

Impulse von interaktiven Großgruppenkonferenzen für die Netzwerkentwicklung

**Auswertung der Erfahrungen mit Großgruppenmoderation
im Betriebsräte-Netzwerk Baden-Württemberg**

Carola Pust, Wolfgang Kötter

Berlin im November 2004

Gliederung

Einleitung: Um was ging es?

Warum (eine) Großgruppenkonferenz/en?

Warum nicht Open Space?

Warum RTSC (Real Time Strategic Change)?

Die beiden Großgruppenverfahren im Vergleich

Was passiert bei einer RTSC-Konferenz?

Wie sah dies nun in der praktischen Umsetzung für die IG Metall Baden-Württemberg konkret aus?

Die Rahmenbedingungen der spezifischen Zielgruppe und ihre Auswirkungen auf die Konferenz-Dramaturgie

Was war möglich? Was nicht?

1. Zentrale Setzungen und Randbedingungen
2. Organisationsgrenzen
3. Kernteam
4. Rollen: Moderator, Berichterstatter, Protokollant, Zeitwächter
5. Tischmischung
6. Gesamtdynamik – Ablauf der Konferenz
7. Tischgruppen- und Plenumsarbeit
8. Feedback

Kontinuität der Arbeit und Konsequenzen für die 2. Konferenz

Im Nachgang der ersten Konferenz

Die zweite Netzwerkkonferenz – Unterschiede zur ersten Konferenz

Ablauf der Konferenz

Feedback

Schlüssel zum Erfolg: Was hat sich bewährt?

- Die Übertragung von RTSC auf Netzwerke
- Die Etablierung eines Kernteams
- Max-Mix-Gruppen
- Die klare Struktur, der verbindliche Zeitplan und ein stringenter Ablauf
- Die Konferenz-Moderation und das Logistikteam

Schlüssel zum Erfolg: Erfolgsfaktoren

- Arbeitsblätter für die Tischarbeit
- Tischmoderatoren und Visualisierung
- Dokumentation
- Verknüpfung und Kombination unterschiedlicher Elemente der Konferenzgestaltung
- Disziplin und Akzeptanz

Kritische Faktoren. Was war eher schwierig?

- Konferenzzeit: nur ein knapper Tag
- Entscheidungsfindung und Aktionsplanung
- Lange Vorlaufphase und rollierende Planung

Impulse von interaktiven Großgruppenkonferenzen für die Netzwerkentwicklung

Um was ging es?

Ein Netzwerk entsteht an mehreren Punkten gleichzeitig. Es gibt thematische und es gibt branchenbezogene Aktivitäten. Es ist nicht auf einmal fertig, es braucht Entwicklungszeit, Zeit zum Knoten knüpfen und Zeit, um Fäden zu spinnen und Trampelpfade einzulaufen.

Das Gesamtprojekt "Starke Betriebsräte in einem starken Netz" ("Betriebsrätenetzwerk" der IG-Metall Baden-Württemberg) umfasst unterschiedliche Teilnetzwerke, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten ins Leben gerufen wurden.

Der Maschinen- und Anlagenbau wurde als Pilotbranche für das Betriebsrätenetzwerk ausgesucht, weil

- er zwar die nach Mitgliedern zweitgrößte Branche innerhalb der IG Metall ist, aber gegenüber der Automobil- und Elektroindustrie mit ihren Großbetrieben innerorganisatorisch nicht so im Rampenlicht steht (die mehrheitlich Klein- und Mittelbetriebe des Maschinen- und Anlagenbaus werden öffentlich und in der internen Meinungsbildung weniger wahrgenommen)
- in dieser Kernbranche die allgemeinen Trends sinkender Organisationsgrade und abnehmender Tarifbindung besonders ausgeprägt sind (1/3 der Betriebe sind schon jetzt nicht tarifgebunden)
- hier – mehr als in anderen Branchen –, Erfahrungen mit Standortvereinbarungen und mit netzwerkartigen Ansätzen von Betriebsräten gab. Diese wurden in der Krise 1992 bis 1994 erworben, um nicht gegeneinander ausgespielt zu werden.

In dieser Situation ist das Ziel für das Teilnetzwerk,

- die Gemeinsamkeiten der Branche gegenüber den bestehenden Unterschieden hervorzuheben und zum Tragen zu bringen
- innerhalb der Branchengrenzen und über die bestehenden Grenzen der Teilbranchen hinweg, die Identität der Branche als Branche im Unterschied zur Automobil- und Elektroindustrie zu stärken.
- möglichst viele Betriebsräte (auch aus den nicht tarifgebundenen Betrieben) einzubinden, um die Umsetzung und Ausgestaltung der Tarifverträge besser unterstützen können
- auch einen Beitrag zum Abbau von Konkurrenz zwischen den gewerkschaftlichen Akteuren zu leisten.

Ein Ziel war dabei, über eine Vergemeinschaftung und Vernetzung der unterschiedlichen Erfahrungen und Bedingungen, zu einem neuen "Wir" zu kommen: "Wir machen ein Netzwerk" – im Unterschied zu "die IG Metall macht ein Netzwerk".

Dazu sollte die bereits etablierte Form der Maschinenbaukonferenz für den Start des Teilnetzwerkes Maschinenbau genutzt und der konkrete Ablauf entsprechend den Anforderungen eines Netzwerkes verändert werden.

Mit der Projektleitung und der GITT AmbH wurde dann die Vereinbarung getroffen, eine Maschinenbaukonferenz im Format einer interaktiven Großgruppenveranstaltung durchzuführen

Die geplante Netzwerkkonferenz sollte an der guten Tradition (Informationsvermittlung durch Referenten, Orientierung durch den Bezirksleiter) anknüpfen und dies zugleich mit neuen Elementen verbinden.

Und sie sollte mit der wenig aktivierenden Schattenseite der Tradition (wie Abfolge längerer Referate, (zu) kurze Plenumsdiskussionen) brechen, in der nur wenige das Wort haben können und bei der der Austausch der Betriebsräte vorwiegend in den Pausen stattfinden konnte.

Warum (eine) Großgruppenkonferenz/en?

Die unterschiedlichen Verfahren zur Gestaltung von interaktiven Großgruppenkonferenzen, von denen bislang in Deutschland das „Open Space“-Verfahren den höchsten Bekanntheitsgrad erreicht hat, sind im Kontext der Gestaltung von Veränderungsprozessen entstanden.

Der wichtigste Grundgedanke aller dieser Verfahren ist eine umfassende Beteiligung aller Beteiligten und Betroffenen gleich zu Beginn eines Projekts („Das ganze System in einen Raum“). Das bei solchen großen Gruppen unvermeidliche, leider oft durch Konferenzbestuhlung und frontale Vorträge mit rituellem Frage- und Antwortspiel „gelöste“ Problem der knappen „Sendezeit“ wird dabei durch einen systematischen Wechsel zwischen Plenums- und Kleingruppenphasen angegangen.

Wesentlicher Bestandteil dieser umfassenden Großgruppen-Partizipation ist die Idee, Standortbestimmung, Zielklärung und Maßnahmeplanung in ein und der selben Konferenz gemeinsam vorzunehmen.

Ein weiterer wichtiger Grundgedanke aller Verfahren ist der systematische Umgang mit der heterogenen Zusammensetzung solcher Großgruppenereignisse: Die Entfaltung und produktive Nutzung der unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungshintergründe im Teilnehmerkreis.

Der spezifische Nutzen solcher Großgruppenkonferenzen liegt also darin, gleich beim Start eines Projekts eine große Zahl von Interessenten aktiv einbeziehen und eine gemeinsame Grundlage für die Arbeit im Projekt schaffen zu können.

Die Vernetzung der Teilnehmer/innen sowohl entlang von Gemeinsamkeiten als auch über die prägenden Unterschiede hinweg passiert fast zwangsläufig und kann für die Entwicklung von Netzwerken fruchtbar verstärkt werden. Die Selbstorganisation, die verschiedenen Interessen an den jeweiligen Themen, der Erfahrungsaustausch und die Möglichkeiten der wechselseitigen Unterstützung bzw. des Austauschs der jeweiligen situationsabhängigen Sichtweisen sind zentraler Bestandteil von interaktiven Großgruppen und zugleich wesentliche Elemente von Netzwerkarbeit.

Angesichts der großen Zahl von Betrieben und Betriebsräten im Maschinenbau des IGM-Bezirks Baden-Württemberg, der deutlichen Unterschiede in punkto Betriebsgröße, Organisationsgrad, Tarifbindung und wirtschaftlicher Situation und der anspruchsvollen Terminziele des Gesamtprojekts „BR-Netzwerke“ erschien ein breitenwirksamer Projektstart in Form einer solchen interaktiven Großgruppenkonferenz geeignet.

Die geplante Konferenz sollte:

- der Bezirksleitung die Gelegenheit geben, die Bedeutung des Netzwerks zu betonen und die damit verfolgten politischen Ziele zu erläutern
- bereits ein intensiver Einstieg in den mit dem Netzwerk angestrebten Erfahrungsaustausch unter den Betriebsräten sein
- auch inhaltliche Orientierung geben mit einem thematischen Input eines attraktiven Referenten. Damit sollte die Sicht der Wissenschaft auf Veränderungstendenzen im Maschinenbau und daraus resultierenden Anforderungen an Betriebsräte und IGM unter den Betriebsräten zur Diskussion gestellt werden
- gemeinsam über Perspektiven und Schwerpunkte der Netzwerkarbeit beraten und daraus konkrete Aktivitäten für das restliche Jahr 2002 und darüber hinaus ableiten.

Warum nicht Open Space?

"Open Space" ist in Deutschland wohl das bekannteste und am weitesten verbreitete Großgruppenverfahren. Das Open Space-Verfahren ist aus der Beobachtung entstanden, dass die wichtigen und spannenden Dinge bei Seminaren, Workshops oder Konferenzen sich oft in der Kaffeepause abspielen. Es werden Beziehungen geknüpft und Kontakte hergestellt; es entstehen spontan Gesprächsgruppen, die mit hoher Intensität und Leidenschaft die ihnen wichtigen Themen diskutieren. Diese Erfahrung hat den Erfinder des open space, Harrison Owen, dazu gebracht, das Belebende und die Begeisterung einer Kaffeepause mit den grundlegenden Aktivitäten und der Ergebnisorientierung einer Konferenz zu verbinden.

Das bedeutet, diese Konferenzform bietet ein Minimum an Struktur. Die

Inhalte dessen, was geschieht, sind nicht vorstrukturiert. Die Konferenzagenda wird nicht im Vorfeld – mit einer Planungsgruppe – entwickelt, sondern entsteht – spontan – erst auf der Konferenz. Es geht darum einen offenen Raum für Neues zu schaffen. Es geht um Öffnung von Themen, darum, bisher nicht Gesagtes, Ungeklärtes offen zu legen, sichtbar und besprechbar zu machen. Es geht weniger um Ausrichtung auf gemeinsame Ziele oder eine gemeinsame Strategie. Entscheidungsfindung, Ergebnisorientierung und Planung von Maßnahmen stehen bei diesem Verfahren nicht im Vordergrund – wenngleich diese nicht ausgeschlossen sind. Das Verfahren setzt auf die Selbstorganisationskräfte der Beteiligten.

Für die Anforderungen an diese Startkonferenz (Sicherheit durch Struktur schaffen, Anknüpfen an der Tradition, Ausrichtung auf die Politik des Bezirks, das Einbeziehen und die gemeinsame Diskussion von Impulsreferaten, sich zu gemeinsamen Zielen zu vernetzen, und zu gemeinsamen Handlungsfeldern zu kommen) erschien der Einsatz der RTSC-Methode sinnvoller und effektiver als die Open Space-Technologie.

Warum RTSC (Real Time Strategic Change)?

Die geforderten Elemente legten es nahe, das Großgruppenverfahren 'Real Time Strategic Change' (RTSC) einzusetzen.

Dieses Verfahren

- ist hoch strukturiert ist und bietet dadurch viel Sicherheit. Innerhalb dieser Struktur können die vielfältigsten Diskussionen und Schwerpunkte zu den einzelnen Themen entstehen.
- holt das ganze heterogene System mit seinen unterschiedlichen Gruppierungen, Rollenträgern, Ausgangsbedingungen etc. (in Unternehmen z. B. auch die Kunden, teilweise die Konkurrenten, oder auch die kommunalen Interessenvertreter) in einen Raum (von 30 – 5000 Teilnehmer/innen).
- bezieht die Führung als Unterstützerin und Impulsgeberin in den Prozess ein.

- erlaubt es den Teilnehmer/innen, sich im großen Stil einzubringen und zu beteiligen.
- verbindet also Führungsimpulse mit Beteiligungselementen.
- ermöglicht schnell einen gleichen Informationsstand für alle Beteiligten.
- lässt bereits in der Konferenz ein Netzwerk von aufeinander bezogenen Interessen und Kontakten, um Informationen und Erfahrungen auszutauschen, entstehen.
- lädt die Teilnehmer/innen ein, sich für das Ganze verantwortlich zu fühlen und lässt so rasch ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, ein "Wir" entstehen.
- sorgt durch die Abfolge von Impulsen, Frage- und Aufgabenstellungen dafür, dass auf ein gemeinsames Ziel hin gearbeitet wird und greifbare Ergebnisse integraler Bestandteil der Konferenz sind.

Deshalb erschien der Ansatz RTSC für die Startkonferenz des Netzwerkes, das anschließend an diese Konferenz sein eigenes Netzwerkleben entwickeln sollte, besonders geeignet.

Der Erfolg einer RTSC-Großgruppenkonferenz hängt allerdings wesentlich davon ab, dass

- alle Beteiligten
 - sich gehört, ernst genommen und in ihren Erfahrungen berücksichtigt fühlen
 - in der Umsetzung eine aktive Rolle spielen können
 - wissen, dass der Gesamtprozess weitergeht
- die Führung, und hier somit die Bezirksleitung
 - sich klar positioniert und
 - den Gesamtprozess eindeutig unterstützt
- dass eine Vorbereitungsgruppe oder auch Spurgruppe gebildet wird, die
 - die Gesamtheit der Organisation repräsentiert und
 - die Idee und das Anliegen des Prozesses trägt und in die Organisation hinein vermitteln kann

- es eine klare Orientierung über das Ziel und den erwarteten Nutzen gibt
- eine sorgfältige Vorbereitung und eine situations- und zielangemessene, klar fokussierte Dramaturgie gewährleistet ist
- erfahrene Moderatoren den Prozess mit ihrer Autorität präzise steuern und dabei von einem gut funktionierenden Logistikteam unterstützt werden

Die beiden Großgruppenverfahren im Vergleich

	RTSC	Open Space
Idee	Gemeinsame Zukunftsplanung mit allen Beteiligten an einem Ort und zur gleichen Zeit unter eindeutiger Positionierung der Führung	Selbstorganisation der Teilnehmer/innen; Die Qualität der informellen Kontakte der "Kaffeepause" als Konferenzidee
Format	gemischte Gruppen à 7–8 Personen an Runden Tischen; Wechsel von Tischgruppen- und Plenumsarbeit	Plenum: alle Teilnehmer/innen sitzen im Stuhlkreis und generieren Themen für eine Vielzahl parallel arbeitender Arbeitsgruppen
Prozess	Variables Design – Start mit Standortbestimmung der zu lösenden Probleme über Entwicklung von Zukunftsideen hin zu gemeinsam vereinbarten Aktivitäten	Standardrahmen; Inhalte werden von den Teilnehmer/innen generiert
Gruppengröße	unbegrenzt	unbegrenzt
Dauer	2–3 Tage	1–3 Tage
Planung	Gemischte Planungsgruppe unverzichtbar; 2–3 Monate Vorlaufzeit	Vorbereitung mit dem Auftraggeber; Durchsprache der Ziele Kurzer Vorlauf
Entscheidungsprozess	gemeinsame Beratung mit der Führung, Strategien Top down und Bottom up vernetzen	ist im Verfahren zunächst nicht vorgesehen; kann im Anschluss integriert werden
Ergebnis	Übereinkunft über die einzuschlagende zukünftige Richtung	Sichtbar machen und untersuchen von Problemfeldern und notwendig zu bearbeitenden Themen im System

Was passiert bei einer RTSC – Konferenz?

Eine RTSC– Konferenz

- kann mit Gruppengrößen ab 40 beginnen und ist nach oben hin offen
- hat zum einen einen führungsorientierten Charakter in dem Sinne, dass von der Führung zu Beginn der Konferenz deutlich gemacht wird, was sie in die Organisation hineintragen will und was sie von der Konferenz erwartet und
- hat zum anderen einen partizipativen Charakter in dem Sinne, dass die Teilnehmer/innen diese Aussage aufnehmen und be- und verarbeiten und sich durch diese Diskussion und Rückkoppelung mit dem Ergebnis der Konferenz identifizieren können
- folgt der Dynamik, die auf der ‚Formel‘ $U \times V \times M > W$ beruht, der Formel für Veränderung und Mobilisierung.
(Unzufriedenheit \times Vision \times erste Maßnahmen $>$ Widerstand)
Durch die anfängliche Arbeit an einer Bestandsaufnahme der Sorgen und Unzufriedenheiten im Alltag, durch die gemeinsame Entwicklung einer Zukunftsidee und durch die anschließende „Übersetzung“ in konkrete Maßnahmen und nächste Schritte werden alle verfügbaren Energiequellen im Raum für den Erfolg des Vorhabens mobilisiert.
- basiert auf einer Konferenzdynamik, die sich in der Regel über 2– 3 Tage erstreckt
- erfordert eine genaue und ausführliche Auftrags- und Zielklärung im verantwortlichen Führungs- bzw. Leitungskreis
- erfordert die Bildung einer gemischten Planungs- oder Spürgruppe, die das System repräsentiert bzw. ein Abbild der angestrebten TeilnehmerInnen-Zusammensetzung ist.
- braucht mind. 3–4 Monate Vorlaufzeit

Bei einer RTSC-Konferenz

- nehmen die Teilnehmer gleich zu Konferenzbeginn an einem runden Tisch à 7–8 Personen Platz. Diese Tischarbeitsgruppen werden nach dem Kriterium „maximaler Mischung“ in ihrer Zusammensetzung von der Vorbereitungsgruppe vorgegeben und sollen jeweils einen „Mikrokosmos“ der Gesamtkonferenz repräsentieren (max-mix-Gruppen à 7–8 Personen).
- werden an den Tischen bei Arbeitsbeginn die Rollen des Moderators und Zeitwächters sowie des Berichterstatters und Protokollanten festgelegt
- wird die Konferenz mit einer klaren Aussage der verantwortlichen Leitung eingeleitet, damit die Verantwortlichkeiten und Organisationsstrukturen im Alltag bei dieser „Einbeziehung der Basis“ von Anfang an transparent und diskutierbar bleiben, statt, wie z.B. bei einer Open Space-Konferenz, zeitweise ganz in den Hintergrund zu treten.
- werden die gemischten Tischarbeitsgruppen zu einem Ort der Vernetzung und Vergemeinschaftung, weil durch die gemeinsame Bearbeitung von Tischfragestellungen ein tiefgehendes Kennenlernen und ein konkreter Austausch über die bestehenden Unterschiede hinweg möglich wird
- wird durch den systematischen Wechsel von Plenumsimpulsen, Arbeit in den Tischgruppen und Vergemeinschaftung im Plenum trotz der großen Teilnehmerzahl ein hoher Anteil an Eigenaktivität und „Sendezeit für alle“ vereinbar mit dem Bedürfnis nach einem gemeinsamen Stimmungsbild sowie der Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und Aktivitäten
- verschafft eine abschließende Stellungnahme der Verantwortlichen allen Teilnehmern Klarheit darüber, wie die Impulse der Konferenz bei der Leitung angekommen sind und von ihr weiter verfolgt werden.

Wie sah dies nun in der praktischen Umsetzung für die IG Metall Baden-Württemberg konkret aus?

An zwei zentralen Punkten im Gesamtprozess der Netzwerkaktivitäten haben interaktive Großgruppenkonferenzen im Format RTSC stattgefunden.

Die beiden zentralen Punkte sind die Phasen der Vergemeinschaftung:

- zum Start und Auftakt des Teilnetzwerkes unter dem Motto "Wir Betriebsräte gestalten die Zukunft"
- zum Bündeln und Austausch und Weitergabe der Ergebnisse aus den verschiedenen Netzwerkaktivitäten unter dem Motto "Betriebsratsarbeit zwischen Krisenbewältigung und Gestaltungschancen"

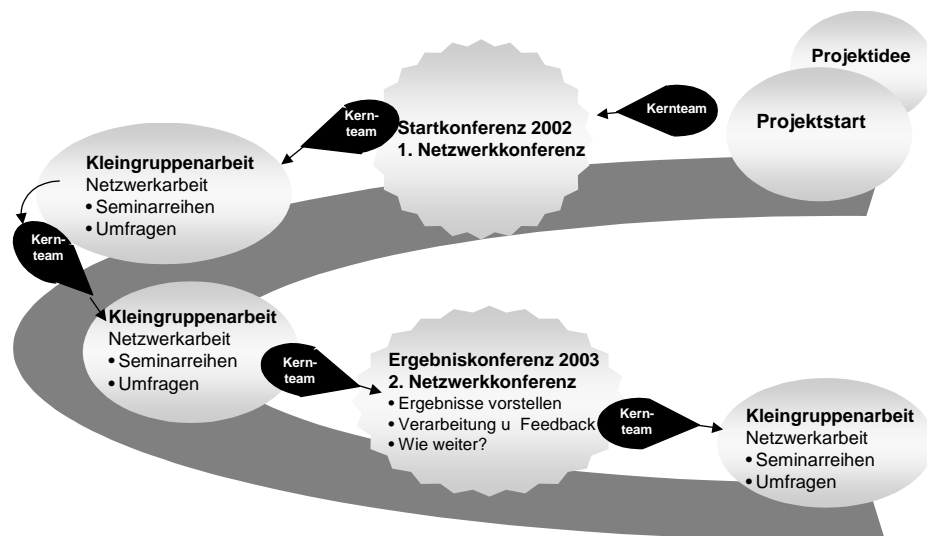
Die Entscheidung, nach 1 ½ Jahren noch mal eine derartige Konferenz durchzuführen, wurde erst im Laufe der Zeit auf Basis der verschiedenen Aktivitäten und Diskussionen im Netzwerk, und vor allem im Kernteam getroffen.

Zunächst gab es also nur die Entscheidung für die Startkonferenz.

Die Leitlinie „Sendezeit für alle“, die wir für die Konferenz(en) gewählt haben, sollte schon mit der Einladung den besonderen – von den gewohnten Konferenzen abweichenden – Charakter dieser Konferenz(en) deutlich machen.

Dies hat sich sehr bewährt.

Die folgende Graphik zeigt die Einbettung der Netzwerkkonferenzen in den Projektverlauf



Die Rahmenbedingungen der spezifischen Zielgruppe und ihre Auswirkungen auf die Konferenz–Dramaturgie

Was war möglich? Was nicht?

1. Es gab einige zentrale Setzungen und Randbedingungen für die Konferenzplanung und –gestaltung:
 - Beschränkung der Konferenz auf einen Tag – ohne auf die thematische und inhaltliche Vielfalt zu verzichten.
Die Einschätzung in der IG Metall war übereinstimmend, dass die Betriebsräte sich nicht länger als einen Tag insgesamt (einschl. An- und Abreise) aus dem Alltagsgeschäft verabschieden würden. Hinzu kam, dass ein zweiter Tag mit Übernachtungskosten verbunden wäre und das Budget weiter in die Höhe getrieben hätte. An- und Abreise der Betriebsräte eingerechnet, blieb für die Konferenz als Nettozeit ein knapper Tag, 6 Stunden.
 - Teilelemente der gewohnten Form von Konferenzen mussten erhalten bleiben:
 - Input des Bezirksleiters
 - attraktive Referenten
 - attraktive Themen
 - Zusätzlich zur Innenwirkung musste die Konferenz auch eine positive Außenwirkung, eine starke Resonanz in die Gremien, in die IG Metall und auch in die nicht vertretenen Betriebe hinein entwickeln.
Die Konferenz in dieser Form brauchte in der Organisation Akzeptanz und Zustimmung
 - Betriebsräte verkörpern immer Gremien und Betriebe und kommen damit als Rollenträger auf die Konferenz. Gleichzeitig können aber keine konkreten Betriebe bestimmt oder benannt werden, die ihre Betriebsräte auf die Konferenz schicken. Wer kommt und wer auf der Startkonferenz zu diesem Netzwerk vertreten ist, bleibt individuelle Einzelentscheidung und damit bis zum Schluss auch zufällig.

- die Konferenz sollte und musste eine Branchenkonferenz sein und sie musste gleichzeitig auch mehr sein als eine Branchenkonferenz.

2. Organisationsgrenzen

sind bei einem – entstehenden – Netzwerk notwendig unscharf. Es gibt ausgefranste Ränder und keinen festen Sozialkörper. Das Netzwerk lebt ja gerade von den Trampelpfaden, die nach und nach durch aktives Netzwerkleben entstehen und die Knoten, die sich dann durch die unterschiedlichen Aktivitäten herausbilden.

So ist es in diesem eher "schwammigen" Gefüge schwierig einen repräsentativen Mikrokosmos der Teilnehmer/innen auf der Konferenz zu schaffen. Also eine Mischung der Teilnehmer/innen auf der Konferenz zu erreichen, die die Unterschiedlichkeit der Unternehmen und Betriebsräte wieder spiegelt.

Ebenso so schwierig ist es, eine repräsentative Planungsgruppe ins Leben zu rufen.

3. Kernteam

Zentrales Element einer RTSC-Konferenz ist ein Kernteam, d.h. eine Planungs- oder Spurgruppe, die ein repräsentatives Abbild der Gesamtorganisation bzw. für ein Netzwerk der zu erwartenden Teilnehmer /der Teilnehmerstruktur/ sind, ein Mikrokosmos des Ganzen.

Dieses Kernteam organisational zu verankern, war für die Projektleitung kein leichtes Unterfangen.

Das Kernteam ist zu Beginn des Gesamtprozesses für die Branche Maschinen- und Anlagenbau von der Projektleitung dank einer guten persönlichen Vernetzung in die Organisation ins Leben gerufen worden. Es bestand aus engagierten, vom Netzwerkgedanken überzeugten Haupt- und Ehrenamtlichen.

Erst durch die Anforderungen, die die Vorbereitung und Durchführung einer RTSC-Konferenz mit sich bringt, wurde das Kernteam in die Funktion einer Spurgruppe eingeführt. Das Kernteam hat sich dann mit dieser

Konferenzart schnell identifiziert und wesentlich zu einer gründlichen und engagierten Vorbereitung beigetragen.

4. Rollen: Moderator, Berichterstatter, Protokollant, Zeitwächter

Da das Kernteam kein – im Sinne einer Spurgruppe – repräsentatives Abbild der Gesamtheit sein konnte und so auch nicht im Arbeitsalltag des "Systems" verankert war, konnten sich auch die Ideen und die Auseinandersetzung mit diesem Ereignis im "System" nicht fortpflanzen. Verbunden mit der engen Zeitstruktur der Konferenz, schien es in den Vorbesprechungen sinnvoll, die Rollen nicht erst auf der Konferenz an den Tischen zu bestimmen. Um an jedem Tisch informierte Kolleginnen und Kollegen unter den Teilnehmern zu haben, die das Gesamtkonzept der Konferenz kennen und unterstützen, wurde die tragende Rolle des Tischmoderators, der zugleich Zeitwächter war, vorab festgelegt. Eine Reihe der Moderatoren kam aus dem Kernteam, weitere Freiwillige konnten durch die Projektleitung gewonnen werden.

Die Rolle dieser Tischmoderatoren bestand darin,
einerseits

- normale Teilnehmer zu sein und sich in die Diskussion einzubringen;
- andererseits,
- Zeit- und Strukturwächter zu sein, während der Arbeit an den Tischen Zeit für die Ergebniszusammenfassung zu reservieren
 - dafür zu sorgen, dass es Berichterstatter gibt,
 - Selbstdarsteller zu bremsen und die Voraussetzung zu schaffen, dass alle gleichmäßig zu Wort kommen,
 - die Tischfragen und die Regieanweisungen der beiden Plenumsmoderatoren in Erinnerung zu bringen – falls sie in der Hitze der Diskussion vergessen werden.

Auf die explizite Benennung von Berichterstatter und Protokollant wurde verzichtet. Sowohl der Aufwand im Vorfeld als auch an den Tischen erschien angesichts der Enge der Zeit zu hoch.

5. Tischmischung

Die ca. 80 Teilnehmer/innen wurden nach dem Prinzip maximaler Mischung (bzgl. Betriebsgröße, Tarifbindung, Region, Funktion der Teilnehmer in Betriebsrat und Gewerkschaft) an runden Tischen zu ca. 8 Personen platziert. Die Tischmischung und die Zuordnung zu den Tischen wurde von den Moderatoren und der Projektleitung festgelegt.

Die Zusammensetzung an den Tischen sollte möglichst viel Unterschiedlichkeit zusammen bringen (maximale Mischung = max-mix-Gruppen) und damit einen "Mikrokosmos" des Gesamtkosmos "Betriebsräte der Branche Maschinen- und Anlagenbau der IG Metall Baden-Württemberg" bilden. Wir haben als Kriterien für die Mischung gewählt:

- Status/Funktion (BR-Vors./ BR-Mitgl./Hauptamtl.)
- Betriebsgröße
- Organisationsgrad
- tarifgebunden/ tarifungebunden
- Teilbranche

Für die Tischmischung haben wir versucht, an jedem Tisch die unterschiedlichen Betriebsgrößen, die unterschiedlichen Funktionen, die verschiedenen Teilbranchen, usw. zu repräsentieren.

Die "Tischbesetzung" wurde dann am Morgen der Konferenz für alle sichtbar ausgehängt, außerdem auch noch bei der Anmeldung jedem Teilnehmer mündlich mitgeteilt, so dass jeder Teilnehmer genau wusste, an welchen Tisch er gehört.

Dies war zu Beginn für die Teilnehmer ungewohnt und etwas fremd. Die Tischgruppen wurden dann im Ablauf aber problemlos akzeptiert und in ihnen produktiv gearbeitet. In der Einladung sind die Tischgruppen auch schon angekündigt worden, so dass der Überraschungseffekt nicht zu groß war.

6. Gesamtdynamik

Wie vorne beschrieben, folgt eine RTSC-Konferenz im allgemeinen einer bestimmten Dynamik, die auf der Formel $U \times V \times M > W$ (Unzufriedenheit \times Vision \times erste Maßnahmen $>$ Widerstand) beruht.

Ablauf der Konferenz:

**Starke Betriebsräte in einem starken Netz -
Branchen-Konferenz Maschinen- und Anlagenbau
„Wir Betriebsräte gestalten die Zukunft“**

9.30 Uhr	Rainer Salm: Eröffnung der Konferenz Berthold Huber: Thesen zum Einstieg Einführung in die Arbeitsform der Konferenz: Moderatoren Tischgruppen: Standortbestimmung - Eigene Erfahrungen und Reaktionen auf die Thesen
11.00 - 11.15	Kaffeepause
11.15 Uhr	Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen: Maschinenbau im Wandel Tischgruppen: Strategische Herausforderung - Veränderungen aus unserer Sicht
12.15 - 13.15	Mittagessen
13.15 Uhr	Rainer Salm: Betriebsräte-Netzwerke – eine neue Arbeitsform mit Zukunft! Tischgruppen: Zielklärung für das BR-Netzwerk
14.40 - 15.00	Kaffeepause und Pinwandgalerie der Tischergebnisse im Foyer
15.00 Uhr	Plenum, Arbeitsgruppen: Handlungsfelder im Netzwerk
15.45 Uhr	Rainer Salm und Berthold Huber: Ergebnissicherung
16.00 Uhr	Ende der Konferenz

Die erste Arbeitsphase dient der Standortbestimmung und der Klärung, was zu verändern ist (Ist-Zustand). Das Kennenlernen an den Tischen wurde verbunden mit den Reaktionen an den Tischen auf das Impulsreferat des Bezirksleiters Berthold Huber und einer Bestandsaufnahme der IGM-Betriebsratsarbeit im Maschinenbau.

In der zweiten Arbeitsphase geht es um das Entwerfen eines Zukunftsbildes, der Vision (Soll-Zustand). Diese zweite Arbeitsphase wurde durch den Plenumsimpuls von Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen eingeleitet und in der anschließenden Tischgruppenarbeit auf die zukünftigen Herausforderungen hin abgeklopft.

Mit der dritten Arbeitsphase werden erste Schritte und Maßnahmen in Richtung Zukunft vereinbart, die dann nach der Konferenz weiter verfolgt werden (Aktionsplanung). Die vom Projektleiter Rainer Salm vorgetragene Zukunftsperspektive des Betriebsräte-Netzwerkes Maschinenbau war der Auftakt, um an den Tischen anzupackende Themen und Problemfelder für das Netzwerk Maschinenbau zu identifizieren.

Gemeinsam galt es dann, die zentralen Handlungsfelder einschließlich der Promotoren und Akteure zu bestimmen.

Die Beschränkung auf einen knappen Tag für diese drei Arbeitsphasen hat alle Beteiligten vor große Anforderungen gestellt. Die Diskussionszeiten an den Tischen waren auf ein Minimum reduziert, was z.T. auch zu Ärger und Enttäuschung geführt hat.

Am deutlichsten kam diese Einschränkung bei der Aktionsplanung zum tragen. Angesichts der knappen Zeit konnten weiterreichende Entscheidungen, wer was wie gemeinsam mit anderen angehen will, nicht detailliert und konkret getroffen werden. Dennoch konnte erreicht werden, dass Interessensbekundungen und die Bereitschaft zu weiterer themenspezifischer Arbeit und Vernetzung sichtbar wurden.

7. Tischgruppen- und Plenumsarbeit

Inputs und Vorträge im Plenum, Tischgruppenarbeit, Berichte der Tischgruppen ans Plenum und Diskussionen im Plenum, wechseln sich ab.

Jede Arbeit in den Tischgruppen wurde mit einem schriftlichen Arbeitsauftrag, den Arbeitsblättern, der auch über Beamer auf die Leinwand für alle sichtbar projiziert wurde, eingeleitet.

Die Gruppen haben diesen Arbeitsauftrag bearbeitet, die Ergebnisse auf Flipchart oder auf Karten an der Moderationswand festgehalten und dann auf Aufforderung der Plenumsmoderatoren ans Plenum berichtet. Bei Bedarf gab es noch Zeit für eine kurze Diskussion im Plenum.

Da die Zeit sehr knapp bemessen war, sind die Tischgruppen den ganzen Tag in ihrer ursprünglichen Zusammensetzung geblieben.

Eine neue Tischmischung, um z.B. homogene Gruppen zu bilden, die ein gleiches Merkmal – wie Großbetriebe oder gleiche Interessen an einem Thema – verbindet, wäre zu zeitaufwendig gewesen.



8. Feedback

Für das Feedback haben wir Pinwände vorbereitet, auf denen in 5 Rubriken smilies (von gut gefallen über neutral bis nicht gefallen) aufgelistet waren. Die Teilnehmer sollten in die entsprechende Rubriken eine Moderations-

karte hängen mit der Begründung für ihre Beurteilung. Die Teilnehmer konnten so beim Gehen ihr Feedback abgeben. Dies haben 56 Teilnehmer/innen auch genutzt. Es gab 35 positive, 18 gemischte (sowohl positiv als auch negativ) und 3 negative Rückmeldungen.

Die Begründungen für die positive Bewertung waren: Es wurden wichtige Themen und Schwerpunkte angesprochen, die Arbeitsmethode hat gut gefallen, hohe Arbeitsintensität, produktiver und kreativer Austausch, alle Teilnehmer sind einbezogen, gegenseitige Anregung, Beiträge im Plenum sind schon am Tisch durchdacht und haben dadurch hohe Qualität.

Einige Teilnehmer haben sich direkt geäußert:

- „sehr effektiv, hoher Zeitdruck, große Anforderung an Betriebsräte, Netzwerkidee sehr gut!“
- „Konferenz sehr gut, straff organisiert, richtiger Startschuss!“
- „gut vorbereitet und durchgängig moderiert ist immer erfolgreich“
- „Konferenz war sehr effektiv, hoher Zeitdruck, große Anforderungen, gut organisiert, den Moderatoren ein Lob!“

Negativ wurde vor allem der Zeitdruck und der damit verbundene Stress und die Hektik angemerkt. Gerade wenn man sich warmgelaufen hätte, musste man die Diskussion abbrechen.

Zusammenfassend ist hervorzuheben, dass:

- die Konferenz überraschend ganz pünktlich startete. Die Teilnehmer waren – wie dies in der Einladung auch stand – so zeitig da, dass sie rechtzeitig zum pünktlichen Beginn an ihren Tischen saßen.
- die Teilnehmer zunächst überrascht auf die Tischordnung und die festgelegte Sitzordnung reagiert und dies dann sehr schnell neugierig und gespannt akzeptiert haben
- die Konferenz sich durch eine hohe Disziplin auszeichnete. Alle Beteiligten gingen mit dem Zeitdruck, den knappen Pausenzeiten und den Anforderungen dieses Konferenz-Designs sehr konstruktiv um.

- die Konferenz durchgängig von einer sehr dichten und intensiven Arbeitsatmosphäre getragen war und der Wille zur Vertiefung deutlich spürbar war. Dies zeigen auch die guten Arbeitsergebnisse am Schluss der Konferenz.
- die Bereitschaft, vom Anspruch „Jeder Tisch muss Gehör finden!“ abzugehen und sich auf die Funktionsweise der verschiedenen Tische als „Mikrokosmen des Ganzen“ einzulassen, im Laufe der Konferenz deutlich gestiegen ist.
- es eine große Lust am (Erfahrungs-)Austausch und am Diskutieren gab. Der unvermeidliche Zeitdruck und damit die empfundene Zeitknappheit bzgl. Tischarbeiten, Rückberichten, Themenwechsel, Pausen, wurde daher teilweise als ärgerlich empfunden
- den Tischmoderatoren eine sehr große Bedeutung zukam. Ihnen ist es mit zu verdanken, dass die Arbeit an den Tischen fokussiert und konzentriert verlaufen ist und dass die Teilnehmer/innen immer orientiert waren.

Insgesamt ist es gut gelungen, eine produktive Arbeitsatmosphäre unter den Betriebsräten im Saal zu schaffen und vier Interessenschwerpunkte für die weitere Arbeit herauszuarbeiten: Standort- bzw. Beschäftigungssicherung; Arbeitsgestaltung/ Arbeitszeitkonten, Umsetzung des Qualifizierungsvertrag, ERA.

Kontinuität der Arbeit und Konsequenzen für die 2. Konferenz

Im Nachgang der ersten Konferenz

Im Anschluss an die Konferenz hat die Projektleitung das Kernteam, die Tischmoderatoren – soweit sie nicht schon zum Kernteam gehörten – sowie die Moderatoren zu einer ersten Auswertung und Bilanz eingeladen. Die Dokumentation des Konferenzverlaufs und der Konferenzergebnisse wurde nach ausführlicher Diskussion an alle Teilnehmer/innen der Konferenz verschickt.

In der Nachbearbeitung der Konferenz hat das Kernteam, das nun ausschließlich aus aktiven Teilnehmer/innen der Konferenz zusammengesetzt

war und sich immer mehr als Steuergruppe des Branchennetzwerkes Maschinen- und Anlagenbau verstand, die drei Themen "Umsetzung Qualifizierungsvertrag", "Zeitkonten" und "Beschäftigungssicherung" priorisiert und in eine zeitliche Reihung gebracht und Netzwerkaktivitäten für diese drei Teilnetzwerke angestoßen.

Das Kernteam hat von der Nachbereitung der Startkonferenz an eine aktive Rolle eingenommen. Die Konsolidierung und die Stärkung ihrer Funktion als Maschinenbau-Kernteams zeigte sich u.a. an:

- der regen Teilnahmen
- am gestärkten Selbstbewusstsein und Selbstverständnis als Kernteam und verantwortlicher Kreis für die Konferenz
- den gewachsenen Beziehungen und der offenen Gesprächsatmosphäre, sowohl in als auch zwischen den Teilnetzwerken.

Im Fortgang der unterschiedlichen Netzwerkaktivitäten, wurde deutlich, dass eine zweite Netzwerkkonferenz sinnvoll ist, um die unterschiedlichen Aktivitäten und die entstandenen Ergebnisse zu vernetzen und das Netzwerk insgesamt zu festigen.

Diese zweite Konferenz fand dann ca. 1 ½ Jahre nach der Startkonferenz statt.

Die zweite Netzwerkkonferenz

Die Grundvoraussetzungen, die für die Startkonferenz gegolten haben, kamen auch hier wieder zum tragen. Mit dem zentralen Unterschied, dass hier nicht mehr ein Netzwerk gestartet werden sollte, sondern dass es dieses schon gab und damit auch schon mehr Bezüge und Beziehungen untereinander vorhanden waren.

Der Ablauf war dieses Mal stärker daran orientiert,

- das Geleistete sichtbar zu machen und zu würdigen; d.h. die erarbeiteten Ergebnisse zu präsentieren
- einen Wissens-/Praxistransfer der in den Untergruppen erzielten Ergebnisse in Gang setzen
- die Ergebnisse zu diskutieren und zu ausgewählten Themen zu vertiefen und genug Raum für Nachfragen zu bieten

- das Netzwerk zu festigen und die Eigenaktivität zu stärken – mit dem ferneren Ziel, dass das Netzwerk zum „Selbstläufer“ wird

Für die zweite Konferenz waren eine Reihe von Fragen und Unsicherheiten zu klären, u.a.:

- Sind die (betrieblich und überbetrieblich) tonangebenden Betriebsräte zu gewinnen, oder liegt die Bedeutung des Netzwerk gerade darin, dass hier die Betriebsräte zusammen arbeiten, die sonst nicht so im Rampenlicht stehen?
- Wird das Netzwerk in der Arbeit der BR-Gremien auf Priorität 1 gesetzt (Konferenz-Teilnahme der Vorsitzenden/stellvertretenden Vorsitzenden, Engagement in der Vorbereitung, Mitwirkung bei Umfragen etc.)
- Wie gelingt es, an den Ergebnissen der Teilnetzwerke anzuknüpfen? Wie können die Ergebnisse dokumentiert und vermittelt werden?
- Klappt die Mund-zu-Mund-Propaganda? Gelingt es, Rückenwind für den Netzwerk-Gedanken zu bekommen?

Verbunden mit der Ungewissheit, ob es einen neuen Bezirksleiter geben wird, und wer dies dann wäre, zog sich der Planungs- und Klärungsprozess, wie der Ablauf der Konferenz und mit welchen Impulsen und Elementen zu gestalten sein würde, über einen langen Zeitraum hin. Es gab immer wieder neue Einschätzungen und Überlegungen, was an einem Tag möglich wäre und damit eine Reihe von Planänderungen.

Die Dynamik $U \times V \times M > W$ (Unzufriedenheit \times Vision \times erste Maßnahmen $>$ Widerstand) stand diesmal weniger im Vordergrund. Es ging einerseits um die Verbreitung der Erfahrungs- und Wissensbasis und andererseits um die Aktivierung der Netzwerker/innen. So gab es aus den drei Teilnetzwerken 3 Impulsreferate mit anschließender Tischdiskussion.

Die Kriterien für die Tischmischung waren diesmal über die Kriterien der 1. Konferenz (Status/Funktion, Betriebsgröße, Organisationsgrad, tarifgebunden/ tarifungebunden hinaus zusätzlich:

- Konferenzteilnahme 2002 und

- Netzwerk-Mitwirkung (in den Gruppen „Zeitkonten“, „Quali-Tarifvertrag“, Beschäftigungssicherung“)

Aus den Erfahrungen der Startkonferenz haben wir die Konsequenzen gezogen,

- den Führungsinput, d.h. das Kurzreferat des Bezirksleiters beizubehalten
- mehr Raum für Verarbeitung und Diskussion zu lassen, d.h. auch weniger Themen zu bearbeiten
- Wir haben die Zusammensetzung der Teilnehmer/innen an den Tischen über den Tag hin unverändert gelassen. Bei einer längeren Konferenz kann es fruchtbar und spannend sein, bestimmte Aspekte in neu zusammengesetzten, z.B. homogenen, Gruppen (z.B. die gleichen Teilbranchen) zu vertiefen.

Wir haben uns entschlossen, für die Vertiefung von Themen "Thementische" zu bilden. D.h. die bestehenden Tischgruppen hatten die Aufgaben sich für ein Thema bzw. eine These, die sie vertieft diskutieren wollten, zu entscheiden.

- einen stärkeren Akzent auf Beteiligung, Vergemeinschaftung und Vernetzung, auf das „Wir“, zu legen und weniger auf eine Aktions- und Umsetzungsplanung hin zu arbeiten.
- mit den nicht auflösbaren Zielkonflikten zwischen
 - „Breite und „Tiefe“
 - „Sendezeit für alle“ und „Sendezeit von vorne“
 - Arbeitsfähigkeit am Tisch und themenbezogenem Wechsel der Tischzusammensetzungzu leben.

Ablauf der Konferenz:

Branchen-Konferenz Maschinen- und Anlagenbau 2003 **2. Netzwerkkonferenz** **„Betriebsratsarbeit** **zwischen Krisenbewältigung und Gestaltungschancen„**

9.30 Uhr	Rainer Salm: Eröffnung der Konferenz Einführung in die Arbeitsform der Konferenz: Moderatoren Erster Blick auf die Zusammensetzung der Konferenz Jörg Hoffmann: 4 Thesen des Bezirksleiters zum M+A-Bau Erster Impuls aus den Teilnetzwerken: <ul style="list-style-type: none">• Josef Hofelich: 4 Thesen zum Quali-TV Tischgruppen: Bezug des Gehörten zur eigenen betrieblichen Praxis und Stellungnahme
11.00 Uhr	Kaffeepause
11.20 Uhr	Plenum: Einsammeln der Statements und Diskussion Weitere Impulse aus den Teilnetzwerken: <ul style="list-style-type: none">• Manfred Hartmann: 4 Thesen zu Arbeitszeitkonten• Martin Schwarz-Kocher: 4 Thesen zu Beschäftigungssicherung Tischgruppen: Bezug des Gehörten zur eigenen betrieblichen Erfahrung; Welches Thema/These soll diskutiert werden?
12.30 Uhr	Mittagessen
13.30 Uhr	Tischgruppen: Arbeit an den Tischen zu der/den gewählte(n) Thesen Plenum: Einsammeln der Diskussionsergebnisse, Reaktionen der Referenten
14.30 Uhr	Kaffeepause
14.50 Uhr	Rainer Salm: Wie weiter im Netzwerk? Tischgruppen: Reaktionen auf den Impuls von Rainer Salm Plenum: Netzwerkarbeit/ -aktivitäten im Raum
15.45 Uhr	Auswertung und Abschluss der Konferenz
16.00 Uhr	Ende der Konferenz



Für das Feedback haben wir diesmal Kurzfragebögen vorbereitet, auf denen die Teilnehmer/innen ihren Eindruck zur Konferenz ("Was gefällt mir gut an dieser Konferenz?"; "Was gefällt mir gar nicht an dieser Konferenz?") und zu verschiedenen Aspekten der Netzwerkarbeit sowie ihre eigene zukünftige Beteiligung jeweils zwischen zwei Polen einschätzen sollten.

Die Rückmeldung zeigt, dass immer noch über Zeitdruck geklagt wurde – aber das dies nicht mehr im Vordergrund stand, dass die Arbeitsform Großgruppenkonferenz mit der Erfahrung „Sendezeit für alle“ sehr positiv aufgenommen worden ist.

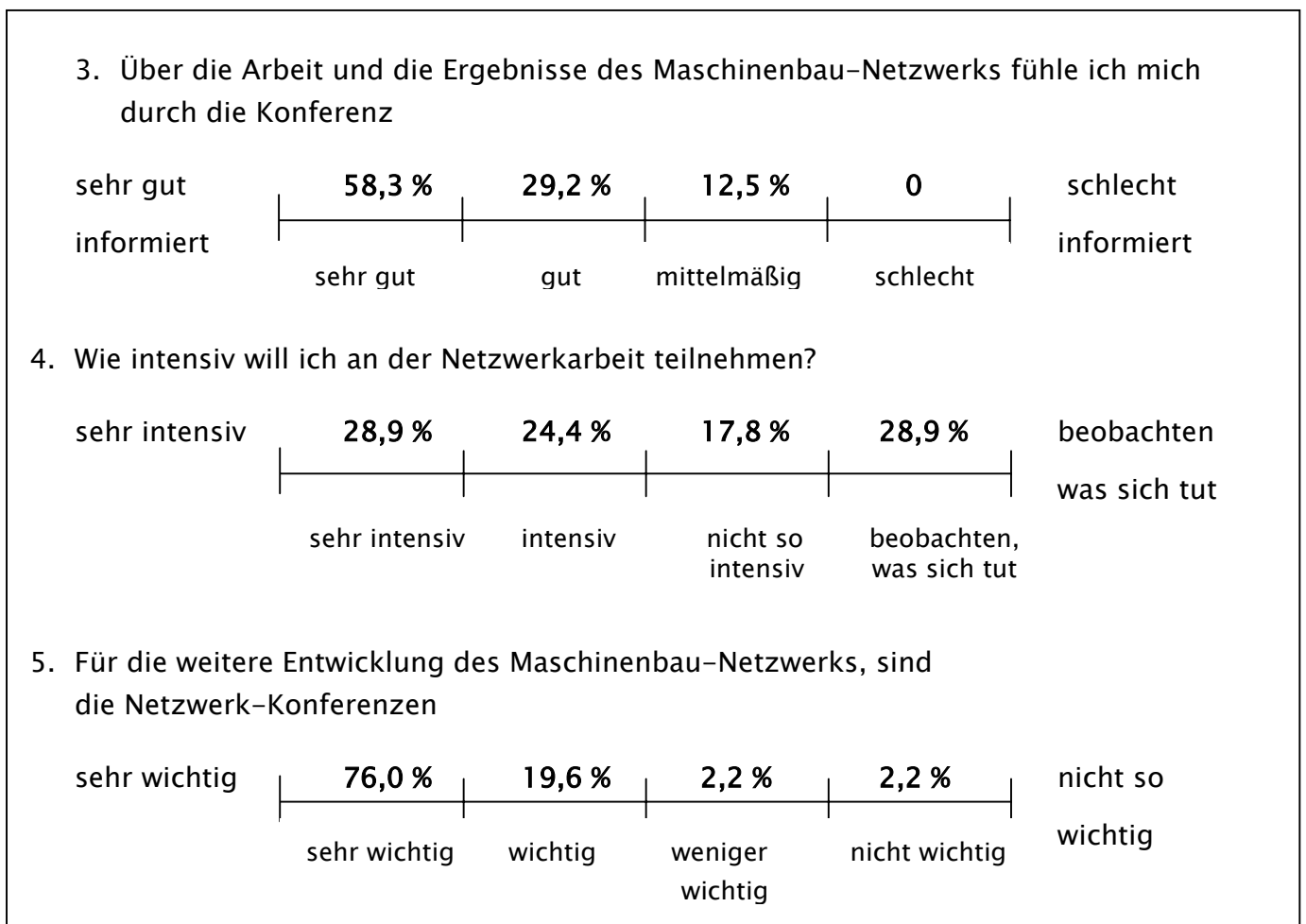
Die Vielzahl und Breite der Antworten auf die Frage "Was gefällt mir gut an dieser Konferenz?" betonten vor allem:

- den Informations- und Erfahrungsaustausch, den guten persönlichen Austausch und das Kennenlernen anderer Betriebe und Kollegen
- die ausgewählten Themen und die Themenbreite
- die Arbeitsform und Arbeitsmethode (Tischgruppen, Gruppenzusammensetzung, Ablauf)
 - o "Große Bandbreite an Themen. Info über Fortschritte in den einzelnen Netzwerk-Seminaren"
 - o "Der Bedeutung der Konferenz angemessene Organisation (sehr gut); ruhiger, sachlicher Erfahrungsaustausch; Tischgruppen gut zusammengestellt"
 - o "Hier spricht die Basis"

Die Antworten auf die Frage "Was gefällt mir gar nicht an dieser Konferenz?" bezogen sich vor allem auf die Zeitknappheit und damit verbunden auf die Themenbreite.

- "Die Themen können aus Zeitgründen nur „angerissen“ , aber noch nicht mal diskutiert werden"
- "Es ist zu wenig Zeit für die einzelnen Themen !!!"
- "1 Tag ist zu wenig Zeit"

Auszug aus den Feedbackbögen:



Fast 90% der Teilnehmer/innen fühlen sich durch die Konferenz gut bis sehr gut informiert. Drei Viertel der Teilnehmer halten Netzwerk-Konferenzen für die Weiterentwicklung des Netzwerks für „sehr wichtig“.

Zusammenfassend ist hervorzuheben:

- Mit 20% „Neuen“ – dabei auch Großbetriebe – zeigt das Netzwerk seine Ausstrahlungskraft in die Branche hinein
 - Die Referenten – neben dem Bezirksleiter – waren diesmal alle Vertreter der Teilnetzwerke und haben sofort Anschluss an die Konferenz gefunden. Sie sind auch bei den Teilnehmer/innen auf sehr gute Resonanz gestoßen.
 - „Erfahrungsträger“ aus der ersten Konferenz haben Vertrauen für die zweite Konferenz geschaffen
 - Es gab mehr ehrenamtliche Tischmoderatoren als auf der Startkonferenz
 - Aus den Teilnetzwerken wurden beeindruckende Arbeitsergebnisse (nach Form und Inhalt) präsentiert:
 - Reichhaltige Arbeitsmappe mit den für die Konferenz selbst erstellten Broschüren
 - Interessante, auf der Konferenz mit breiter Zustimmung bedachte Thesen aus den drei Teilnetzwerken
 - Kurze, prägnante, lebendige Präsentationen
 - Beim Verarbeiten und Weiterdenken der Netzwerkergebnisse an den gemischten Tischen finden sehr anspruchsvolle, detailreiche, konkrete und lebendige Diskussionen statt
 - Auch auf dieser Konferenz sticht die dichte Arbeitsatmosphäre und große Bezogenheit aufeinander hervor
 - Der Stolz auf das Geleistete ist deutlich spürbar
 - Die gesetzten Konferenzziele
 - das Geleistete sichtbar machen und würdigen (Ergebnispräsentationen)
 - Wissens-/Praxistransfer der in den Untergruppen erzielten Ergebnisse in Gang setzen
 - exemplarische Vertiefung, genug Raum für Nachfragen
 - Netzwerk festigen, Eigenaktivität stärken (auf die Zukunft des Netzwerks fokussieren)
- wurden durchweg erreicht.

Schlüssel zum Erfolg: Was hat sich bewährt?

Die Übertragung von RTSC auf Netzwerke

Die Übertragung dieses Großgruppenformats, das zunächst auf Organisationen mit fest umrissenen Grenzen (eindeutiger Zugehörigkeit und Repräsentanz)) zugeschnitten ist, auf die losere Organisation eines Netzwerks ist insbesondere dann erfolgreich, wenn die Ergebnisse der Konferenz(en) längerfristig mit der Arbeit im Netzwerks verknüpft sind.

Gerade für Netzwerke eignen sich Großgruppenverfahren und insbesondere RTSC-Konferenzen, weil durch die Arbeit

- eine starke Bindungskraft freigesetzt wird und das Gefühl von Zugehörigkeit lebendig wird
- die unterschiedlichen Interessen, Erfahrungen und Rahmenbedingungen der Einzelnen im Raum hörbar und sichtbar werden
- eine schnelle Verständigung auf gemeinsame Anliegen möglich ist
- eine direkte Begegnung trotz der vielen Beteiligten möglich wird und das, wovon ein Netzwerk lebt – Aktivität und Kontakt – direkt auf der Konferenz passiert

Die Etablierung eines Kernteams

Ein „Vernetzungsteam“, wie hier das Kernteam, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Kontinuität der Arbeit und der Vernetzung der Arbeitsergebnisse.

Bemerkenswert ist, dass es gelungen ist, für die Unterstützung und Steuerung der Netzwerkaktivitäten dauerhaft ein Kernteam zu etablieren.

Die Vorbereitung einer Konferenz in der Gründlichkeit und Genauigkeit von und mit Ehrenamtlichen ist Neuland und Teil der gewünschten Kulturveränderung.

Die Einrichtung eines Kernteams und damit die Mitverantwortung der Ehrenamtlichen für den Erfolg der Konferenzen korrespondiert mit dem Netzwerkgedanken: Das stärkt die Selbstorganisation und die Selbstverantwortung innerhalb des Netzwerkes und die Vernetzung der unterschiedlichen Erfahrungen in den Betrieben.

Über den Zeitraum, der die beiden Konferenzen umfasst, ist das Selbstbewusstsein des Kernteams deutlich gewachsen und damit die Funktion der Steuerung gestärkt worden.

Zu Beginn war diese Funktion des Verantwortung-Übernehmens noch ungewohnt und ungeübt: So konnten z.B. die Tischmoderatoren nur durch den persönlichen Einsatz und die tragfähigen Beziehungen der Projektleitung erfolgreich benannt werden.

In der zweiten Konferenz war das Wissen, wie es läuft, das Verständnis, worum es bei einer solchen Konferenz geht, wie die Einzelnen des Kernteams für die Konferenzteilnehmer auch Sicherheit stiften, deutlich gewachsen

max-mix-Gruppen

Wenn die Teilnehmer/innen so zusammengesetzt werden, dass an den Tischen bezogen auf die unterschiedlichen Teilnehmermerkmale eine möglichst große Mischung entsteht, fördert dies den Erfahrungsaustausch „über den Tellerrand hinaus“ und damit auch die Vernetzung derer, die sonst nicht ohne weiteres zusammen kämen.

Die klare Struktur, der verbindliche Zeitplan und ein stringenter Ablauf

Die klare Struktur und die Einhaltung der strikten Vorgaben (zeitlich und inhaltlich) – was von den Teilnehmer/innen auch gut akzeptiert wurde – ermöglichten ein konzentriertes und fokussiertes Arbeiten. Weder die Tischgruppenarbeit noch die Plenumsphasen sind „ausgefranst“.

Die Konferenz-Moderation und das Logistikteam

Die Konferenz-Moderation steht dafür, dass die vorgegebene Struktur eingehalten wird. Sie fungierten als Zeitstrukturgeber und Lotsen durch die Konferenz.

Die Begleitung und Unterstützung der Konferenz durch das Logistikteam ermöglicht eine reibungslose Organisation der Konferenz und garantiert, dass das Material zügig auf allen Tischen ankommt und die Ergebnisse gesichert werden (Verteilen der Materialien wie Arbeitsblätter, Ergebnissicherung unterstützen, u.a.m.)

Schlüssel zum Erfolg: Erfolgsfaktoren

Arbeitsblätter für die Tischarbeit

Die Arbeitsblätter, auf denen die jeweiligen Arbeitsaufgaben für die Tische formuliert waren, halfen die Diskussion zu strukturieren und immer wieder auf die genaue Aufgabenstellung zurück zu kommen.

Tischmoderatoren und Visualisierung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war, dass sich schon im Vorfeld der Konferenz Tischmoderatoren gefunden haben und diese nicht erst zu Arbeitsbeginn bestimmt werden mussten. Die auf ihre Rolle vorbereiteten Tischmoderatoren haben als Zeitwächter und Prozesslenker sehr zur Sicherheit im Ablauf und zum Vertrauen in diese Art der Konferenz beigetragen.

Durch die Visualisierung und Dokumentation der Diskussionsergebnisse in den Gruppen konnte mit diesen Ergebnissen auch nach der Konferenz weitergearbeitet werden.

Dokumentation

Durch die Dokumentation der Konferenzergebnisse wird die Wirkung über den Konferenztag hinaus verstärkt und die Weiterarbeit unterstützt. Dadurch wird deutlich, dass aus der Arbeit auf der Konferenz auch etwas folgt und die erzielten Ergebnisse nicht verpuffen.

Verknüpfung und Kombination unterschiedlicher Elemente der Konferenzgestaltung

Je nach Ziel der Aufgabe, der Fragestellung und der intellektuellen Anspannung wurden unterschiedliche Settings und Elemente für die Erarbeitung und Darstellung von Ergebnissen gewählt. Ein Wechsel besteht in der von der Großgruppe zur Kleingruppe, d.h. vom Plenum zur Tischgruppe. Ein anderer Wechsel besteht vom Sitzen in die Bewegung im Raum zu kommen.

Aktivierend und motivierend war die Mischung aus Impuls-Referat(en), Tischgruppendifkussion und Tischgruppen-Feedback ins Plenum, Bewegung im Raum, Visualisierung an Pinwänden, Fokussieren und in die Breite gehen.

Ein anderer möglicher Wechsel kann darin bestehen, von max-mix-Gruppen zu homogenen Gruppen zu kommen.

Disziplin und Akzeptanz

Die Teilnehmer waren zu Konferenzbeginn praktisch vollständig anwesend, die knappen Pausen wurden eingehalten, Zeitvorgaben respektiert, kaum einer ist früher gegangen. Es gab einen einheitlichen geordneten Schluss.

Der Widerstand gegen den ungewohnten Ablauf und die ungewohnte Struktur war ausgesprochen gering. Es gab auch keine Minderheit, die ausgesichert ist

Kritische Faktoren: Was war eher schwierig?

Konferenzzeit: nur ein knapper Tag

Es war von vornherein klar, dass die Konferenzen nur je einen knappen Tag dauern können. Damit waren eine Reihe von Zielkonflikten und das resultierende zeitliche Dilemma im Spannungsfeld der Teilziele zu lösen: „Attraktive Referenten“, „Angemessenes Abbild der komplexen Ausgangssituation und der daraus resultierenden Anforderungen an die Betriebsratsarbeit“, „Zeit zur Vernetzung der Teilnehmer untereinander“, „Gelegenheit zur Vertiefung an den für die Teilnehmer wichtigen betriebspraktischen Fragestellungen“ und „Klärungen und verbindliche Vereinbarungen zur Weiterarbeit im Betriebsrätenetzwerk“

Entscheidungsfindung und Aktionsplanung

In der knappen zur Verfügung Zeit können mit etwa 80 Menschen keine Entscheidungen getroffen und keine konkreten Maßnahmen und Verabredungen vereinbart werden – wie dies in der Startkonferenz angedacht war

Lange Vorlaufphase und rollierende Planung

Die Vorlaufphase für die 2. Konferenz war sehr lang. Aufgrund der schwer einschätzbaren organisationspolitischen Konstellation im Bezirk und in der IG Metall insgesamt, einer großen Unsicherheit und einem als hoch empfundenen Erwartungsdruck im Vorfeld, ist eine "rollierende" Planung entstanden, d.h. sind immer wieder Planungsstände überdacht, verworfen und neu entwickelt worden.

Aus Sicht der Moderatoren ist es gelungen, diese Form des miteinander Lernens und Diskutierens an die Gewohnheiten und Anforderungen gewerkschaftlicher Kultur anzupassen und für die Netzwerkentwicklung produktiv zu nutzen.

Es hat sich in beiden Konferenzen – und auch in der Seminararbeit des Netzwerks – erfolgreich gezeigt, dass die Prinzipien und Kernelemente von Großgruppenveranstaltungen dieser Art produktiv und gewinnbringend in die Gewerkschaftskultur zu integrieren sind.