6.150 Großveranstaltungen mit Führungskräften

Führung live gestalten

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie Großveranstaltungen dazu beitragen, Führung wirksamer zu machen,
- wie Großveranstaltungen Unternehmensentwicklungen unterstützen,
- welche Besonderheiten bei Führungskräften als Teilnehmern zu beachten sind,
- welche Fragen bei der Planung einer erfolgreichen Großveranstaltung zu beantworten sind,
- was bei der Durchführung einer Großveranstaltung zu beachten ist, damit sie auch ein großer Erfolg wird.

Die Autoren

Christina Grubendorfer, Diplom-Psychologin, Geschäftsführerin, LEA Leadership Equity Association GmbH

Holger Schmitz, Diplom-Medienwissenschaftler, Associate, LEA Leadership Equity Association GmbH

Karl Turner, Diplom-Kaufmann (FH), Associate, LEA Leadership Equity Association GmbH

Anschrift: LEA Leadership Equity Association GmbH, Kurfürstendamm 190–192, 10707 Berlin
Tel: 030/700 159 630. E-Mail: welcome@leadership-branding.de, www.leadership-branding.de

Inhalt

Seite

1 Einleitung: Großveranstaltungen mit Führungskräften – eine Investition, die Wirkung zeigen sollte 3
2 Führung bedeutet gemeinsame Arbeit am System 4
3 Großveranstaltungen als Reflexionsräume für Führung nutzen 9
4 Großveranstaltungen als Katalysator von Entwicklung 10
4.1 Die besonderen Chancen für Veränderungsprozesse im Rahmen von Großveranstaltungen 11
4.2 Großveranstaltungen entfalten Wirkung im Prozess . . . 12
5 Zwischenfazit: Kriterien für wirksame Großveranstaltungen mit Führungskräften 15
6 Leitfragen zur Konzeption einer Großveranstaltung mit Führungskräften 16
6.1 Ein positives Erlebnis für die Teilnehmer schaffen 16
6.2 Das Konzept an der Zielgruppe ausrichten 18
6.3 Die Besonderheiten der Zielgruppe Führungskräfte berücksichtigen 20
6.4 Die Teilnehmer durch eine Dramaturgie der Zustände führen 21
6.5 Die Kraft der persönlichen Kommunikation nutzen . . . 23
6.6 Veranstaltungsort passend zum Konzept wählen und gestalten 24
7 Praxistipps für die erfolgreiche Durchführung von Großveranstaltungen mit Führungskräften 26
7.1 Detailliert vorausplanen und in Szenarien denken 26
7.2 Der Moderator als Strukturgeber und Jongleur des Unerwarteten 26
7.3 Bewusste Nachbereitung: Nach der Veranstaltung ist vor der Veranstaltung 27
8 Fazit: Das enorme Potenzial von Großveranstaltungen mit Führungskräften 28
9 Literatur 29

1 Einleitung: Großveranstaltungen mit Führungskräften – eine Investition, die Wirkung zeigen sollte

Wenn ein Unternehmen seine Führungskräfte zu einer Großveranstaltung einlädt, bedeutet das meist eine enorme Investition. Führungskräfte müssen von verschiedenen Standorten anreisen, bei internationalen Unternehmen oft aus allen Teilen der Welt. Location, Verpflegung und Rahmenprogramm werden meist so gewählt, dass die Führungskräfte ein besonderes Erlebnis genießen dürfen und sich von ihrem Arbeitgeber entsprechend ihres Status in der Organisation wertgeschätzt fühlen. Dazu kommt das Budget für die inhaltliche Vorbereitung und Durchführung mit professioneller Moderation und einer durchdachten methodischen Dramaturgie, meist entwickelt durch Experten für Live-Kommunikation und Großveranstaltungen. Doch die wohl größte Investition besteht darin, eine Vielzahl von Führungskräften für einen oder mehrere Tage aus ihrem Tagesgeschäft heraus zu nehmen und stattdessen auf dieser Veranstaltung zusammen kommen zu lassen. Das Budget für eine Großveranstaltung mit Führungskräften liegt nicht selten im höheren sechs-stelligen Bereich.

Was kann auf einer Großveranstaltung Großartiges passieren, um eine solche Investition zu rechtfertigen? Welche Wirkung kann eine Großveranstaltung erzeugen, die sich nicht auch anders erzielen ließe, ohne alle Führungskräfte an einem Ort zusammen zu holen?

Um diese Frage zu beantworten, wirft dieser Beitrag einen Blick auf die Funktion, die Führung für ein Unternehmen hat, und auf den zentralen Beitrag von Führungskräften zum Erfolg des Unternehmens.

Danach zeigen wir auf, inwiefern Großveranstaltungen mit Führungskräften dazu beitragen können, dass Führung ihre Wirksamkeit für das Unternehmen voll entfalten kann.

Die abschließenden Kapitel dieses Beitrages geben dem Leser viele praktische Leitfragen an die Hand, die bei der Konzeption und Durchführung einer Großveranstaltung für Führungskräfte zu bedenken sind.

Begriffsdefinition Großveranstaltungen:

Von Großveranstaltungen sprechen wir im Kontext Führung bei allen Veranstaltungen, die außerhalb des Tagesgeschäfts stattfinden und in der Teilnehmerzahl weit über die üblichen Besprechungen, Sitzungen und Workshops hinausgehen. An Großveranstaltungen nehmen von 30 bis zu mehreren Hundert oder auch über 1 000 Menschen teil. Sie können einen halben Tag dauern oder häufig auch zwei bis drei Tage.

Die Teilnehmer setzen sich meistens aus verschiedenen Führungsebenen zusammen. Je nach Größe des Unternehmens treffen sich alle Führungskräfte aller Ebenen, einzelner Ebenen oder verschiedener Hierarchieebenen (zum Beispiel 1. und 2. Führungsebene oder 1. bis 3. Ebene).

Für Großveranstaltungen wird in der Regel ein besonderer Rahmen geschaffen, in dem konzentriertes Arbeiten und ein störungsfreier Austausch möglich sind.

2 Führung bedeutet gemeinsame Arbeit am System

Wenn wir an Führung denken, haben wir meist die einzelne Führungskraft vor Augen, die Aufgaben im Rahmen ihrer Führungsrolle erledigt: Mitarbeitergespräche führt, Leistung beurteilt, Feedback gibt oder Ziele vereinbart. Im klassischen Verständnis von Führung, geht es um Personen, um Vorgesetzte, die führen und um Mitarbeiter und Teams, die geführt werden. Doch dieser Blick auf Führung greift zu kurz, um die zentrale Funktion von Führung für Unternehmen und Organisationen zu beschreiben.

Wenn Führung wirksamer und funktionaler für ein Unternehmen werden soll, muss sich der Blick nicht nur auf die Personen, sondern zwischen die Personen richten: auf die Muster, die sich in einem Unternehmen etabliert haben. Muster, wie tagtäglich Entscheidungen getroffen werden und Aktivitäten entstehen. Denn genau das ist die zentrale Aufgabe von Führung: Entscheidungen treffen und möglich machen. Um diese Muster beobachten und benennen zu können, brauchen Führungskräfte Reflexionsräume, in denen sie ihre Führung und die Entscheidungen, die

daraus resultieren, hinterfragen können: Wie agieren wir miteinander? Nach welchen Spielregeln spielen wir das Spiel Führung? Was hat sich im Unternehmen als handlungsleitend etabliert? Inwiefern ist das nützlich für uns? Wollen wir so weitermachen?

In das Zentrum von Führung rückt somit die gemeinsame Reflexion des gemeinsamen Handelns und wird zur entscheidenden Zukunftsfrage für Überleben und Erfolg von Unternehmen. „Reflexionsfähigkeit lässt Schritt für Schritt jene organisationale Lernfähigkeit entstehen, die heute angesichts des Veränderungstempos der für uns relevanten Umwelten unerlässlich geworden ist“ (Wimmer 2012, S.53).

Beispiel für die Reflexion von Führung und ihren Auswirkungen auf Handlungen in einem Unternehmen

Das Ergebnis solch einer Reflexion kann zum Beispiel sein, dass Führungspersonen klarer erkennen, wie sie mit Fehlern umgehen. Immer wieder herrschen in Unternehmen Muster, in denen defizitorientiert auf Fehler reagiert wird. Wenn etwas schief läuft, wird vor allem der Schuldige gesucht und dieser auch mal vor versammelter Mannschaft gerügt. Es heißt dann „Das darf nie wieder vorkommen.“ In so einem Klima traut sich niemand mehr zu sagen: „Okay schlecht gelaufen, wie machen wir es besser?“ Oder gar: „Gut, dass das passiert ist, so konnten wir frühzeitig feststellen, dass…“. Es wird immer schwerer, offen über Fehler zu sprechen und aus ihnen zu lernen. Wenn sich solche Muster etabliert haben, stellt sich die Frage, was sie im Unternehmen bewirken und wie nützlich das ist. Angenommen, das gleiche Unternehmen sucht dringend nach Innovationen, die ihm neue Chancen in seinem Markt zu eröffnen. Dazu müssen Mitarbeiter auf Ideen kommen und ausprobieren dürfen. Ausprobieren führt meist zu mehrfachem Scheitern, bevor ein Durchbruch gelingt. Doch warum sollten Mitarbeiter in der oben beschriebenen Kultur ernsthaft das Risiko des Scheiterns eingehen? Inwiefern ist dieser Umgang mit Fehlern also nützlich für das Unternehmen, das eigentlich auf Innovationen angewiesen ist?

Eine zweite Perspektive auf Führung, die wir häufig vernachlässigen, ist der Blick auf die Führungsmannschaft. Wie gut ist die Führungsmannschaft eines Unternehmens aufeinander abgestimmt? Inwiefern setzen

sie die gleichen Prioritäten? In Bezug auf den obersten Führungskreis, wie zum Beispiel die Geschäftsführung oder einen erweiterten Leitungskreis, ist es ja durchaus üblich, diese Personen als Führungsteam zu sehen und dafür zu sorgen, dass sie gut zusammen arbeiten. Doch auch wenn man als externer Beobachter in solchen Kreisen die Frage stellt: „Wie gut sind Sie darüber abgestimmt, was für Sie gute Führung ist, die Ihrem Unternehmen in Ihrer Situation nützt?“, erntet man häufig nur fragende Blicke. Bestenfalls fallen dann Schlagworte wie Wertschätzung, Vertrauen usw. Selten bis gar nicht können die Führungspersonen Muster benennen, wie genau sie zusammenarbeiten und welche Kommunikation sie damit im Unternehmen befördern. Das liegt einfach daran, weil hierauf bisher nicht geschaut wird – ein fataler blinder Fleck.

Auf den Ebenen darunter, bei Bereichsleitern, Abteilungsleitern oder auf Teamleiterebene haben Führungspersonen immer weniger Möglichkeiten und Kommunikationsplattformen zur Verfügung, um sich regelmäßig darüber auszutauschen, wie sie gut aufeinander abgestimmt führen wollen. Wie sollen sie zu einem Schulterschluss kommen, was gerade ansteht und in welche Richtung es gehen soll? Wie sollen sie miteinander reflektieren, welche Muster sich als führend etabliert haben? Doch wenn sich die Führungsmannschaft nicht darüber austauscht, wie und wohin sie führen möchte, ist es auch nicht verwunderlich, wenn sie unterschiedlichste Impulse in das Unternehmen sendet, die für Unruhe und Verwirrung sorgen, im besten Fall keine Kraft für die Ziele des Unternehmen entfalten.

Gemeinsame Treffen gibt es viele. Diese dienen in der Regel aber der Bewältigung des Tagesgeschäfts. Tagesordnungspunkte zum Thema Führung gibt es so gut wie nie und werden dann auch noch gerne bei Zeitnot vertagt.

Und weil es fast nie Gelegenheiten gibt, fehlt vielen Führungskräften auch die nötige Übung, sich gemeinsam immer wieder auf die Meta-Ebene zu begeben und zu hinterfragen: „Was machen wir hier eigentlich? Wozu ist das gut? Was wollen wir ändern?“ Dabei ist diese Reflexionsfähigkeit eine der wichtigsten Schlüsselkompetenzen eines Unternehmens.

Wenn Führungsteams sich auf diese Weise selbst reflektieren und ihr gemeinsames Handeln danach ausrichten, wird Führung zur Arbeit am

System. Sie verändern gemeinsam das „Spiel“ Führung, so dass es funktionaler für die Ziele des Unternehmens wird. Die Leitfrage muss immer sein: „Für welche Probleme und Herausforderungen muss Führung eine Lösung herbeiführen?“ Dabei bedeutet „Lösung herbeiführen“ nicht, dass ein oder mehrere Manager im heroischen Alleingang die richtige Lösung finden und durchsetzen. Vielmehr ist es die Aufgabe von Führung dafür zu sorgen, dass die wichtigen Themen in die Kommunikation eines Unternehmens gelangen und dass Entscheidungen möglich werden.

Nur was in die Kommunikation eines Unternehmens gelangt, kann auch Wirkung entfalten. Was nicht besprochen wird, findet nicht statt und wird nicht zu Handlungen führen. Unternehmen können dümmer sein als ihre Mitarbeiter. Wenn Mitarbeiter Wissen oder Fähigkeiten haben, die in ihrem Unternehmen keine Aufmerksamkeit erlangen, werden sie diese auch nicht zum Nutzen ihres Arbeitgebers einbringen (können). Ob das passiert oder nicht, darüber entscheidet der Kontext, in dem sich Mitarbeiter bewegen. So kann ein und derselbe Mensch in dem einen Unternehmen hochwirksam sein, im nächsten völlig scheitern.

„Daher lauten die zentralen Fragen für das Management: Wer schaut wohin – und welcher blinde Fleck entsteht dadurch? Wer nimmt welche Phänomene wahr und welche werden ausgeblendet? Wer bewertet was wie und eben nicht umgekehrt oder anders? Wie kommen diese individuellen Beobachtungen in der Kommunikation des Unternehmens vor? Welche Entscheidungen werden dementsprechend getroffen – oder eben auch nicht?“ (Simon 2004:13).

Also ist es wichtig, Kommunikation so intelligent zu organisieren, dass alle nützlichen Potenziale und Kompetenzen der Mitarbeiter einfließen können. Führung kann den Kontext so gestalten, dass Mitarbeiter ihre Kräfte voll entfalten können. Dies ist ein zentraler Ansatzpunkt, wenn die Wirksamkeit von Führung in einem Unternehmen gesteigert werden soll.

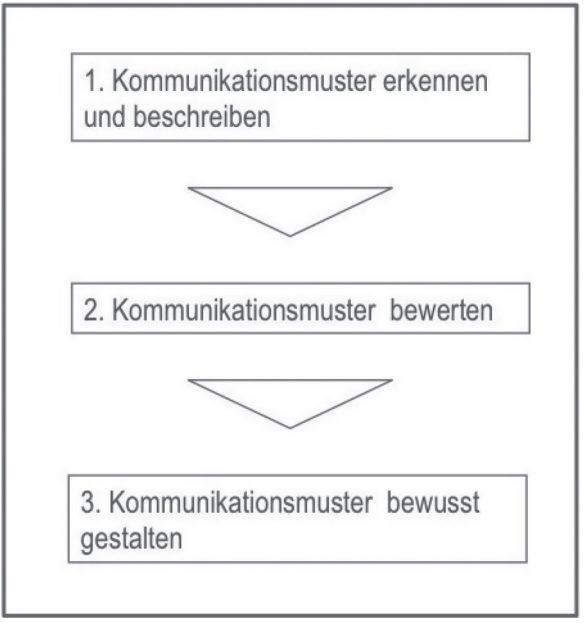

Abb. 1: Führung zur Arbeit am System machen

Damit Führung im Sinne des Unternehmenserfolgs wirksam werden kann, braucht es Reflexionsräume für Führungskräften, die sich durch Folgendes auszeichnen:

- Etablierte Muster von Führung und Kommunikation werden beobachtet und benannt.
- Führungskräfte hinterfragen diese Muster: „Wollen wir das in Zukunft weiter so machen?“ (Zum Beispiel im Vertrieb oder im Kundenservice, im Umgang mit Fehlern, in der Kommunikation der Führungskräfte untereinander).
- Führungskräfte stimmen sich miteinander ab: Welche Führung brauchen wir für den Unternehmenserfolg?
- Führungskräfte erleben sich als Führungsmannschaft und handeln aus einer abgestimmten, gemeinsamen Haltung heraus.

- Die wichtigen, zukunftsentscheidenden Themen haben die Möglichkeit, in die Kommunikation des Unternehmens zu gelangen.
- Führungskräfte stimmen sich darüber ab, wie sie einen Rahmen gestalten, in dem Mitarbeiter die Kompetenzen, die für das Unternehmen wertvoll sind, gut einbringen können.

Damit Führung zur gemeinsamen Arbeit am System werden kann, braucht es also Reflexionsräume. Großveranstaltungen für Führungskräfte sind solche Räume, in denen Führung gemeinsam verändert werden kann, sofern sie bewusst dafür eingesetzt und konzipiert werden.

3 Großveranstaltungen als Reflexionsräume für Führung nutzen

Großveranstaltungen bieten Führungskräften einen Raum, in dem sie ungestört von externen Einflüssen, gemeinsam reflektieren, lernen und entwickeln können, wie Führung wirksamer für den Erfolg des Unternehmens gestaltet werden kann.

Außerdem geben sie Führungskräften einen Rahmen, sich als Teil einer Führungsmannschaft zu erleben und ihr Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Wir konnten oft schon beobachten, dass es für manche Führungskräfte ein großer Aha-Effekt ist, wenn sie eingeladen werden, sich im Rahmen einer Führungskräfteveranstaltung umzuschauen und andere Führungskräfte um sich herum bewusst als „Führungskollegen“ wahrzunehmen. So banal das klingt, so ungewohnt scheint es zu sein, dass Führungskräfte einander als „Peers“ empfinden und miteinander zusammen arbeiten.

Wie oben ausgeführt, fehlen im Tagesgeschäft einfach die Gelegenheiten als Führungsmannschaft miteinander das gemeinsame Handeln zu reflektieren, zu gestalten und darüber ein stärkeres Zusammengehörigkeitsgefühl zu entwickeln.

Gelungene Großveranstaltungen für Führungskräfte bieten genau diese Gelegenheiten und schaffen einen Rahmen, in dem die Teilnehmer gemeinsam Erfahrungen machen.

Sie erleben:

- sich als Führungsmannschaft in einem Miteinander, das Mut macht,
- Gemeinsamkeiten, die verbinden,
- eine gemeinsame Blickrichtung, die Kraft entfaltet,
- (Selbst-)Reflexion, die mögliche Handlungsoptionen für die Zukunft aufdeckt,
- die Muster von Führung in ihrem Unternehmen, um sie zu verstehen und gestalten zu können,
- einen offenen Dialog und fokussieren sich auf gemeinsame Ziele,
- Freude an der Zusammenarbeit und spüren, dass sie alle davon profitieren.

Wenn es Unternehmen gelingt, mit einer Großgruppenveranstaltung einen Raum zu schaffen, in dem Führungskräfte sich als wirksame Führungsmannschaft erleben können, fördern sie ihre Entwicklung als Organisation, damit sie auch in Zukunft überleben und erfolgreich bleiben.

4 Großveranstaltungen als Katalysator von Entwicklung

In vielen Unternehmen und Organisationen ist es üblich, große Veranstaltungen mit einer Vielzahl von Teilnehmern durchzuführen. Es wird zu Betriebsversammlungen oder Vertriebstagungen geladen. Auch regelmäßige Führungskräftekonferenzen sind mittlerweile weit verbreitet. Große Unterschiede bestehen darin, wie diese Zusammentreffen der Akteure gestaltet werden. Sind es Informationsveranstaltungen, bei denen die Geschäftsleitung frontal von der Bühne aus die neuesten Zahlen und Ziele verkündet? Stellen Kollegen mit umfangreichen PowerPoint-Präsentationen einander ihre Projekte oder neuesten Entwicklungen vor? Sind es Veranstaltungen, in denen gemeinsam diskutiert, reflektiert und ein gemeinsames Ergebnis erarbeitet wird? Oder steht gar das gemeinsame Erlebnis im Vordergrund?

Wo es darum geht, gemeinsam die eigene Organisation zu gestalten und zu verändern, sind sogenannte Großgruppenveranstaltungen oder

Organisationskonferenzen seit Mitte der 90er Jahre auch im deutschsprachigen Raum ein beliebtes Instrument (vgl. Seliger, 2008). Diese Art von Großveranstaltungen zeichnen sich durch ein besonderes Maß an Beteiligung und Prozessorientierung aus. Wenn Dutzende, Hunderte oder gar über 1 000 Menschen aus dem ganzen Unternehmen zusammenkommen und miteinander in einem ergebnisoffenen Prozess arbeiten, entsteht eine ganz besondere Energie, das „Feuer großer Gruppen“ wird entfacht (vgl. Königswieser/Keil 2008).

Letztendlich nehmen Menschen aus einer Großveranstaltung umso mehr für sich mit, je mehr sie selbst aktiv beitragen konnten (in diesem Sinne vgl. das Learning and Development Modell von Lombardo und Eichinger 1996). Es ist also anzunehmen, dass es besonders wichtig ist, den Teilnehmern möglichst viel Raum zur aktiven Mitarbeit zu bieten, um Schwung in Veränderungsprozesse zu bringen oder ihn zu halten.

Der Energieschub einer gelungenen Großveranstaltung kann ein wichtiger Katalysator für die Entwicklung in einem Unternehmen sein, denn Großveranstaltungen bieten viele Chancen zur Förderung von Veränderungsprozessen.

4.1 Die besonderen Chancen für Veränderungsprozesse im Rahmen von Großveranstaltungen

Großveranstaltungen können Wertvolles zur Förderung von Veränderungen und damit auch für die gemeinsame Gestaltung des Systems Führung durch Führungskräfte beitragen:

- **Geschwindigkeit**
  Mit Großveranstaltungen werden „viele Menschen (...) gleichzeitig informiert und können gleichzeitig an Entscheidungen arbeiten. Die Gleichzeitigkeit und Gemeinsamkeit von Information, Verarbeitung und Entscheidung geben der Organisation gleichsam einen Ruck vorwärts“ (Seliger 2008:15).
- **Simultane Beteiligung aller Perspektiven**
  Eine Großveranstaltung kann das „gesamte System in einen Raum“ bringen. Alle Gruppen von Führungskräften, die ein Thema betrifft, können gemeinsam diskutieren und ihre Perspektive einbringen. So

werden Lösungen möglich, die aus vielen verschiedenen Blickwinkeln überdacht wurden und die von allen relevanten Akteuren mitgetragen werden.

- **Energie für die Realisierung gemeinsamer Visionen**
  „Positive Energie wird besonders dann freigesetzt, wenn zuversichtliche Zukunftsbilder in den Köpfen entstehen, zu einer gemeinsamen Vision werden“ (Boos/Königswieser 2008: 21). Visionen werden zu Visionen der Führungskräfte, wenn sie an der Entwicklung und Entscheidung beteiligt waren. Und somit werden diese Visionen nach der Veranstaltung auch mit einer hohen Energie im Alltag umgesetzt.
- **Förderung des Wir-Gefühls**
  In der Großveranstaltung erlebt die Organisation sich selbst. Das Erlebnis des gemeinsamen Wirkens und der Stolz auf das kollektiv entwickelte Ergebnis stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl.
- **Gemeinsames Lernen**
  In der Großveranstaltung reflektiert das System sich selbst. Die Teilnehmer treten einen Schritt zurück, aus ihrem operativen Alltag heraus und schauen gemeinsam darauf, wie sie miteinander üblicherweise arbeiten und wie sie dies in Zukunft noch besser machen können. Über diesen Blick aus einer neue Perspektive auf sich selbst wird Lernen möglich (vgl. Seliger 2008: 34 f.).

4.2 Großveranstaltungen entfalten Wirkung im Prozess

Es kommt leider immer wieder vor, dass die Teilnehmer einer Großveranstaltung mit viel Energie ein spannendes Ergebnis erarbeitet haben, das im Nachgang vertieft und umgesetzt werden soll. Doch dann hören sie nichts mehr von diesen Ergebnissen. Unter den Kollegen, die an der Veranstaltung teilgenommen haben, beginnt man erst, sich zu wundern und danach über die Initiatoren der Veranstaltung zu schimpfen. Enttäuschung und Frustration machen sich breit. Vielversprechende Ergebnisse enden in einer Veranstaltungsdokumentation. Und damit endet häufig auch die Bereitschaft der Beteiligten, sich zukünftig noch einmal auf einer Veranstaltung zu engagieren und einzubringen.

Großveranstaltungen sind kein Selbstzweck, sondern ein Instrument im Rahmen eines Gesamtprozesses. Ihr Potenzial können sie nur entfalten, wenn sie zu einem klar definierten Zweck in einen umfassenderen

Prozess eingebunden werden. Dennoch machen wir häufig die Erfahrung, dass in einem Unternehmen eine Großveranstaltung angesetzt wird und ein Veranstaltungsort gebucht wird, bevor geklärt ist, was genau Ziel und Inhalt der Veranstaltung sein soll. Dieses Phänomen erklärt sich möglicherweise aus dem Bedürfnis heraus, bestimmte Gruppen wie zum Beispiel Führungskräfte oder Vertriebsmitarbeiter in einem regelmäßigen Turnus zusammen zu bringen. Damit soll häufig gewährleistet werden, dass die Verbindung zwischen ihnen gestärkt werden soll. Dieses Anliegen hat sicherlich seine Berechtigung, doch auch bei solch „habituellen" Großveranstaltungen gilt es, frühzeitig mit der inhaltlichen Zielsetzung zu beginnen, diese sinnvollerweise mit übergeordneten Entwicklungslinien des Unternehmens zu verbinden und das gesamte Konzept der Veranstaltung hieran auszurichten.

„Großgruppen sind tatsächlich dafür gedacht, komplexe Systeme schnell und umfassend zu verändern und zu gemeinsamen Lösungen zu kommen. Wer aber denkt, dass diese Ziele mit einer einmaligen Veranstaltung erreicht werden können, wird schnell eines besseren belehrt" (Seliger 2008: 46).

Damit die Ressourcen, die in eine Großveranstaltung fließen, auch wirksam eingesetzt werden, sollte sie in einen begleitenden Prozess eingebunden werden, oder besser noch, sich aus einem Rahmenprozess heraus sinnvoll ergeben. Dabei helfen die folgenden Fragen im Vorfeld einer Veranstaltung:

Zweck der Veranstaltung:

- Welche großen Entwicklungsthemen im Unternehmen sollen durch diese Veranstaltung unterstützt werden?
- Welchen Beitrag dazu kann und sollte diese Veranstaltung leisten?
- Inwiefern ist eine Großveranstaltung das geeignete Mittel, diesen Beitrag zu leisten?
- Gibt es einen konkreten Anlass, warum gerade jetzt diese Veranstaltung nützlich erscheint?

Angestrebtes Ergebnis:

- Was soll nach dieser Veranstaltung anders sein? Woran könnte man erkennen, dass die Veränderung eingetreten ist?

- Sollen im Rahmen der Veranstaltung gemeinsame Ergebnisse erarbeitet werden? Wenn ja, welche und wie viele?
- Was soll der einzelne Teilnehmer von dieser Veranstaltung „mitnehmen“? Was sind die Kernbotschaften der Veranstaltung?

Rollenverteilung auf der Veranstaltung:

- Welche Rolle haben die Teilnehmer? (Informiert werden? Aufgaben übernehmen? An Entscheidungen mitwirken? Lösungsvorschläge ausarbeiten?)
- Welche Rolle hat das Top-Management? (Erläuterung von bereits gefällten strategischen Entscheidungen? Ad-hoc Entscheidung über Lösungsvorschläge, die vor Ort erarbeitet werden? Einfach teilnehmen und für andere sichtbar sein? Zuhören? Fragen beantworten? Fragen stellen?)
- Wer spielt noch eine Rolle? (z. B. ein Projektteam aus einem laufenden Veränderungsprozess? Betriebsrat? Gleichstellungsbeauftragte? Kunden?)

Vorgelagerter Prozess:

- Welche Akteure sollten in der Vorbereitung mit einbezogen werden? Wer sollte im Vorfeld über was informiert werden?
- Auf welche Ergebnisse der umgebenden Entwicklungsprozesse kann aufgebaut werden?
- Welche Informationen sollten im Vorfeld zusammen getragen werden? (z. B. über Interviews mit Mitarbeitern, Kunden oder externen Experten)

Nachgelagerter Prozess:

- Was ist notwendig, damit der Fokus der Aufmerksamkeit bei den relevanten Akteuren auf den Themen der Veranstaltung erhalten bleibt? (z. B. Umsetzungs-Workshops in kleineren Arbeitseinheiten)
- Wie kann das Interesse aller Beteiligten auch nach der Veranstaltung weiterhin hoch gehalten werden?
- Inwiefern sollte sich das Top-Management Zeit einplanen, um sich mit den Ergebnissen auseinander zu setzen?
- Wie sollen die Ergebnisse der Veranstaltung weiter bearbeitet werden? (In einem bestehenden Projektteam? Sollen Arbeitsgruppen aus

den Teilnehmern gebildet werden? Welche Ressourcen stehen zur weiteren Ausarbeitung von Lösungsansätzen zur Verfügung?)

- Wie soll in der internen Öffentlichkeit des Unternehmens über Durchführung und Ergebnisse der Veranstaltung informiert werden? Welche Kommunikationsmittel sollen genutzt werden?

5 Zwischenfazit: Kriterien für wirksame Großveranstaltungen mit Führungskräften

Bevor wir uns den praktischen Fragen der Planung und Durchführung zuwenden, geben wir an dieser Stelle einen Überblick über die bisher skizzierten wesentlichen Anforderungen, die eine Großveranstaltung mit Führungskräften erfüllen sollte, um nachhaltige Wirkung für ein Unternehmen zu entfalten und seine Investitionen zu rechtfertigen.

Kriterien für eine wirksame Großveranstaltung mit Führungskräften:

1. Raum für Reflexion. Die teilnehmenden Führungskräfte reflektieren die Muster des Handelns in ihrer Organisation und fragen sich: „Was tun wir hier? Ist es nützlich so weiterzumachen? Was sollen wir anders machen?“
2. Erlebnis eines nicht-alltäglichen Wir-Gefühls in der Führungsmannschaft, ggf. Impulse für die Überwindung etablierter Distanz zwischen den Führungskräften.
3. Impulse für die Abstimmung und gemeinsame Ausrichtung in der Führungsmannschaft.
4. Die wichtigen Themen gelangen in die Kommunikation.
5. Die teilnehmenden Führungskräfte bringen sich aktiv ein und erarbeiten gemeinsam ein Ergebnis.
6. Das ganze System „in einem Raum“ – Vertreter aller relevanten Gruppen von Führungskräften nehmen teil.
7. Fokus auf Lösungen und positive Zukunftsbilder – und damit Generierung positiver Energie.
8. Einbettung in einen umfassenderen Prozess, Bezug zu übergeordneten Entwicklungsthemen des Unternehmens.

9. Klarheit über die Funktion dieser Veranstaltung in diesem Entwicklungsprozess und über die Rolle der Teilnehmer auf dieser Veranstaltung.
10. Das Bewusstsein darüber, welch wirksame Intervention eine solche Veranstaltung in das System Führung sein kann, wenn der Rahmen und das Konzept stimmen.

6 Leitfragen zur Konzeption einer Großveranstaltung mit Führungskräften

Nachdem sich ein Unternehmen entschieden hat, eine Großveranstaltung mit Führungskräften durchzuführen und auch den Nutzen und die Ziele dieser Veranstaltung im Kontext umfassenderer Entwicklungsthemen für sich positiv beantwortet hat, beginnt die Konzeption dieser Veranstaltung – meist durch ein Projektteam mit Unterstützung durch externe Experten, die Erfahrung in der inhaltlichen und methodischen Konzeption solch anspruchsvoller Veranstaltungen haben.

Hierzu sind zunächst die Fragen zur Rolle der verschiedenen Teilnehmergruppen auf der Veranstaltung, sowie die Aktivitäten zur Vor- und Nachbereitung zu definieren (siehe Kapitel 4.2). Über weitere wichtige Aspekte bei der Konzeption einer Großveranstaltung mit Führungskräften geben die folgenden Ausführungen einen Überblick.

6.1 Ein positives Erlebnis für die Teilnehmer schaffen

Wenn der Kontext der Veranstaltung ausreichend reflektiert und geklärt ist, kann sich das Vorbereitungsteam der Frage zuwenden, was konkret auf dieser Veranstaltung geschehen soll. Hier sollte die Prämisse sein, den Teilnehmenden ein besonderes und positives Erlebnis möglich zu machen. Selbst wenn es auf der Veranstaltung um heikle Themen geht, die für den einen oder anderen vielleicht auch schmerzhafte Veränderungen bedeuten, sollte die Veranstaltung so gestaltet werden, dass eine vertrauensvolle Atmosphäre und eine positive Energie entstehen kann. In Anlehnung an den Neurowissenschaftler Klaus Grawe sind dabei drei Signale von besonderer Bedeutung, da sie grundlegende Bedürfnisse von Menschen adressieren:

- **Sicherheit:** „Dir wird nichts Schlimmes passieren. Es geht am Ende gut aus für Dich. Wir werden passende Lösungen finden."
- **Selbstwertgefühl:** „Du bist okay. Wir anerkennen und wertschätzen Dich und Deinen Einsatz."
- **Bindung:** „Du gehörst dazu. Wir haben Interesse aneinander und schätzen unsere Verbindung."

Viele Veranstaltung werden für ihre Teilnehmer zu eher negativen Erlebnissen, da dort zu viele, zu lange und zu wenig fokussierte Vorträge oben auf der Bühne gehalten werden und Teilnehmer zum passiven Zuhören oder eher zum „Über-sich-Ergehen-Lassen" verurteilt sind. Wenn die Teilnehmer ihre Veranstaltung als positives Ereignis in Erinnerung behalten sollen, ist es ratsam, ihnen dieses quälende Erlebnis zu ersparen. Auch wenn dies eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein sollte, gibt es in der Praxis immer wieder Führungskräfteveranstaltungen, die sich überwiegend auf der Bühne abspielen. Das verursacht bei den Teilnehmern Langeweile, Müdigkeit und Verärgerung über verschenkte Zeit.

Doch wie kann man als Projektleiter verhindern, dass zu viele Vertreter des Top-Managements zu lange Vorträge halten?

Praxis-Tipps für die Begrenzung von Vortragszeit

- Sich als Projektleiter von vorneherein selbst disziplinieren und die Vortagszeit auf 10 % der Veranstaltung begrenzen (max. 20 Minuten pro Redner).
- Das Top-Management mit in die Verantwortung nehmen, diese Quote mit einzuhalten.
- Ausnahmen nur nach bewusster Reflexion zulassen.
- Alternative Formate auf dem Podium anbieten: Interviews, Talks, Diskussionsrunden.
- Für berüchtigte Vielredner einen Rahmen schaffen, der ihnen hilft, sich zu fokussieren.
- Klare Kriterien für die Inhalte von Vorträgen ansetzen: Welche Informationen haben die Teilnehmer noch nicht und brauchen sie unbedingt, um sie dann im weiteren Verlauf der Veranstaltung zu bearbeiten?
- Redezeitanzeiger auf der Bühne wirken wahre Wunder.

Außerdem ist es empfehlenswert, die Inhalte aller Vorträge im Vorfeld gut aufeinander abzustimmen. Nichts bereitet mehr Schmerzen als Doppelungen. Das Vorbereitungsteam sollte darauf achten, dass jeder einzelne Vortrag zum positiven Gesamterlebnis der Teilnehmer beitragen und die Botschaften für ein Gefühl von Sicherheit, Selbstwert und Bindung sorgen.

Wenn es gelingt, die Vortragszeit auf 10 % der Veranstaltungszeit zu begrenzen, bleibt entsprechend mehr Raum für das, was so wichtig ist, damit die Veranstaltung die gewünschte Wirksamkeit entfaltet:

- Raum zur Verarbeitung durch die Teilnehmer in persönlichen Gesprächen untereinander,
- Raum für die gemeinsame Arbeit an eigenen Lösungen,
- Raum für zwischenmenschliche Kommunikation,
- Raum für gemeinsame Erlebnisse.

„Ich höre und vergesse. Ich sehe und behalte.

„Ich tue und verstehe.“ *(Konfuzius)*

6.2 Das Konzept an der Zielgruppe ausrichten

Hier beginnt die kreativ-konzeptionelle Arbeit in der Vorbereitung der Veranstaltung: Mit welchen Methoden und Formaten können die Teilnehmer an den Themen des Tages arbeiten, so dass die Reflexion des eigenen Handelns zu neuen, gemeinsamen und zukunftsweisenden Lösungen führt? Wie kann für die Veranstaltung eine Gesamtdramaturgie gefunden werden, die die Teilnehmer durch eine nützliche Abfolge von Zuständen führt?

Zu Beginn der Entwicklung der methodischen Dramaturgie gilt es, sich gut in die teilnehmenden Führungskräfte hinein zu versetzen. Dabei helfen die Fragen in der folgenden Übersicht.

Fragen zum Hineinversetzen in die Zielgruppe der Veranstaltung

- Wer sind die Teilnehmer?
- Was machen und erleben sie in ihrem Tagesgeschäft?
- Welche Themen bewegen sie in ihrem Tagesgeschäft?
- Was ist typisch für die Kultur dieses Unternehmens und seine Führungskräfte?
- Was haben sie zuvor bereits im Rahmen anderer Veranstaltungen im Unternehmen erlebt?
- Welche Methoden und Formate haben bisher bei dieser Zielgruppe funktioniert? Welche nicht?
- Mit welcher Haltung kommen die Teilnehmer zur Veranstaltung? Was hat sich möglicherweise im Vorfeld der Veranstaltung ereignet, das diese Haltung prägt?
- In welchem Zusammenhang stehen die Teilnehmer zu dem Thema der Veranstaltung?
- Was werden die Ergebnisse der Veranstaltung für sie bedeuten?

Kann das Vorbereitungs-Team diese Fragen aus ihren bisherigen Kontakten mit den teilnehmenden Führungskräften bereits gut beantworten? Ansonsten ist es empfehlenswert, einige Vorgespräche mit Teilnehmern zu führen, um sich mit wertvollen Eindrücken aus erster Hand zu versorgen.

Nun gilt es, wie es so schön heißt, die Teilnehmer „dort abzuholen wo sie stehen". Das bedeutet, sich gut in die Teilnehmer hineinzuversetzen und ein Vorgehen zu entwickeln, das aus ihrer Perspektive sinnvoll und nützlich erscheint. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass manche Vorbereitungsteams Bedenken haben, wie viel Interaktion sie ihren Führungskräften zumuten dürfen. Immer wieder hat sich allerdings gezeigt, dass die Formate, in denen an Themen gearbeitet wird, durchaus ungewöhnlich oder sogar spielerisch sein dürfen. Und dass dies auch von eher konservativen Führungskräften durchaus geschätzt wird. Die Formate sollten aus Sicht der Zielgruppe vor allem Raum bieten, um die richtigen Themen anzusprechen und nützliche Ergebnisse zu liefern. Das ist das entscheidende Kriterium, das Führungskräfte an eine Veranstaltung anlegen: Sie

wollen nicht, dass ihre so knappe Zeit verschwendet wird und sie möchten ihre Anliegen aussprechen dürfen. Wenn eine Veranstaltung diese Anliegen nicht berücksichtigt, drohen Widerstände von Seiten der Teilnehmer. Widerstände, wie die Weigerung mitzumachen, sind dabei immer nur ein Zeichen der Verantwortungsübernahme für Themen, die den Führungskräften ausgeblendet erscheinen und die sie darüber in die Kommunikation bringen möchten, wenn auch auf etwas ungünstig gewähltem Wege.

6.3 Die Besonderheiten der Zielgruppe Führungskräfte berücksichtigen

In so manchem Unternehmen dominiert Bereichsdenken. Zwischen den einzelnen Bereichen, Abteilungen oder Teams einer Organisation klaffen tiefe Gräben. Führungskräfte begegnen einander mit Misstrauen und agieren eher als Interessensvertreter ihrer Arbeitseinheiten, denn als Streiter für den gemeinsamen Erfolg.

Deswegen ist bei der Konzeption einer Großveranstaltung für Führungskräfte die spezifische Führungskultur in einem Unternehmen zu berücksichtigen – und als Interventionsrahmen mitzudenken, sodass neue Formen des Umgangs miteinander möglich werden. Dabei helfen die folgenden Leitfragen:

- Welche Kultur des Umgangs herrscht im Alltag zwischen den teilnehmenden Führungskräften? Ist der Umgang zum Beispiel eher geprägt von Formalität, Distanziertheit und Statusorientierung? Oder eher von offener Kollegialität?
- Wie kann ein Klima geschaffen werden, in dem die Teilnehmer der Suche nach gemeinsamen Lösungen mehr Gewicht geben als der Protektion des eigenen Status?
- Welchen Rahmen braucht es, damit Einzelkämpfer oder „Alpha-Tiere“ zumindest für die Dauer der Veranstaltung als Teamplayer agieren?
- Wie kann der Fokus auf Gemeinsames gerichtet werden?
- Wie können Paradoxien der Führung anerkannt und bearbeitet werden?

6.4 Die Teilnehmer durch eine Dramaturgie der Zustände führen

Zu Beginn der Veranstaltung kommen die Teilnehmer aus ganz unterschiedlichen Situationen zusammen. Einige sind sehr früh aufgestanden und haben bereits eine lange Anreise hinter sich. Andere sind entspannt bereits am Vorabend angereist und konnten den Wellnessbereich des Hotels nutzen. Wieder andere haben in aller Frühe bereits per E-Mail einige brennende Probleme aus dem Tagesgeschäft bewältigen müssen. Nun gilt es, zu Beginn der Veranstaltung alle Teilnehmer auf eine „gute, annähernd gleiche Betriebstemperatur“ zu bringen, sodass die Aufmerksamkeit und Energie für die gemeinsame Arbeit bei allen da ist. In unserer Praxis hat es sich bewährt, zu Beginn einen aktivierenden Einstieg zu wählen. Zum Beispiel eine gemeinsame Fahrradtour vom Hotel zum Veranstaltungsort, ein Live-Orchester, Impro- oder Unternehmenstheater, eine Yoga- oder Aerobic-Session, angeleitet durch charmante Trainer, oder einen beeindruckenden, emotionalen und „menschelnden“ (speziell für das Unternehmen produzierten) Film. Der Einstieg muss selbstverständlich in das Konzept eingebettet werden und darf nicht völlig losgelöst vom Rest des Tages erscheinen. Damit wäre ein Schlüsselmoment verschenkt, der die Aufmerksamkeit der Teilnehmer bereits auf die relevanten Dinge richtet.

Nachdem die Teilnehmer gut auf der Veranstaltung angekommen sind, gilt es, dieses Energieniveau zu halten und für die Zwecke der Veranstaltung zu nutzen. Auch bei der inhaltlichen Bearbeitung der Themen ist eine durchdachte Dramaturgie der Zustände, durch die sich die Teilnehmer bewegen, sinnvoll. So arbeiten manche Großveranstaltungen damit, zu Beginn aufzurütteln und eindrucksvoll klar zu machen, inwiefern in einem bestimmten Thema die Notwendigkeit besteht, zu handeln und neue Lösungen zu finden. Dies kann über eine Rede des CEO geschehen oder auch, indem die Stimmen von Kunden als vorproduziertes Klangcollage eingespielt werden oder externe Experten als Live-Impulsgeber kommende Veränderungen in Schlüsselmärkten aufzeigen. Selbstverständlich ist es wichtig, nach dem Zustand des „Aufgerütteltseins“ zu einem Zustand der gemeinsamen Lösungsorientierung zu finden, sodass am Ende der Veranstaltung eine positive Sicht auf die Zukunft steht und eine gemeinsame Perspektive darauf, was nun zu tun ist.

Leitfragen für die Konzeption einer nützlichen Dramaturgie von Zuständen:

- Welcher aktivierende Einstieg erscheint im Kontext der Veranstaltung, und der Situation der Teilnehmer angemessen – und kann idealerweise bereits einen Bezug zum Thema herstellen?
- Was brauchen die Teilnehmer, um sich auf die Bearbeitung des Themas der Veranstaltung einzulassen?
- Wie stark sollten die Impulse sein, um Einigkeit über die Wichtigkeit neuer Lösungen herzustellen?
- Wie geübt sind die Teilnehmer bereits in der Reflexion des gemeinsamen Handelns auf der Meta-Ebene? Inwiefern sollte dies eingeübt werden, bevor es auf die zentralen Fragen angewandt wird?
- Wo liegen die größeren Herausforderungen bei der Gestaltung neuer Lösungen: Auf der inhaltlichen Ebene, auf der Beziehungsebene zwischen den Teilnehmern oder auf der Zeitschiene?
- Was brauchen die Teilnehmer, um neue Lösungsmuster zu finden und zu erproben – statt der Wiederholung etablierter Muster?
- Inwiefern sollte eine gemeinsame Wissensbasis hergestellt werden, bevor die Suche nach Lösungen beginnen kann?
- Was ist in der Kultur dieses Unternehmen üblich, damit verbindliche Entscheidungen getroffen werden? Inwiefern kann dies auf der Veranstaltung so realisiert werden, dass Entscheidungen vor Ort möglich werden? (Falls diese gewollt sind.)
- Wie kann ein Rahmen geschaffen werden, in dem eine positive Zukunftsvision geschaffen wird?
- Wie kann ein positiver Abschluss der Veranstaltung gefunden werden, sodass alle Teilnehmer mit einem verbindlichen und guten Gefühl zurück an den Arbeitsplatz gehen?
- Wie sollten Phasen intensiver Arbeit und Entspannung einander abwechseln?
- Wie sollten starke Impulse und deren Verarbeitung aufeinander folgen?

- Wie können die Formate im Tagesverlauf so abwechslungsreich gestaltet werden, dass die Teilnehmer aktiviert und interessiert bleiben?
- Welche Wirkung wird die Teilnahme des Top-Management auf die Teilnehmer haben? Wie kann diese Wirkung zielführend genutzt werden? Oder wie kann die sonst bekannte Wirkung eventuell überraschend positiv umgewandelt werden?

6.5 Die Kraft der persönlichen Kommunikation nutzen

Großveranstaltungen schöpfen ihre besondere Kraft aus dem persönlichen Zusammentreffen einer Vielzahl von Menschen. Alles was passiert ist live und ist eine direkte zwischenmenschliche Kommunikation. Jemand sagt oder tut etwas und andere reagieren unmittelbar darauf. Das macht die Spannung aus: Wird der Vorstand etwas Unüberlegtes sagen? Kommt ein lange unausgesprochenes Reizthema zur Sprache? Soll ich die Chance ergreifen und vor aller Augen und Ohren das Mikrofon nehmen und das sagen, was mir schon länger am Herzen liegt? Wie macht sich Kollege Müller auf der großen Bühne? So bietet die Kommunikation in der Live-Situation für alle Teilnehmer die Chance direkte und persönliche Eindrücke von den Anderen im Unternehmen zu gewinnen – und auch einen solchen Eindruck selber zu machen.

Wer auf einer Großveranstaltung im Lichtkegel der Aufmerksamkeit steht und vor allen Teilnehmern etwas sagt, wird sehr aufmerksam beobachtet. Neben seinen inhaltlichen Botschaften werden auch der Klang seiner Stimme und seine non-verbalen Äußerungen (Körpersprache) sehr aufmerksam registriert. Wirkt der Mensch mit dem Mikrofon glaubwürdig und überzeugend? Steht er wirklich zu dem, was er sagt? Hier schauen die Teilnehmer von Großveranstaltungen erfahrungsgemäß sehr aufmerksam hin. Damit wird Authentizität zu einem zentralen Kriterium für erfolgreiche zwischenmenschliche Kommunikation. Alles was gesagt wird, sollte auch so gemeint sein. Sonst läuft es Gefahr als unglaubwürdig entlarvt zu werden – ob auf der großen Bühne oder im Pausengespräch.

Wem es in einer Live-Situation gelingt, seine Position authentisch zu vertreten, seine Zuhörer mitzunehmen und zu überzeugen, der hat wirklich etwas erreicht. Er wird unter den Teilnehmern auch im Nachgang der

Veranstaltung ein Niveau der Unterstützung erfahren, das sich durch E-Mails, Rundschreiben, Schwarze Bretter oder persönlichen Auftritten in kleineren Zirkeln kaum erreichen lässt.

Auch abseits der Bühne und der Mikrofone ermöglichen Großveranstaltungen wertvolle Momente der persönlichen Kommunikation zwischen Kollegen, die vielleicht sonst nur per Mail, Telefon oder Video-Meetings miteinander kommunizieren. Ein Treffen, das nicht über Medien vermittelt wird, bietet eine vertrauensbildende Direktheit, die Beziehungen langfristig stärkt. Deswegen sollte die Chance zur persönlichen Kommunikation auf Großveranstaltungen konsequent genutzt werden. Das Planungsteam sollte möglichst viel Raum für den Austausch zwischen Kollegen schaffen und die Zeit minimieren, in der alle nur nach vorne auf die Bühne schauen.

Außerdem sollte der Einsatz von Medien- und Kommunikationstechnologien nur genutzt werden, um die persönliche Begegnung zu unterstützen, wie zum Beispiel einen Redner für alle gut sichtbar oder hörbar machen oder Abstimmungsprozesse zu beschleunigen, wie zum Beispiel über ein Voting per Tablet. Immer wieder haben Planer von Großveranstaltung die Idee, die Kommunikation zwischen Teilnehmern auch auf digitale Medien zu verlagern und zum Beispiel die Teilnehmer miteinander online chatten zu lassen. Doch inwiefern kann es sinnvoll sein, die Kraft der persönlichen Kommunikation auf einer Großveranstaltung zu opfern für die medial vermittelte Kommunikation, die im operativen Alltag immer allgegenwärtiger wird?

6.6 Veranstaltungsort passend zum Konzept wählen und gestalten

Wir werden sehr oft von Unternehmen beauftragt, Großveranstaltungen zu konzipieren. Häufig sind deren inhaltliche Schwerpunktsetzung und zentrale Fragestellungen noch offen. Der Veranstaltungsort wurde aber bereits gebucht. Selbstverständlich müssen attraktive Räumlichkeiten für Großveranstaltungen meist schon ein Jahr im Voraus reserviert werden. Doch was hilft es, wenn eine tolle Location gebucht wurde, die nicht zur Zielsetzung der Veranstaltung passt?

In einem Fall sollten wir eine Veranstaltung durchführen mit dem Motto: „Partnerschaftlicher Dialog auf Augenhöhe". Bei der Besichtigung des bereits gebuchten Veranstaltungsortes stellte sich der Projektleiter auf die

sehr hohe Bühne schaute auf uns im Zuschauerraum hinunter. Wir fragten hinauf auf die Bühne: „Wie lautet noch einmal das Motto der Veranstaltung?“ Er antworte: „Partnerschaftlicher Dialog auf....“ und verstummte oben auf seiner Bühne. Letztendlich wurden die ersten Stuhlreihen entfernt und eine neue niedrigere Bühne eingebaut, so dass sich Referenten und Publikum wirklich auf Augenhöhe begegnen konnten. Gut, dass diese Diskrepanz zwischen Veranstaltungsort und Zweck der Veranstaltung noch aufgefallen ist. Aber der Kunde musste für den Bau der zusätzlichen Vorbühne tief in die Tasche greifen.

Bei der Wahl eines passenden Veranstaltungsortes ist es wichtig, alles gut zu bedenken, was inhaltlich über die Veranstaltung bereits fest steht, und sich möglich lebendig vorzustellen, wie diese Inhalte an diesem Ort wirken werden. Zum Thema Kosteneinsparungen passt das Taschenbergpalais (5 Sterne) in Dresden nicht wirklich.

Glücklicherweise bieten einige Veranstaltungsorte eine große Flexibilität und lassen sich passend zum Thema gestalten. So haben wir für einen anderen Mandanten einmal eine Veranstaltung mit dem Fokus „Offene und ehrliche Kommunikation“ durchgeführt. Dazu wurde das Plenum wie eine Arena beim Boxkampf gestaltet und die Teilnehmer in aufsteigenden Ringen um die Bühne platziert. So konnten alle einander sehen und die Idee der offenen und ehrlichen Kommunikation wurde in der Gestaltung der Räumlichkeiten erlebbar gemacht.

Unabhängig vom konkreten Thema sollte die Gestaltung der Räumlichkeiten die persönliche Kommunikation gut unterstützen. In diesem Sinne sind runde Tische, an denen je 8–10 Personen sitzen, einer Konferenzbestuhlung in Reihen vorzuziehen. Das Zusammensitzen in Gruppen an Tischen fördert das Gefühl von Verbindung und den Austausch untereinander. Gerade in einer großen Veranstaltung mit mehreren hundert Teilnehmern fühlt man sich in einer kleinen Gruppe besser aufgehoben als auf einem einzelnen Stuhl inmitten eines Meeres von Stühlen. Bewährt hat es sich ebenfalls, den großen Versammlungsraum im Laufe der Veranstaltung zu verlassen und in anderen Räumen weiterzuarbeiten. Auch ist es förderlich, den gemeinsamen Plenumsraum immer wieder umzugestalten entsprechend den Phasen der Veranstaltung. Dafür braucht es selbstverständlich bewegliches, flexibles und leichtes Mobiliar, welches den Vorschriften der Versammlungsstättenverordnungen der Bundesländer entspricht.

7 Praxistipps für die erfolgreiche Durchführung von Großveranstaltungen mit Führungskräften

7.1 Detailliert vorausplanen und in Szenarien denken

Auf jeder Großveranstaltung passiert Unerwartetes und Ungeplantes. Für diejenigen, die mit der Durchführung betraut sind, ist es enorm hilfreich, vor Ort Kopf und Hände dafür frei zu haben, um zum Beispiel noch einmal eben mit dem Vertriebsvorstand seinen Auftritt durchzusprechen. Deswegen ist es so wichtig in der Feinkonzeption alle Details der Durchführung in verschiedenen Szenarien durchzuspielen. Welches Material und welche Personen werden wann und wo benötigt? Wer gibt dem Vorstand sein Mikrofon und wo liegt der Presenter für die Präsentationssteuerung? Wer sorgt dafür, dass nach der Rede des Vorstandes, eine Schlüsselfolie aus seiner Rede an alle Arbeitsinseln verteilt wird, so dass sie für die Gruppenarbeit zur Verfügung steht? Was kann alles passieren und wie reagieren wir darauf? Dieses Vorausdenken und die minutiöse Detailplanung im Vorfeld der Veranstaltung fördern einen reibungslosen Ablauf. Dabei hilft es auch, die Veranstaltung aus der Perspektive verschiedener Gruppen von Teilnehmern durchzuspielen. Was erwarte ich wann und wo?

7.2 Der Moderator als Strukturgeber und Jongleur des Unerwarteten

Jede Großveranstaltung braucht einen erfahrenen, professionellen Moderator, der den Teilnehmern eine klare Orientierung bietet über die Strukturen, in denen die inhaltliche Arbeit stattfindet. Was findet nun als Nächstes statt? Worum geht es dabei? Wieso ist das nützlich? Wie können alle dazu beitragen?

Zu einer guten Moderation einer Live-Veranstaltung gehört neben der Prozesssicherheit auch die sensible und spontane Reaktion auf nicht vorhersehbare Entwicklungen. Angenommen im Plenum kommt es zu einer emotional aufgeladenen Auseinandersetzung zwischen zwei Teilnehmern. Deutliche Worte werden gesprochen und der Graben zwischen den beiden scheint unüberbrückbar. Dann liegt es am Moderator aus der Situation heraus zu entscheiden, was jetzt zu tun ist. Ist es sinnvoller dieser „Störung“ mehr Raum zu geben, um sie zu beseitigen und vielleicht ein darunter liegendes Thema sichtbar zu machen, das für die gesamte

Organisation von Relevanz ist? Oder ist es sinnvoller, hier eine deeskalierende Brücke zu bauen, um gemeinsam wieder auf weniger tosendes Terrain zu gelangen?

„Große Gruppen brauchen daher ein besonders ausgewogenes Verhältnis von Steuerung und Freiraum. Der Einzelne muss sichtbar und hörbar werden, wie auch das gesamte System. Die Inhalte sind ebenso zu bearbeiten wie die Emotionen, der Organisationskontext und der Veränderungsprozess. Die Herausforderung bei der Arbeit mit großen Systemen liegt in der Komplexität der Themen und der Gleichzeitigkeit der Veränderungen. All diesen Aspekten muss die Moderation Raum geben können. Es ist ein „Surfen auf der Komplexität“ (Seliger 2008: 114)

In Bezug auf die inhaltliche Diskussion ist es vor allem die Aufgabe des Moderators, anderen eine Bühne zu schaffen, auf der sie sich wohl fühlen, und es den Protagonisten aus dem Unternehmen zu überlassen, inhaltliche Positionen zu beziehen. So gilt es zum Beispiel, das Top-Management dabei zu unterstützen, seine Rolle wahrzunehmen und darzustellen.

In manchen Kontexten kann es eine nützliche Rolle des Moderators sein, der „Anwalt des Publikums“ zu sein. Das heißt, auch mal kritische Rückfragen zu stellen und somit die „4. Wand“ (zwischen Zuschauerraum und Bühne) zu durchbrechen. So können Perspektiven sichtbar werden, die vielleicht ansonsten nicht thematisiert würden.

7.3 Bewusste Nachbereitung: Nach der Veranstaltung ist vor der Veranstaltung

Aus jeder durchgeführten Veranstaltung gibt es eine Menge für die nächste Veranstaltung zu lernen. Was hat gut funktionier? Was nicht? Was sollte beim nächsten Mal anders gemacht werden? Die Verantwortlichen für Planung und Durchführung einer Großveranstaltung sind gut beraten, wenn sie sich bei dieser Rückschau nicht nur auf die eigene Wahrnehmung verlassen, sondern auch ein Feedback von den Teilnehmern einholen. Es kann auch sehr aufschlussreich sein, dass Feedback von beteiligten Dienstleistern anzufragen. Diese haben meist schon viele Großveranstaltungen in diversen Unternehmen live miterlebt und können hier gut Vergleiche herstellen.

Das Feedback der Teilnehmer kann persönlich, punktuell von einer kleineren Auswahl von Teilnehmern eingeholt werden. Alternativ können per Online-Befragung viele Teilnehmer parallel zu ihrer Bewertung der Veranstaltung befragt werden.

8 Fazit: Das enorme Potenzial von Großveranstaltungen mit Führungskräften

Großveranstaltungen mit Führungskräften können eine große Wirksamkeit für Unternehmen entfalten. Sie bieten einen Reflexionsraum, in dem Führungskräfte gemeinsam am „System Führung“ in ihrem Unternehmen arbeiten und sich so als Führungsmannschaft immer besser aufeinander abstimmen.

Damit dieses Potenzial sich entfalten kann, müssen Großveranstaltungen in einen umfassenden Prozess der Vor- und Nachbereitung integriert werden. Bei der Planung so einer Großveranstaltung sollte Klarheit darüber herrschen, zu welchem Zweck die Veranstaltung durchgeführt wird. Im Hinblick auf diesen Zweck gilt es, eine methodische Dramaturgie zu konzipieren, die für Teilnehmende zu einem rundherum positiven Erlebnis führt, damit von einer Veranstaltung ein Energieschub für das Unternehmen und seine Entwicklungsthemen ausgeht.

In diesem Artikel haben wir viele Fragen benannt, die im Laufe der Planung zu bedenken und zu beantworten sind. Doch diese Sammlung nützlicher Leitfragen ist selbstverständlich nur die Spitze des Eisberges. Jeder der schon einmal eine Großveranstaltung organisiert hat, weiß aus eigener Erfahrung, dass der Teufel im Detail steckt und letztendlich noch weit mehr Fragen auf ein Planungsteam zukommen, als wir hier aufzeigen konnten. Jede Veranstaltung verläuft anders und findet in einem anderen Kontext statt. Unternehmenskultur und beteiligte Stakeholder prägen den Verlauf eines Planungsprozesses maßgeblich und sorgen dafür, dass es kein Vorgehen nach standardisiertem Veranstaltungs-Bauplan geben kann.

Da die Vorbereitung von Großveranstaltungen für Führungskräfte eine komplexe und herausfordernde Aufgabe ist, suchen sich immer mehr Unternehmen dabei Unterstützung durch externe Experten. Sie haben erkannt, dass es nicht ausreicht, eine Eventagentur zu beauftragen, die

sich um Catering, Technik und Rahmenprogramm kümmert. Damit die Investition in eine Großveranstaltung mit Führungskräften wirklich ihren Zweck erfüllt, ist es hilfreich, sich von Beginn an auch in der inhaltlichen Konzeption von erfahrenen Partnern begleiten zu lassen.

9 Literatur

Boos, F./Königswieser R. (2008): Unterwegs auf einem schmalen Grat: Großgruppen in Veränderungsprozessen. In: Königswieser, R./M. Keil (2008)

Königswieser, R./Keil, M. (Hrsg.). (2008): Das Feuer großer Gruppen. Konzepte, Designs, Praxisbeispiele für Großveranstaltungen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Lombardo, M./Eichinger, R. W (1996): The Career Architect Development Planner. Minneapolis: Lominger

Seliger, R. (2008): Einführung in Großgruppen-Methoden. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Simon, F. (2004): Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Wimmer, R. (2012): Erfolgreiche Führung fußt auf Reflexion – Ein Gespräch mit Rudolf Wimmer. In: B. Hauser (Hrsg.): Action Learning, Workbook mit Praxistipps, Anleitungen und Hintergrundwissen für Trainer, Berater und Facilitators. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH: 50–56