgende Erfahrung: "Mein Kollege und ich haben schon in anderen großen Unternehmen Konferenzen geleitet. Wir erleben jedes Mal, dass die Teilnehmer intensiv diskutieren, manchmal kontrovers. Auch dass Konflikte aufkommen. Am Ende sind wir immer wieder erstaunt, zu welchen Ergebnis eine Gruppe wie die Ihre kommt. Dadurch haben wir das Vertrauen in die Kreativität und Konfliktlösungsfähigkeit von Großgruppen gewonnen. Was immer auch in den nächsten Tagen passiert, Sie werden es schaffen, mit einem guten Ergebnis nach Hause zu gehen."

Dann erläutert Herr Huber den Ablauf der Konferenz: "Zu Beginn möchten wir Ihnen den roten Faden der Konferenz aufzeigen. Wir werden heute damit beginnen, die Situation im Servicemanagement zu analysieren. Dazu werden wir die Meinung von Kunden hören. Danach wird die Geschäftsleitung Ihnen ihre Überlegungen und Vorstellungen verdeutlichen. Aber auch Sie sind heute gefragt, Ihre Erfahrungen einzubringen, sodass wir am Ende des Tages ein gemeinsames Bild davon haben, was das Servicemanagement heute leistet – und was noch nicht. Morgen stehen die Ziele des Projekts im Mittelpunkt. Wir sammeln Best Practices, entwickeln gemeinsam ein Bild der zukünftigen Servicelandschaft entwickeln und erarbeiten konkrete Vorschläge, um das Konzept zur Veränderung der Rollen und Prozesse, welches das Team des Reorganisationsprojekts gemeinsam mit der Geschäftsführung erarbeitet hat, zu optimieren. Dann ist das Projektteam an der Reihe. Es wird diese Vorschläge in das bestehende Konzept einarbeiten. Am letzten Tag geht es darum, für die verschiedenen Teilprojekte konkrete Maßnahmen zu definieren, mit denen diese Ideen in der Organisation umgesetzt werden können."

Max-Misch-Gruppe und Heimatgruppe

Daraufhin stellt Frau Martin vor, wie die Teilnehmer in der Konferenz zusammenarbeiten. Sie erläutert dazu die Arbeitsweise in den sog. "Max-Misch-Gruppen": "Jede Max-Misch-Gruppe stellt ein kleines Abbild der gesamten Organisation dar, d.h. in jeder Gruppe ist jede Funktion und Interessengruppe der vom Projekt betroffenen Bereiche vertreten. Am Ihrem Tisch sitzen Servicemanager, Account-Manager, Produktionsmitarbeiter, Controller, HR-Mitarbeiter und Mitarbeiter aus anderen Querschnittsabteilungen Ihres Unternehmens, wie der Organisationsabteilung, dem Prozess- oder dem Qualitätsmanagement. Oft wird es für Sie das erste Mal, dass Sie gemeinsam über Themen aus Ihrem Arbeitsumfeld reden. In jeder Gruppe sind nach Möglichkeit auch Vertreter des Managements. Wir haben auch darauf geachtet, dass in jeder Gruppe Frauen und Männer einigermaßen gleich verteilt sind. Deshalb haben wir auf Basis der Teilnehmerliste schon einmal die Ausgangs-Maxi-Misch-Gruppen zusammengestellt.

Sie können, wenn Sie wollen, während der Konferenz von Aufgabe zu Aufgabe die Max-Misch-Gruppe wechseln. So lernen Sie weitere Kolleginnen und Kollegen aus anderen Unternehmensbereichen kennen. Bitte achten Sie beim Wechseln der Gruppe darauf, dass Sie mit einer funktionsgleichen Person den Platz tauschen. Am dritten Tag wählen wir ein anderes Vorgehen. Wenn es darum geht, Maßnahmen zur Umsetzung der neuen Rollen und Prozesse zu entwickeln, setzen Sie sich in sog. "Heimatgruppen" mit den Kolleginnen und Kollegen aus Ihrer Abteilung zusammen.

Jede Gruppe, unabhängig ob Max-Misch- oder Heimatgruppe, arbeitet zunächst für sich an den gestellten Aufgaben. Dabei übernimmt abwechselnd jedes Mitglied Ihrer Gruppe die Rollen "Moderator", "Schreiber", "Präsentator" oder "Zeitnehmer":

- **Moderator:** Er sorgt dafür, dass alle Teilnehmer ihre Beiträge in die Gruppe einbringen können.
- **Schreiber:** Seine Aufgabe ist es, die Beiträge zusammenzufassen und auf dem Flipchart zu notieren.
- **Präsentator:** Er stellt die Ergebnisse, die in der Gruppe erarbeitet wurden, den anderen Teilnehmern der Konferenz vor.
- **Zeitnehmer:** Er achtet darauf, dass die Gruppe in der Diskussion nicht vom vorgegebenen Thema abkommt und die Ergebnisse in der vorgegebenen Zeit erarbeitet werden.

Zum Schluss der Einführung in die RTSC-Konferenz gibt Herr Huber noch organisatorische Hinweise, z.B. zu den Pausen, aber auch dazu, dass die Teilnehmer während der Konferenz nicht an den Tischen sitzen bleiben müssen, sondern sich Getränke holen, zur Toilette gehen oder auch in Ausnahmefällen wichtige Telefongespräche führen und alle zur Verfügung stehenden Materialien nutzen können.

Vorstellungsrunde der Teilnehmer

Dann beginnt die Vorstellungsrunde an den Max-Misch-Tischen. Jeder Teilnehmer am Max-Misch-Tisch soll die folgenden Fragen eines Arbeitsblatts beantworten:

- Vorstellung mit Namen und Organisationseinheit
- Was sind Gründe für die gegenwärtige Situation?
- Vor welchen Herausforderungen stehen wir?
- Was wünsche ich mir als Ergebnis der Konferenz?

(Zum genauen Vorgehen siehe den Abschnitt "Prinzipien" aus dem ersten Artikelteil.)

Bevor die Teilnehmer in die Mittagspause gehen, sammeln die Moderatoren noch kurze Kommentare von jedem Tisch ein. Damit wird auch für die anderen Tische transparent, was besprochen wurde. Es kommt dabei nicht so sehr auf eine Zusammenfassung der Diskussion an, sondern mehr um die Vermittlung eines Stimmungsbildes. Dies tun sie, indem sie den Präsentator der jeweiligen Gruppe über das Ergebnis der Diskussion berichten lassen. Hierbei kommt die Hälfte der Gruppen zu Wort. Dabei berücksichtigen die Moderatoren die Gruppen, die sich freiwillig melden, wählen aber auch Gruppen nach dem Zufallsprinzip aus.

Nachmittag des ersten Tages: Aufrütteln und Drang zur Veränderung erzeugen

In der ersten Phase der Konferenz geht es auf der Sachebene darum, eine gemeinsame Informationsbasis zu schaffen, sodass alle Teilnehmer die Situation des Unternehmens in der gleichen Weise sehen und bewerten. Auf der emotionalen Ebene soll sie die Teilnehmer aufrütteln, damit sie einen starken Drang zur Veränderung verspüren.

ren. Sie sollen die Defizite erkennen und gleichzeitig in ihrem Vertrauen gestärkt werden, dass sie die notwendige Veränderung auch meistern.

Bericht von Kunden, wie diese den Bereich wahrnehmen

Das Vorbereitungsteam hat Vertreter von Kunden eingeladen, die aus ihrer Sicht schildern sollen, wie sie den Service erleben. Es hat dabei darauf geachtet, dass die Vertreter sich kritisch, aber konstruktiv äußern und den Service nicht nur schlecht reden. Die Teilnehmer sollen so ein realistisches Bild von der derzeitigen Unternehmenssituation entwickeln und die Dringlichkeit der Veränderung erkennen.

So bittet die Moderatorin Frau Martin Herrn Friedrich von der Firma "Best Logistics", der ein langjähriger Kunde ist, zu berichten, welche Auswirkungen der schlechte Service für sein Unternehmen hatte. Herr Friedrich erzählt von einem Fall, bei dem durch den Ausfall des Servers eine Lieferung für einen seiner eigenen wichtigsten Kunden nicht abgewickelt werden konnte, und sagt: "Solche Fehler dürfen meiner Ansicht nach einem verlässlichen IT-Anbieter nicht passieren. Mein Kunde drohte mir damit, im Wiederholungsfall ein anderes Logistikunternehmen zu beauftragen. Ich selbst möchte aber den Dienstleister, d.h. Sie, nicht wechseln. Deshalb habe ich auch Ihre Einladung zur Konferenz angenommen, um mitzuhelfen, dass der Service bei 'Next Service' besser wird."

Die Geschäftsleitung stellt ihre Ziele vor

Der Kundenbericht "bereitet den Boden" für die Vorstellung des Auftrags der Geschäftsführung. Herr Schulze, Mitglied der Geschäftsführung, führt in einer Rede aus: "Wir haben durch viele Eskalationen mitbekommen, dass unser Service nicht gut funktioniert. Deshalb hat die Geschäftsleitung beschlossen, die Verbesserung des Service zum 'Chefthema' zu machen. Daraus ist der Auftrag für dieses Projekt entstanden. Wir wollen durch dieses Projekt Prozesse entwickeln und einführen, mit denen wir eine höhere Servicequalität als bisher sicherstellen können. Konkret wollen wir in einem Jahr die Anzahl der schwerwiegenden Störungen halbieren und künftig jeden Fehler solange untersuchen, bis wir die Ursachen gefunden haben, und dadurch eine dauerhafte Lösung erzielen. Wir erhoffen uns davon auch, dass eine Folgebefragung unserer Kunden ergibt, dass wir unsere Qualität um 20% im Vergleich zum Vorjahr steigern konnten."

Erkennen der Probleme bei den heutigen Abläufen und Aufführung der Sketche

Jetzt sind wieder die Teilnehmer an der Reihe. Sie erarbeiten an den Max-Misch-Tischen die aus ihrer Sicht größten Probleme. Hier kommen neben den Problemen, die sich bei Kunden zeigen, vor allem interne Schwierigkeiten auf den Tisch, wie z.B. dass die Controlling-Systeme nicht die Daten liefern, die der Servicemanager braucht oder die Ansprechpartner für die Produkte ständig wechseln.

Ihre Ergebnisse präsentieren sie in Form eines Sketchs. Die Moderatoren wissen, dass die Teilnehmer dafür motiviert werden müssen. Deshalb leitet Herr Huber die Aufgabe mit den folgenden Worten ein: "Wir haben uns bei der Vorbereitung gedacht, dass wir, nachdem viele Probleme diskutiert wurden, den Tag humorvoll abschließen wollen. Dafür benötigen wir Ihre Mithilfe und Ihren Sinn für Humor. Bitte entwickeln Sie kleine Sketche für die Probleme, mit denen Sie täglich zu kämpfen haben. 'Narren sagen die Wahrheit' heißt es. Im übertragenen Sinne nehmen Sie sich in den Sketchen die Freiheit, die Wahrheit mit Übertreibungen zu sagen. Bringen Sie so auf den Punkt, wo Sie 'der Schuh drückt'. Sie müssen dabei nicht befürchten, dass jedes Ihrer Worte 'auf die Goldwaage' gelegt wird."

Die meisten Gruppen führen ihren Sketch ohne vorherige Probe auf. Eine Gruppe mimt eine Nachrichtensendung, in der über die Konsequenzen eines Serverausfalls in einem Logistikzentrum berichtet wird. Eine andere Gruppe zeigt den konfliktreichen Arbeitsalltag eines Servicemanagers. Dies lockert die Atmosphäre, die durch die intensive Konfrontation mit den Missständen angespannt ist, auf und vermittelt doch gleichzeitig die Probleme, die alle beschäftigen.

Abschluss des ersten Tages

Die Aufführung der Sketche hat bewirkt, dass am Ende des Tages trotz vieler ernster Probleme viel gelacht wurde. Nach der Aufführung der Sketche ergreift Herr Huber das Wort: "Heute haben Sie viel Neues über den Service bei 'Next Service' erfahren und wahrscheinlich Ihre tägliche Arbeit in einem anderen Licht gesehen. Bevor wir den Tag abschließen, bitte ich einige von Ihnen um ein kurzes Statement zum heutigen Tag. Wer möchte etwas sagen?" Die Statements der Teilnehmer, die er mit dem Mikrofon einsammelt, reichen von: "Jetzt kennen wir die Problem. Aber was sind die Lösungen." bis hin "Es war ein anstrengender Tag, der mich aber motiviert hat."

Der zweite Tag: die Hoffnung auf eine positive Zukunft wecken

Neugierig und gespannt auf den zweiten Tag kommen die Teilnehmer nach und nach in den Konferenzraum. Pünktlich um 9 Uhr begrüßen die Moderatoren die Teilnehmer und die Moderatorin Frau Martin fasst kurz aus ihrer Sicht zusammen, was am ersten Tag passiert ist und wie sie die Zusammenarbeit und die Stimmung wahrgenommen hat: "Guten Morgen! Gestern haben wir den Blick auf die heutige Situation von 'Next Service' geworfen. Wie haben wahrgenommen, dass einige Erkenntnisse Sie überrascht und geängstigt haben. Wir haben gespürt, dass Sie merken: eine Veränderung ist notwendig. Andererseits haben wir auch in den Sketchen gesehen, dass Sie viel Humor haben. Wir hoffen, durch den gestrigen Abend und die Nacht ist jetzt Ihr Kopf frei für Neues. Denn heute werden wir den Blick auf die Zukunft Ihres Services werfen."

Dann fragt sie einzelne Teilnehmer nach ihrer momentanen Stimmung. Ein Teilnehmer berichtet, dass der erste Tag sehr anstrengend war, aber die Gruppe gut zusammengearbeitet hat. Ein Anderer meint, dass er nicht gedacht hätte, dass der Service so schlecht sei, und ein Dritter äußert, dass er die Arbeitsform "Max-Misch-Gruppe" sehr kreativ und anregend fand, abends in kleiner Runde weiter über das Thema diskutiert habe und gespannt auf den 2. Tag sei.

Dann gibt der Moderator Herr Huber einen Überblick über den zweiten Tag: "Jetzt kennen Sie die Probleme im Service und fragen sich: 'Wie können wir diese lösen?' Genau auf diese Frage werden Sie heute Antworten erarbeiten. Dazu werden Sie Ihre Best Practices zunächst innerhalb der Gruppe sammeln und dann in einem sog. "Marktplatz" gruppenübergreifend austauschen. Danach wird Ihnen die Geschäftsleitung die Ziele des Projekts vorstellen und Sie werden diese mit Ihren eigenen Ideen anreichern. Heute Abend ist dann die Projektleitung an der Reihe. Sie wird den vom Team des Reorganisationsprojekts bisher erarbeiteten Projektumfang anhand Ihrer Vorschläge überarbeiten, sodass Sie morgen früh eine aktualisierte Fassung in die Hände bekommen."

Best Practices sammeln und austauschen

Nach der Begrüßung erläutert Herr Huber den ersten Arbeitsauftrag. "Sie haben erkannt, dass Veränderungen notwendig sind. Trotz dieser Veränderung war nicht alles schlecht, was der Service bisher gemacht hatte. Des-

halb wollen wir nun ermitteln, was gut ist und welche Best Practices es gibt." Dies tun die Teilnehmer an den Max-Misch-Tischen. Sie sammeln auf dem Flipchart die Best Practices. Nicht jeder Teilnehmer kann ein Beispiel nennen. Doch an jedem Tisch kommen zwei bis drei Beispiele zusammen, wo der Service gut lief.

Die Ergebnisse der Diskussion an den Max-Misch-Tischen werden dieses Mal nicht präsentiert, sondern in Form eines sog. "Marktplatzes" vorgestellt. Frau Martin erläutert, wie der Marktplatz durchgeführt wird: "Ein Marktplatz ist ein Ort, wo Waren ausgetauscht werden. Ihre Waren sind die Best Practices, die Sie gesammelt haben. Jeder Max-Misch-Tisch ist ein Marktstand, bei dem die Best Practices auf den Flipcharts stehen. Ein Teilnehmer des Max-Misch-Tisches bleibt am Flipchart stehen und die anderen Teilnehmer gehen zum nächsten Tisch und lassen sich dort die Best Practices erläutern. Dazu haben Sie eine Stunde Zeit." An den "Marktständen" erfahren die Teilnehmer u.a., dass in einem Bereich eine Checkliste für die Übergabe des Vertrages an vom Vertrieb an den Service erarbeitet wurde, sie erfahren von regelmäßigen Meetings zwischen Produktion und Service und wie ein Bereich die Qualifizierung der Servicemanager organisiert hat.

Ziele des Projekts vorstellen

Im nächsten Arbeitsschritt erläutert das Projektteam den Teilnehmern das Ergebnis. Der Moderator Herr Huber führt das Projektteam so ein: "Wir haben erkannt, es muss sich etwas ändern. Das Projektteam hat sich dazu schon viele Gedanken gemacht und Vorschläge erarbeitet. Jetzt ist das Projektteam an der Reihe, Ihnen diese vorzustellen. Frau Müller, die Projektleiterin, wird Ihnen jetzt vorstellen, was bisher erarbeitet wurde." Frau Müller geht in die Mitte des Raums und beginnt, eine Geschichte vorzulesen. Die Geschichte erzählt von einem langen und mühsamen Weg, den eine Gruppe von Menschen jedoch letztlich erfolgreich über einen Berg zurücklegt (Beispielgeschichte: "**Der lange Marsch über den hohen Berg**").

Dann stellt der Leiter des Servicebereichs den Projektauftrag und den Inhalt und Umfang des Projekts sowie die Ziele mit wenigen Folien vor. Die Teilnehmer bekommen ein Handout, indem der Projektauftrag sowie die Beschreibung des Umfangs und der Ziele des Projekts enthalten sind. Der Vortrag des Service-Leiters soll die Teilnehmer anregen, eigene Gedanken über die zukünftige Servicelandschaft zu machen.

Ein Bild des Projektergebnisses entwerfen

Dazu arbeiten die Teilnehmer wieder an den Max-Misch-Tischen. Sie haben diesmal den Auftrag, eine Collage zu erstellen. In der Pause haben die Organisatoren hierfür Zeitschriften, Scheren und Kleber auf den Tischen verteilt. Jeder Teilnehmer bekommt Zeit, sich den Projektauftrag und der Beschreibung des Inhalts und Umfangs des Projektes durchzulesen und zu verstehen.

Jede Gruppe geht bei der Erstellung der Collage anders vor. Während die einen erst Themen und Aussagen für die Collage auf dem Flipchart sammeln, suchen andere Gruppen schon in den Zeitschriften nach passenden Bildern. Wieder andere gehen organisiert vor: Einige Teilnehmer entwickeln die Struktur der Collage und andere suchen die dafür passenden Bilder aus den Zeitschriften aus.

Jede dieser Vorgehensweisen führt zum Ziel: Am Ende sind 25 Collagen entstanden, die aus unterschiedlichsten Perspektiven ein Bild der zukünftigen Servicelandschaft darstellen. Die Collagen werden fotografiert und dann

allen Teilnehmern auf der Projektionsleinwand gezeigt. Die Moderatoren fordern die Teilnehmer auf, die Collagen spontan zu kommentieren und durch neue Gedanken zu ergänzen. So soll bei allen Teilnehmern ein gemeinsames Bild vom Projektergebnis entstehen.

Vorschläge für einen veränderten Projektumfang erarbeiten und Gewichten der Vorschläge

Mit den folgenden Arbeitsschritten entwickeln die Teilnehmer aus diesem Bild konkrete Vorschläge für die Ergänzung und Veränderung des Projektumfangs und der Projektziele und notieren die wichtigsten auf den Flipcharts. So entsteht an jedem Tisch eine Liste von Änderungsvorschlägen. Es zeigt sich, dass viele Änderungsvorschläge an den Tischen gleich sind, aber auch die unterschiedlichen Änderungsvorschläge in die gleiche Richtung gehen.

Der nächste Schritt bereitet die Überarbeitung der Auftrags- und Umfangsbeschreibung des Projekts vor. Die Teilnehmer müssen nun die vielen Vorschläge clustern und priorisieren. Dazu sind Pinnwände an einer Seite des Raums aufgestellt. Die Moderatoren fordern alle Gruppen auf, die drei wichtigsten Vorschläge auf Moderationskarten zu schreiben an den Pinnwänden anzubringen. Dabei sollen sie darauf achten, dass am Ende auf einer Pinnwand nur inhaltlich ähnliche Vorschläge gruppiert sind. Die Moderatoren helfen dabei, die Vorschläge richtig zuzuordnen.

Nachdem alle Vorschläge jetzt sichtbar geworden sind, bekommt jeder Teilnehmer drei Klebepunkte. Diese darf er entweder auf mehrere unterschiedliche Vorschläge verteilen oder auch an einen Vorschlag vergeben, dessen Umsetzung ihm persönlich besonders am Herzen liegt.

Überarbeitung des Projektumfangs

Das Projektteam und die anwesenden Mitglieder des Projektlenkungsausschusses setzen sich am Abend zusammen und überarbeiten auf der Basis der Kommentare die Umfangsbeschreibung des Projekts. Dabei geht es nicht darum, jeden Vorschlag einzuarbeiten, sondern die Summe der Vorschläge als Feedback zu nehmen, um die Qualität der bisher erarbeiteten Beschreibung zu verbessern und die Sichtweisen und Interessen der unterschiedlichen Stakeholdergruppen aufzunehmen.

Der dritte Tag

Begrüßung und Vorstellung der Änderungen des Projektumfangs

Am nächsten Morgen liegt der überarbeitete Entwurf des Projektumfangs für jeden Teilnehmer verfügbar auf den Tischen. Nachdem die Moderatoren wie am Vortag die Teilnehmer begrüßt haben, stellt Frau Müller als Projektleiterin die Änderungen vor und begründet, warum sie aufgenommen wurden. Sie sagt: "Wir haben uns Ihre Vorschläge angesehen und finden alle wertvoll. Nicht alle konnten wir aufnehmen, da wir uns im ersten Schritt im Projekt auf die wichtigsten Themen konzentrieren wollten. Aufgenommen haben wir z.B. den Vorschlag zur Einführung eines Quality Gates bei der Übergabe von Verträgen vom Vertrieb an den Service, die Entwicklung eines Vertrags- und Beschwerdemanagements und die Konzeption von E-Learning-Einheiten, die Mitarbeiter aus Service und Produktion gemeinsam nutzen können." Für die meisten Teilnehmer ist dies eine außergewöhnliche Situation. Denn sie erleben, dass sie direkt Einfluss auf die Strategie des Unternehmens nehmen können.

Teilprojekte definieren und kommentieren, nächste Schritte

In den ersten beiden Tagen der RTSC-Konferenz haben die Teilnehmer ein gemeinsames Verständnis von der Situation entwickelt und sind nun motiviert, diese zu verändern. Die Maßnahmenplanung beginnt am Vormittag des dritten Tages, denn dann ist noch ein großer Bezug zu dem in der Nacht vom zweiten auf den dritten Tag erarbeiteten Strategiepapier vorhanden

Die Moderatorin Frau Martin leitet die Maßnahmenplanung mit den folgenden Worten ein: "Im letzten Teil der Konferenz planen wir die Maßnahmen, mit denen die erarbeiteten Vorschläge umgesetzt werden. Jetzt arbeiten Sie nicht mehr an den gewohnten Max-Misch-Tischen zusammen, sondern mit den Kollegen, mit denen Sie die Maßnahmen auch umsetzen. Wir nennen dies 'Freiwilligen- oder Heimatgruppen'. Dazu haben wir die Maßnahmen auf Flipcharts geschrieben. Bitte gehen Sie zu einem Flipchart, auf dem Maßnahmen stehen, zu denen Sie Vorschläge und Ideen einbringen oder an deren Umsetzung Sie mitarbeiten wollen." Für die meisten Themen wurden schon Teilprojektleiter benannt. Bei noch offenen Themen, die erst während der Konferenz entstanden sind, kümmert sich der Projektleiter darum, dass ein Teilnehmer der Freiwilligengruppe die Verantwortung für das Thema übernimmt.

Nachdem die Teilnehmer intensiv an der Konkretisierung der Maßnahmen gearbeitet haben, erhalten sie direkt ein Feedback von den Mitgliedern des Projektleitungsausschusses. Diese haben sich schon während der Teilnehmer an der Konkretisierung der Maßnahmen gearbeitet haben, darüber informiert, indem sie von Gruppe zu Gruppe gegangen sind. Jetzt kommentieren Sie die Maßnahmen. Dabei geht es ihnen nicht um eine Kritik, sondern darum deutlich zu machen, welche Aspekte sie genauso sehen, und wo sie Änderungen oder Ergänzungen haben.

Zum Abschluss dieser Phase erläutert die Projektleiterin Frau Müller die nächsten Schritte. Sie kündigt an, dass jetzt das Projektteam mit der Projektplanung beginnt, die Teilprojekte mit einem Kick-off starten und im Intranet von "Next Service" ein Bericht über die Konferenz veröffentlicht wird.

Die Konferenzergebnisse nach außen tragen

Die Konferenz schließt damit ab, dass sich die Teilnehmer in einer letzten Gruppenarbeit überlegen, wie sie den Mitarbeitern, die nicht an der Konferenz teilgenommen haben, über die vergangenen Tage berichten. Dazu stellen ihnen die Moderatoren die folgende Aufgabe: "Wenn Sie am nächsten Arbeitstag in Ihre Abteilung kommen, werden die Kolleginnen und Kollegen, die nicht hier waren, viele Fragen an Sie haben. Zum Beispiel wollen sie wissen, wie die Konferenz verlief, wie die Stimmung war und was besprochen wurde. Besprechen Sie in Ihrer Gruppe, wie Sie Ihren Kolleginnen und Kollegen von der Konferenz berichten wollen."

An den Tischen schildert zunächst jeder Teilnehmer seine eigenen Eindrücke. Einige Gruppen versuchen, eine gemeinsame Aussage zu finden, während andere die Aussagen der einzelnen Teilnehmer nebeneinander stehen lassen. Vielen Aussagen bringen auf den Punkt, dass sie als Teilnehmer vor der Konferenz die Probleme im Service nicht so ernst gesehen haben, dass das Projekt den richtigen Weg aufzeigt und dass sie es schätzen, dass die Meinung der Basis gefragt wurde. Es gibt auch kritische Stimmen, die bezweifeln, dass alles was erarbeitet wurde, in die Praxis umgesetzt wird.

Durch diese Übung reflektieren die Teilnehmer selbst noch einmal die Konferenz und arbeiten heraus, was für sie wichtig war. Einige Teilnehmer haben sich vorgenommen, in der nächsten Abteilungsbesprechung über die Konferenz zu informieren, andere wollen gleich am nächsten Tag in der gemeinsamen Mittagspause von der Konferenz berichten. Wieder andere wollten die Kollegen mit einem kurzen E-Mail informieren und das Angebot machen, dass Kollegen, die mehr Informationen möchten, sie ansprechen können.

Der Schluss: Übergang zu einem neuen Anfang

Das Ergebnis der Konferenz ist ein Masterplan für die Umsetzung. Aber auch durch die Zusammenarbeit in der Konferenz hat sich die künftige Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Unternehmen schon verändert und es ist ein gemeinsames Verständnis über das Ziel erreicht worden. Der Schluss der Konferenz fasst das Ergebnis zusammen, macht aber auch die Stimmung der Konferenz nochmals sichtbar. Bevor die Teilnehmer ihr persönliches Feedback geben, ergreift der Leiter des Servicebereichs Herr Meier nochmals das Wort. Er bedankt sich für die engagierte Mitarbeit und die vielen Beiträge die während der Konferenz entstanden sind und sagt: "Ich selbst gehe hochmotiviert aus dieser Konferenz und verspreche Ihnen, dass wir mit aller Kraft versuchen, alles, was wir hier besprochen haben, umzusetzen. Darüber werden wir Ihnen kontinuierlich im Internet berichten."

In der Feedbackrunde reflektieren die Teilnehmer die Veranstaltung für sich. Sie erfolgt in zwei Schritten. Im ersten Schritt erhalten die Teilnehmer einen Fragebogen, in dem sie nach den Ergebnissen, ihrer Motivation für die Umsetzung und nach der Unterstützung durch die Projektgruppe und das Management gefragt werden. Im zweiten Schritt erhalten die Teilprojektleiter stellvertretend für alle Teilnehmer die Gelegenheit, ihre Eindrücke von der Konferenz im Plenum mitzuteilen. Das Mikrophon wird von Teilprojektleiter zu Teilprojektleiter weitergereicht. Zum Schluss kommentieren die Projektleiterin und der Leiter des Projektlenausschusses die Veranstaltung aus ihrer Sicht.

Während der Konferenz hat ein Fotograf die Arbeitseinheiten mit Bildern dokumentiert. Diese werden zum Abschluss in einer Diashow gezeigt. So können die Teilnehmer die Konferenz für sich Revue passieren lassen und behalten ein lebendiges Bild von den drei Tagen in Erinnerung. Der Leiter des Bereichs Servicemanagement, die Projektleiterin und die Leiterin des Vorbereitungsteams stehen an den Türen und überreichen den Teilnehmern einen Kompass mit einer Karte, auf der steht: "Der Kompass ist ein Symbol dafür, dass wir den auf dieser Konferenz eingeschlagenen Weg einhalten werden."

Fazit

RTSC-Konferenzen sind eine interaktive Methode, mit der Projekt(zwischen)ergebnisse einer Vielzahl von Mitarbeitern vermittelt werden können. Jede RTSC-Konferenz sollte individuell gestaltet werden. Im Buch "**Real Time Strategic Change. Schneller Wandel mit großen Gruppen**" von Matthias zur Bonsen finden Sie weitere Beispiele für RTSC-Konferenzen und Methoden, mit denen Sie die Arbeitseinheiten abwechslungsreich gestalten können. Für die Durchführung der RTSC-Konferenz sollten externe Moderatoren beauftragt werden, da diese einerseits eine Außensicht mitbringt, und sich andererseits die Mitglieder des Projekts auf das Thema der Konferenz und seine Weiterentwicklung konzentrieren können.

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.