

MANNHEIMER BEITRÄGE ZUR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

Eventformate für Personal und Organisation

Michael Dinkel und Roman Baumgartner (Hrsg.)

Eventformate für Personal und Organisation

von

Michael Dinkel und Roman Baumgartner (Hrsg.)

Mit Beiträgen von

Laura Brager, Joachim Grittmann, Louisa Gropengießer-Arlt,
Elena Ressmann und Anja Wagner

**MANNHEIMER BEITRÄGE ZUR
BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE**

Impressum:

Mannheimer Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, ISSN 1612-0817
Ausgabe Nr. 02/2018 – 1. Auflage

Herausgeber:

Fakultät Wirtschaft
Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim
Coblitzallee 1-9
D – 68163 Mannheim
www.dhbw-mannheim.de/fakultaet-wirtschaft.html

Herausgeber dieser Ausgabe:

Prof. Dr. Michael Dinkel & Roman Baumgartner
Messe-, Kongress- & Eventmanagement
www.mke.dhbw-mannheim.de

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeber vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Der Einsatz von Events als personalwirtschaftliches Instrument Michael Dinkel & Roman Baumgartner	5
Teambuilding-Events fördern den Unternehmenserfolg Joachim Grittmann	11
Events im Kontext der Mitarbeiter-Wertschätzung Louisa Gropengießer-Arlt & Michael Dinkel	17
Inhouse-Kongresse zum Wissensmanagement Laura Brager	25
Ideenreich tagen: Auf den Raum kommt es an Anja Wagner	29
Veranstaltungsformate im Change Management Prozess Elena Ressmann	35
Die AutorInnen	45

Der Einsatz von Events als personalwirtschaftliches Instrument

Michael Dinkel & Roman Baumgartner

1. Einführung

Veranstaltung als Instrument einzusetzen, ist auch in der Personalarbeit und der Organisationsentwicklung Usus und kein wirklich neuer Ansatz, wie etablierte interne Veranstaltungen wie Betriebsausflüge, Sommerfeste, Weihnachtsfeiern oder Informationsveranstaltungen durch die Geschäftsführung.

Sobald es in Unternehmen jedoch um mitarbeiterbezogene Events geht, wird nur zu gerne die Kostenbremse angezogen. Dabei geraten gerne Zweck und Nutzen sowie der mit einem professionell durchgeführten Event zu erzielende positive Effekt eines Mitarbeiterevents in den Hintergrund. Im Sinne eines personalwirtschaftlichen Instruments können Events im Rahmen der modernen Personalarbeit unterschiedliche Anlässe unterstützen, die sich direkt aus den vier Wesensmerkmalen von Veranstaltungsformaten ableiten lassen:¹

- Identifikation (u.a. Mitarbeiter-Motivation) und Bindung (Commitment),
- Kompetenzerweiterung (u.a. Personal-Entwicklung bzw. Wissensvermittlung),
- Kommunikation (u.a. Mitarbeiter-Information, Aussprache) sowie
- Entscheidungsfindung (u.a. Arbeitsauftrag, Einbindung der Mitarbeiter).

Bei Events im Rahmen der Personalarbeit darf neben der „Spaßkomponente“ für die Mitarbeiter nicht der eigentliche Zweck vernachlässigt werden. Events sollten neben der Teambildung bzw. Teamentwicklung auch zielgerichtet zur Personalentwicklung und Motivation eingesetzt werden, um hier zum einen die Mitarbeiter zukunftsfähig zu halten bzw. zu machen und somit die Leistungserstellung des Unternehmens zu sichern und darüber hinaus ein Commitment („freiwillige Selbstverpflichtung des Mitarbeiters gegenüber seinem Unternehmen“) zu erwirken.

Eine entsprechend wichtige Rolle bei der Wahl des passenden Formates spielen hierbei die in Abbildung 1 aufgeführten Faktoren, wobei hier alle fünf konsequent definiert und mit Anforderungsprofilen versehen werden müssen, um eine optimale Formatauswahl treffen zu können. Dies gilt bei mitarbeiterfokussierten Verästelungen im speziellen, da es hier gilt, die Mitarbeiter „an die Hand zu nehmen“, für die Sache zu gewinnen und zum gemeinsamen Erfolg zu führen.

¹ Vgl. Bühnert 2013, S. 200.

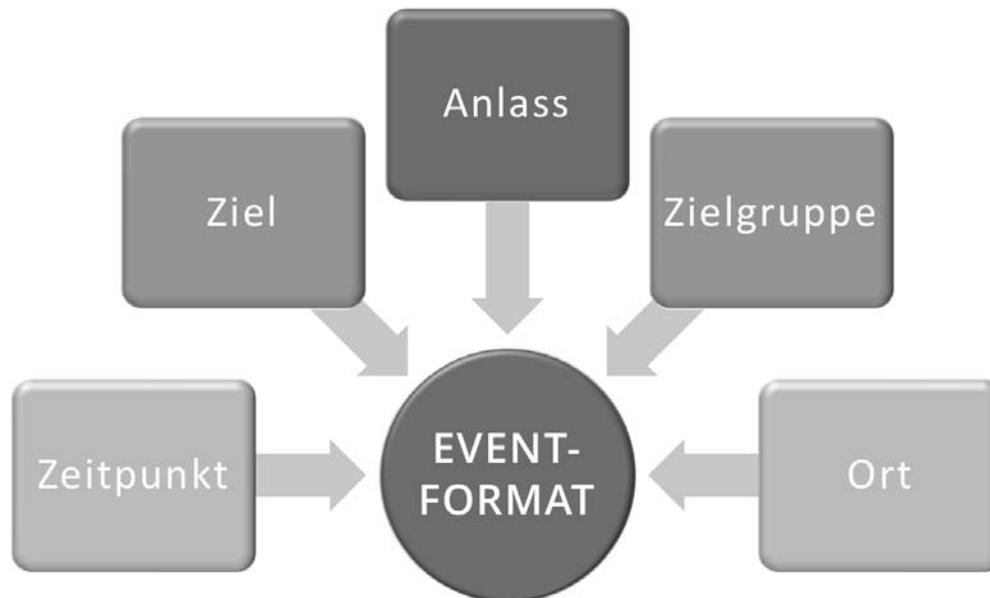


Abb. 1: Dimensionen zur Bestimmung des passenden Veranstaltungsformats

Zieht man ins Kalkül, welchem unternehmerischen Zweck Events dienen sollen, so wird deren Bedeutung und die Notwendigkeit ihrer erfolgreichen Umsetzung verdeutlicht. Ziele grundsätzlicher betriebswirtschaftlicher Natur in Anlehnung an die Wesensmerkmale von Veranstaltungsformaten (siehe S. 5) sind beispielsweise:

- Kommunikation und Information von Share- und Stakeholdern (u.a. Aktionärsversammlung),
- Erhaltung und Ausweitung der Marktanteile (u.a. Händlerpromotion oder Roadshows) sowie
- Sicherstellung der Leistungs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens (u.a. Schulungs- bzw. Trainingsprogramme).

Sämtliche unternehmerischen Aufgaben sind nur mit den passenden Mitarbeitern im organisatorisch ebenso passenden Umfeld zu realisieren, wobei hier die Verzahnung und gegenseitige Einflussnahme groß ist.

Berücksichtigt man in der Lebenszeit eines Unternehmens zusätzlich die Veränderung der Rahmenbedingungen in die es eingebettet ist, so wird deutlich, dass der Unternehmenserfolg mittel- und vor allem langfristig abhängig ist von Anpassungsfähigkeit und Entwicklungsfähigkeit des „Gesamtorganismus Unternehmen“. Die Entwicklung der Organisation sowie eine integrierte, moderne Personalarbeit sind somit für sämtliche Organisationen gewissermaßen lebenswichtig.

2. Teambuilding: Interaktion im Dialog

Teambuilding-Events sind ein etabliertes Veranstaltungsformat als innerbetriebliche Maßnahmen im Rahmen der Personalpolitik, wo sowohl Identifikation als auch Kommunikation Wesensmerkmale sein können. Dabei ist die Angebotspalette so reichhal-

tig, dass anscheinend fast alles zum Teambilden herangezogen werden kann. Die Bandbreite reicht hier von Rätselrallye, Orientierungslauf, Firmen-Olympiade über Paintball, Kanu-Fahrt bis hin zu Höhlenwanderung, Kochen, Escape-Games, Trommeln, oder Themen-Dinner, wobei die Aufzählung bei weitem nicht abgeschlossen ist.²

Unabhängig von der gewählten inhaltlichen Thematik der Veranstaltung verfolgen alle Teambuildingmaßnahmen ein Ziel: Gemeinsam mehr erreichen sowie ein nachhaltiger Transfer in den Arbeitsalltag.³ Denn nichts verbindet Menschen besser als gemeinsame Erlebnisse.⁴ Ein harmonisches und erfolgreiches Team wird dabei aber nur im Dialog, also im Miteinander, geformt, wozu die Interaktionen und das Mitgestalten der Veranstaltung wesentliche Faktoren darstellen, die durch die Interaktivität allerdings oft schwieriger zu planen sind als Shows.⁵ Wie so ein typischer Ablauf eines Teambuildings stattzufinden hat, um erfolgsversprechend die unternehmerischen Ziele erreichen zu können, stellt Grittmann in seinem Beitrag dar.

3. Personalentwicklung durch Wertschätzung und Wissensvermittlung

Neben dem Teambuilding als reines Mitarbeiterveranstaltungsformat bieten noch weitere Ansätze die Möglichkeit, zielgerichtet Veranstaltungen unternehmerisch einzusetzen. Der Ansatz der Wertschätzung gilt generell als Option um die unternehmerische Wertschöpfung der „Ressource Personal“ zu optimieren. Welche Basis sich durch die strategische Vorgehensweise und den zielgerichteten Einsatz von Wertschätzungsmaßnahmen für Events bietet, erläutern Gropengießer-Arlt & Dinkel in ihrem Beitrag.

Ein Ansatz, den Brager in ihrem Beitrag vorstellt, ist der Inhouse-Kongress. Primär wird der Begriff „Kongress“ als „Sammelbegriff für Zusammenkünfte aller Art“⁶ benutzt, der sich hinsichtlich thematischer und räumlicher Form ausdifferenzieren lässt. Brager wählt hier einen anderen Ansatz, nämlich den Zugang über die Zielgruppe, der in diesem Fall die eigenen Mitarbeiter und die unternehmerischen Ziele bedienen soll. Kompetenzerweiterung durch Wissenstransfer, Fort- und Weiterbildung sowie Innovationsmanagement sind hierbei wesentliche Triebfedern, um Kongresse, Fachtagungen, Seminare und weitere Veranstaltungsformate inhouse einzusetzen.⁷

4. Der Raum als Faktor

Der Architekt als Raumgestalter reduziert sich nicht nur auf die Herstellung der „geschlossenen Form“ von Boden, Wand und Decke, denn vielmehr entsteht der Raum

² Vgl. O.V. 2017, o. S.

³ Vgl. O.V. 2017, o. S.

⁴ Vgl. Koch 2018, S. 20.

⁵ Vgl. Koch 2018, S. 20.

⁶ Fiedler 2013, S. 124.

⁷ Vgl. Bühnert 2013, S. 201.

erst durch Wahrnehmung, Bewegung und Handlung von Subjekten.⁸ Meetings brauchen optimale Raumkonzepte und eine passende Architektur, und hierbei spielt es keine Rolle, welches Wesensmerkmal beim ausgewählten Veranstaltungsformat im Vordergrund steht.⁹ Dabei steht das Beispiels des Palatin Wiesloch (siehe den Beitrag von Wagner in diesem Band), mehrfach ausgezeichnet als Top-Arbeitgeber der Branche, aber auch als Unternehmen mit innovativem Klima und Führung¹⁰, stellvertretend für alle Ansätze, den Raum nicht nur als Ort der Veranstaltung, sondern als Zentrum der Inspiration für die Zielgruppe, das Thema und das verfolgte unternehmerische Ziel zu sehen.

5. Veränderung steuern und kommunizieren

Eine anspruchsvolle Herausforderung stellen für die Verantwortlichen grundsätzlich Projekte im Rahmen eines zielgerichteten Change Managements dar, da hier in der Regel ganze Unternehmen oder zumindest bedeutende Unternehmensteile betroffen sind, dessen anzustrebende Veränderungen auf sämtliche Facetten des betroffenen „Organismus“ und somit auch auf die dort beschäftigten Mitarbeiter ausstrahlen (siehe Abb. 2).



Abb. 2: Dimensionen und Komplexität des Veränderungsprozesses

Die Auswahl der verschiedenen Veranstaltungen und deren jeweiliges Format muss hochsensibel erfolgen, wobei hier wiederum die unter Abb. 1 genannten Dimensionen zu berücksichtigen sind. Wie Rössmann in ihrem Beitrag herausarbeitet, ist im Rahmen der in Unternehmen bzw. Organisationen erfolgreich umzusetzende Veränderung v.a. in personalwirtschaftlicher Hinsicht ein hochsensibles Thema: die Mitarbeiter müssen „mitgenommen und motiviert“ werden. Die Events stellen in diesem Sinne ein gewich-

⁸ Vgl. Schäfer 2017, S. 62.

⁹ Vgl. Brauer 2018, S. 72.

¹⁰ Vgl. Glocke 2017, o. S. sowie O. V. 2018, o. S.

tiges personalwirtschaftliches Instrument dar, dessen zielgruppengerechte und ergebnisorientierte Definition und Qualität der Durchführung somit unter gesamtheitlicher Betrachtung des Change Prozesses eine erfolgskritische Größe darstellt. (siehe Abb. 3)

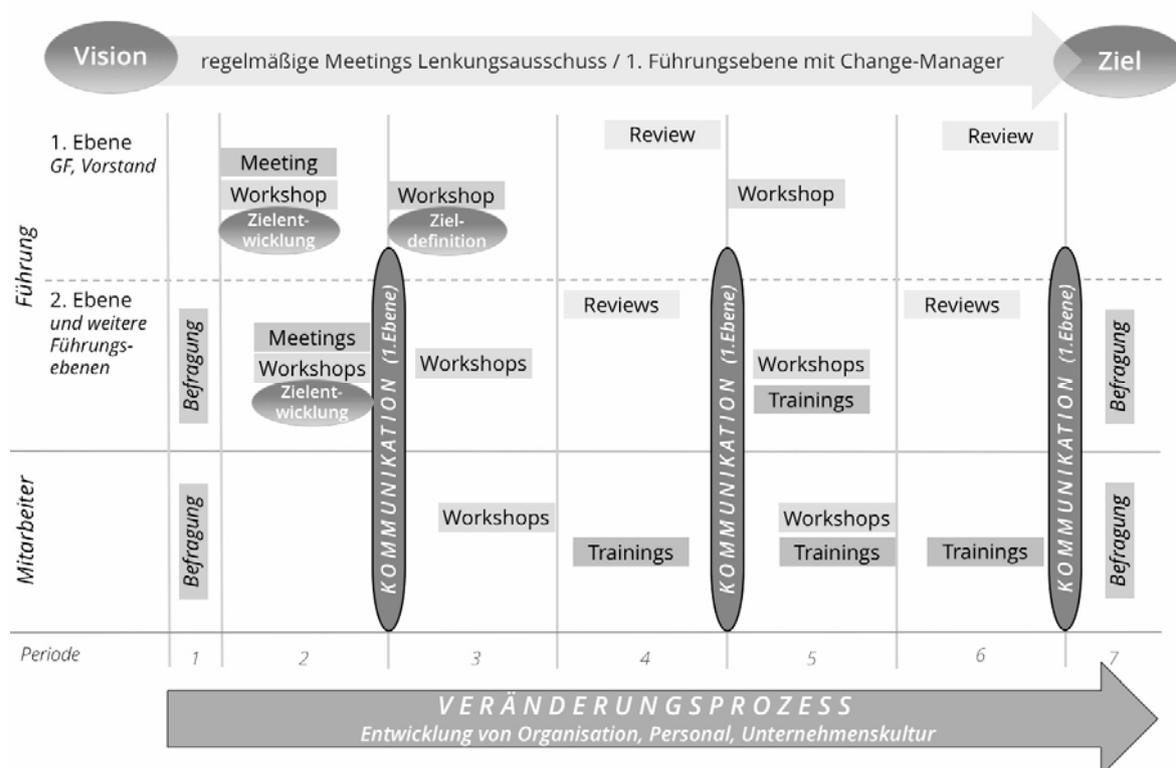


Abb. 3: Roadmap Change Management: Beispielfahrplan für den Veränderungsprozess

6. Fazit

Veranstaltungen bringen Teilnehmern einen Mehrwert, aber Veranstaltungen, die kein Verhalten ändern, bleiben Entertainment.¹¹

Nur wer die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder eines Events analysiert und das gewünschte Verhalten danach definiert, kann ein Event designen, das messbare Ergebnisse liefert.¹²

Insgesamt gilt es, gerade im Rahmen der Personalarbeit sowie der Organisations- und Kulturentwicklung, eine sorgfältige Definition des jeweilig passenden Events und seines Formats zu treffen und hierbei den gewünschten Erfolg als maßgeblichen Treiber anzusetzen. Sich aus beschnittenen Budgets oder falscher Gewichtung der verschiedenen Dimensionen heraus entwickelten Events stellen in der Regel lediglich einen Kompromiss dar, dessen Erfolg zumeist nicht steuerbar ist.

¹¹ Vgl. Brauer 2018, S. 72.

¹² Vgl. Brauer 2018, S. 72.

Literaturverzeichnis

- Brauer, K. (2018): Mission: Neue Räume. In: CIM – Conference & Incentive Management, Nr. 2, S. 72-74.
- Bühnert, C. (2013): Veranstaltungsformate. In: M. Dinkel, S. Luppold & C. Schröder (Hrsg.), Handbuch Messe-, Kongress- und Eventmanagement, Sternenfels, S. 199-212.
- Fiedler, B. (2013): Kongress. In: M. Dinkel, S. Luppold & C. Schröder (Hrsg.), Handbuch Messe-, Kongress- und Eventmanagement, Sternenfels, S. 124-127.
- Glocke, B. (2017): Palatin mit Top-100-Siegel ausgezeichnet. URL: www.ahgz.de/jobs-und-karriere/wettbewerb-palatin-mit-top-100-siegel-ausgezeichnet,200012240487.html, Zugriff am 17.07.2018.
- Keller, J. (2018): Rollenspiel ohne Chefs. In: econo, Nr. 3, S. 142-143.
- Koch, S. (2018): Interaktive Installationen und Teambuilding-Ideen. In: Event Partner, Nr. 3, S. 20-22.
- O. V. (2017): Teambuilding Event Idee: Graffiti selbst erstellen. URL: www.eventsofa.de/campus/teambuilding-event-idee-graffiti-selbst-erstellen/, Zugriff am 15.09.2017.
- O. V. (2018): Palatin erneut Top-Arbeitgeber. URL: www.cimunity.com/de/news/technologie/artikel/palatin-erneut-top-arbeitgeber/, Zugriff am 17.08.2018.
- Schäfer, A. (2017): Raumkulinarik als Kommunikationsmedium. In: Event Partner, Nr. 6, S. 60-62.

Teambuilding-Events fördern den Unternehmenserfolg

Joachim Grittmann

1. Einleitung

Laut der bekannten Gallup Studie¹³ für das Jahr 2016 engagieren sich gerade einmal 15% der Angestellten aktiv für ihr Unternehmen bzw. haben eine hohe emotionale Bindung. 70% der Deutschen machen lediglich Dienst nach Vorschrift und der Anteil der Arbeitnehmer, die bereits „innerlich gekündigt“ haben, liegt bei 15%. Bis zum Jahr 2012 ist dieser Wert kontinuierlich bis auf 24% gestiegen, seit 2013 lässt sich aber eine leichte Tendenz zur Verbesserung beobachten. Gründe hierfür könnten in verbesserter Mitarbeiterführung bzw. Mitarbeiterbindung liegen. Bei rund 34 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland würde dies bedeuten, dass mehr als 5,5 Millionen Menschen nur das Nötigste arbeiten oder gar die Arbeit der Kollegen behindern. Genau hier setzen Teambuilding-Events an.

2. Was ist ein Teambuilding-Event?

Das englische Wort „Teambuilding“ heißt einfach übersetzt „Teamentwicklung“, also die Formung eines Teams aus einzelnen Individuen. Ein Team bezeichnet einen Verbund mehrerer Personen zur Erreichung eines definierten Ziels oder zur Lösung bestimmter Aufgaben. Im Sport wird hierfür auch der Begriff „Mannschaft“ gebraucht, im Berufsleben spricht man meist von einer Arbeitsgruppe.

„Ein Team ist zwar auch eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ist ein Team.“¹⁴

Teambuilding ist ein aktiver, gesteuerter Prozess zur Verbesserung der Zusammenarbeit der Mitarbeiter. Dabei werden nicht nur Kompetenzen einzelner Teammitglieder oder der ganzen Gruppe (z.B. Kommunikation) gestärkt, sondern auch die Strukturen der Zusammenarbeit verbessert. Kollaboration, Verbundenheit, Toleranz, Vertrauen, Verlässlichkeit und gemeinsamer Erfolg sind essentielle Bestandteile für ein gutes Team. Teambuilding-Events dienen dabei dem Zweck, aktive Erlebnisse zu schaffen, die auch nach dem eigentlichen Event-Tag hinaus die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Teams fördern. Denn bei Teambuilding-Events geht es darum, im Team zu arbeiten. Sie unterscheiden sich daher von klassischen Betriebsausflügen, wie z.B. Segway fahren, Essen gehen oder gemeinsame Wanderungen. Bei diesen Erlebnissen haben alle Teilnehmer das gleiche erlebt und können sich anschließend darüber austauschen. Bei Teamevents hingegen führt gemeinsames Handeln zum Erfolg. Teambuilding-Events haben neben dem Spaßfaktor bei den Aktivteilen auch einen nachhaltigen Nutzen für das Unternehmen und den Arbeitnehmer. So fühlt sich ein

¹³ Vgl. Nink 2017, S. 4ff.

¹⁴ Kasper & Mayrhofer 2009, S. 295f.

Mitarbeiter mehr und mehr an sein Unternehmen gebunden, er fühlt sich in das Team integriert und akzeptiert. Immer mehr Unternehmen investieren daher in Teambuilding-Events, denn Fluktuation kostet bares Geld.

Ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern in Deutschland verliert durch innere Kündigungen durchschnittlich 477 Tsd. Euro jährlich. Wird in solch einem Unternehmen der Anteil der Mitarbeiterbindung um 5 Prozentpunkte erhöht und der Anteil der Mitarbeiter ohne Bindung um diese 5 Prozentpunkte verringert, so reduzieren sich die Fluktuationskosten um ca. 87 Tsd. Euro, schätzt Gallup.

Teambuildingmaßnahmen fördern außerdem die Motivation und die Kommunikation. Das gemeinsame Bewältigen von Aufgaben in einem Team schweißt die Mitarbeiter zusammen. Positive Erlebnisse, unter anderem bei Rahmenprogrammen auf Tagungen, die zu einem gemeinsamen Ziel führen, stärken und fördern den Zusammenhalt. Erlebnisse außerhalb des Büroalltags verbinden das Team emotional. Durch das Knüpfen und Ausbauen persönlicher Kontakte wird automatisch die Bindung zum Unternehmen gestärkt, das Arbeitsklima verbessert und die Identifikation mit dem Team erhöht.

Das Ergebnis von aktiven nachhaltigen Teambuilding-Prozessen sind demnach motivierte und engagierte Mitarbeiter, die ihre Arbeitszeit produktiv nutzen und sich mit ihrem Unternehmen identifizieren. Weniger Fehlzeiten, größere Treue und aktivere Weiterempfehlung sind die positiven Auswirkungen einer hohen Bindung an das Unternehmen, laut Gallup. Starke Teams sind also Garant für einen erfolgreichen Betrieb.

Im Unterschied zu den Teamevents, gibt es bei den so genannten Teamtrainings einen Teamtrainer, der das Team zur Erreichung eines bestimmten Ziels unterstützt. Zuerst wird in einer Theoriephase das Thema des Trainings bzw. das Problem, welches es zu beseitigen gilt, in großer Runde vorgestellt. Anschließend kommt es unter Berücksichtigung dieses Themas zu einem Aktivteil, wie zum Beispiel einem gemeinsamen Floßbau, einer Kettenreaktion oder einem Seifenkistenbau mit anschließendem Rennen. Der Teamtrainer, der auch den Aktivteil genauestens beobachtet, gibt zum Abschluss noch eine Reflexion für die Teilnehmer über das Erlebte und gibt weitere Ratschläge. Besonders wichtig für den Teamtrainer und das Team ist die aktive Teilnahme der Mitarbeiter. Beim Teamtraining sollen die Stärken des Einzelnen erweitert und diese positiv in das Team eingebracht werden. Voraussetzung dafür ist der Wille, etwas aktiv zu verbessern.

3. Der Team-Building Prozess nach Tuckman

Der US-amerikanische Psychologe Bruce Tuckman entwickelte 1965 ein Phasenmodell für die Teamentwicklung.¹⁵ Dieses Modell beschreibt vier aufeinander folgende Entwicklungsschritte für Teams, welches etwas später um eine fünfte Phase erweitert wurde.

¹⁵ Vgl. Tuckman 1965, S. 348ff.

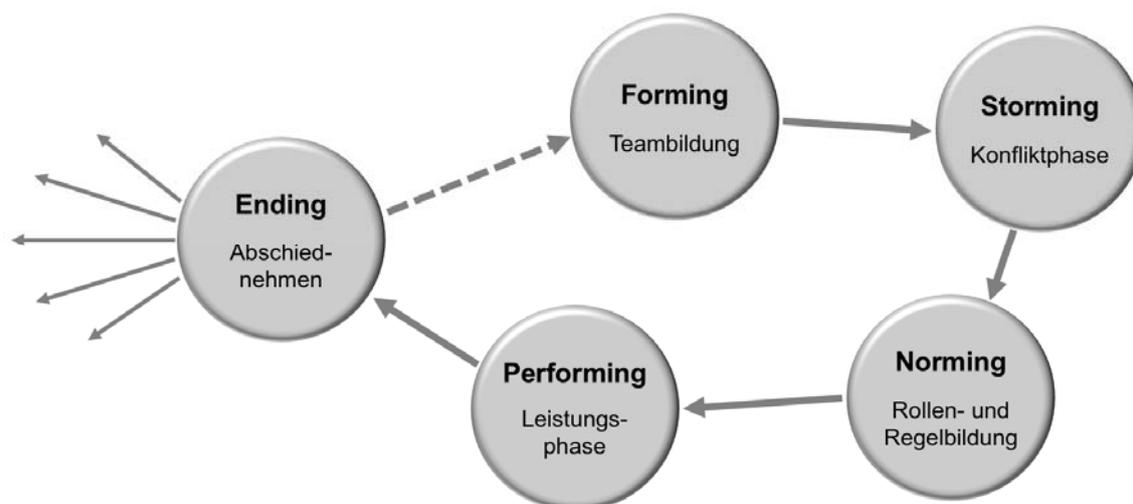


Abb. 1: Dynamik der Team-Entwicklung nach Tuckman (1965)¹⁶

Phase 1 – Die Formierung (Forming)

In der Anfangsphase stellt sich das Team zusammen, die Rollen werden verteilt und die Mitglieder lernen sich kennen. Unsicherheit und Verwirrung kennzeichnen anfangs diese Phase, Beziehungen untereinander sind noch unklar. Es geht primär um die Orientierung der Teammitglieder, weshalb die erste Phase auch Orientierungsphase genannt wird.

Phase 2 – Die Auseinandersetzungs- und Streitphase (Storming)

Dies ist die wichtigste Phase in der Teamentwicklung. Die Teams müssen einen gemeinsamen Grundkonsens finden, um sinnvoll miteinander arbeiten zu können. In dieser Phase kommt es oft zu Unstimmigkeiten, Konflikten oder Problemen. Prioritäten werden anders gesetzt und Teammitglieder verfolgen andere Ziele, was zu einem typischen „Machtgerangel“ führen kann. Am Ende des Stormings sollten Aufgabenrollen und Zielsetzung klar definiert sein.

Phase 3 – Die Regelungsphase (Norming)

In der dritten Phase werden Normen und Regeln diskutiert und die „Spielregeln“ werden endgültig geklärt und fest vereinbart. Lösungen werden untereinander im Team angestrebt, die gegenseitige Akzeptanz steigt, ein Wir-Gefühl entsteht. Auftretende Konflikte sollten auch beim Norming angesprochen werden, da sonst die langfristige Arbeit ins Stocken geraten könnte.

Phase 4 – Die Arbeits- und Leistungsphase (Performing)

Beim Performing liegt der Fokus auf der tatsächlichen Ausführung der Arbeitsaufgabe. Das Team orientiert sich am gemeinsamen Ziel und hilft sich gegenseitig. Selbstständigkeit und die Fähigkeit, Entscheidungen eigenständig zu treffen zeichnen das Team aus. Aus diesem Grund wird die Aufgabenbearbeitung erfolgreich ablaufen.

¹⁶ Vgl. Tuckman 1965, S. 348ff.

Phase 5 – Die Auflösungsphase (Adjourning)

Diese Phase wurde 1977 von Tuckman in das Modell ergänzt. Sobald das Team sein Ziel erfolgreich erreicht hat, sollte dieses gegebenenfalls aufgelöst werden. Die Phase des Adjourning ist jedoch nicht für alle Teams relevant. Sie bezieht sich insbesondere auf Teams, die zeitlich begrenzt an einem Projekt arbeiten und sich danach wieder um das Alltagsgeschäft kümmern oder das Projektteam wechseln. Da die Projektmitarbeiter oft wehmütig aufgrund des bevorstehenden Endes des Projektes sind, empfiehlt es sich, die Arbeit zu dokumentieren. Somit haben zukünftige Projektteams die Möglichkeit Arbeitsabläufe und Arbeitsprozesse zu transferieren, sowie aus gemachten Fehlern zu lernen.

Die Reihenfolge der beschriebenen Phasen kann in der Praxis auch verändert werden und Phasen können wiederholt durchgeführt werden, manche laufen gleichzeitig ab. Das Modell der fünf Phasen läuft keineswegs automatisch ab, sondern ist ein mühevoller Prozess, der im Zuge der Teamentwicklung erarbeitet werden muss. So kann es beispielsweise sein, dass ein Team nie die Arbeitsphase erreicht oder dass es nie eine Streitphase gibt.

Teamtrainings setzen in der Regel bei Phase 2 oder 3 an. Es geht prinzipiell darum, die „Streitphase“ und das „Norming“ zu reduzieren und Konflikte innerhalb des Teams schnellstmöglich zu lösen. Bei Teamevents steht der gemeinsame Spaß im Vordergrund, es kommt direkt zur Arbeits- und Leistungsphase. Teamevents setzen also direkt bei Phase 4 an und verändern unter anderem die Kommunikation im Team und zwischen den Teams.

4. Umsetzungsbeispiel eines Events

Ein Beispiel für ein Teambuilding-Event ist die Kettenreaktion. Bei einer Kettenreaktion zählt jedes noch so kleine Detail, damit am Ende alles perfekt zusammenspielt. Jedes einzelne Team trägt seinen Teil zum Gesamterfolg bei – genau wie in einem Unternehmen. Ein riesiges Materialbuffet aus den verschiedensten Gegenständen und Materialien, wie zum Beispiel Rohre, Bälle, Rollen, Räder, Holzteile, Motoren, Seile, Modelleisenbahnen, Staubsauger, Trichter, Schläuche und vieles mehr stehen den Teilnehmern zur Verfügung. Kreativ sollen nun in kleineren Teams mehrere Impulse einer Kettenreaktion umgesetzt werden. Dazu bekommt jedes Team seinen eigenen Bauabschnitt.

Um einen finalen Effekt der Kettenreaktion auslösen zu können, müssen die Teams miteinander kommunizieren. Im Team ist jedes Mitglied wichtig, egal ob kreativer Kopf, durchdachter Strategie oder ausdauernder Analytiker.

5. Fazit

Der Erfolg von Unternehmen bzw. Organisationen wird über alle Ebenen hinweg maßgeblich bestimmt von der Qualität der Teamarbeit. Das Zusammensetzen und Entwickeln von „passenden“, erfolgversprechenden Teams ist ein äußerst komplexer Prozess, der aktiv und zielorientiert gesteuert werden muss. Neben den verschiedenen Phasen des Teambuilding-Prozesses gilt es ebenso, die verschiedenen Faktoren, welche die Teamqualität beeinflussen, zu berücksichtigen. Diese bilden die Ecken des „Diamanten Team“.

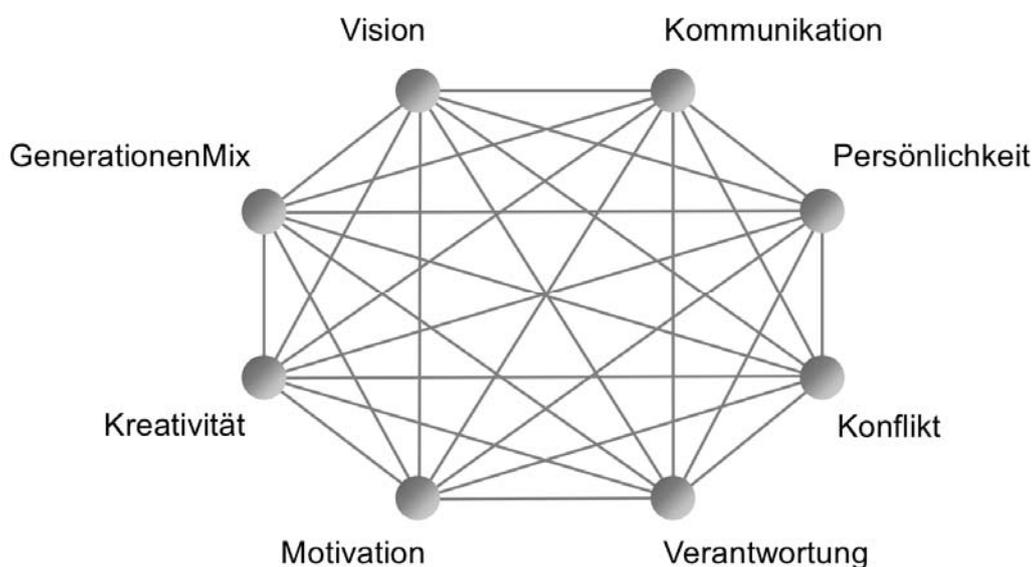


Abb. 2: Erfolgsfaktoren – die acht Ecken des Diamanten¹⁷

Eine tragende Rolle spielt in diesem Kontext die Bestimmung und professionelle Durchführung passender Eventformate, um die genannten Faktoren gleichermaßen zu entwickeln und in ein Gleichgewicht zu bringen. Dies ist essentiell, damit ein Team Höchstleistungen erbringen kann.

Literaturverzeichnis

- Bitou (2018): Teamentwicklung mit BITOU. URL: www.bitou.de/teamentwicklung, Zugriff am 18.07.2018.
- Kasper, H. & Mayrhofer, W. (2009): Personalmanagement – Führung – Organisation. Wien.
- Nink, M. (2017): Engagement Index Deutschland 2016. Präsentation Pressegespräch 22.03.2017: www.gallup.de/file/184010/Praesentation%20zum%20Gallup%20Engagement%20Index%202016.pdf?g_source=link_intdede&g_campaign=item_183104&g_medium=copy, 06.07.2018.

¹⁷ Vgl. Bitou 2018, o. S.

Tuckman, B. (1965): Developmental sequences in small groups. In: *Psychological Bulletin*, Nr. 63, S. 348-399.

Tuckman, B. & Jensen M. (1977): Stages of small group development revisited. In: *Group and Organizational Studies*, Nr. 2, S. 419-427.

Events im Kontext der Mitarbeiter-Wertschätzung

Louisa Gropengießer-Arlt & Michael Dinkel

1. Einführung

Unternehmens- oder auch Projekterfolg erklären zu können, ist komplex und bedarf der eingehenden Betrachtung des Erfolgsfaktors „Mensch“, sprich des Mitarbeiters. Dies gilt vor allem für die personalintensiven Branchen des Dienstleistungssektors, wie beispielsweise die MICE-Industrie¹⁸, aber ebenso für die Mitarbeitergruppen in Unternehmen, die beispielsweise im direkten Kundenkontakt stehen.

Um überhaupt zufriedene Kunden verzeichnen zu können, bedarf es engagierter Mitarbeiter, die das Unternehmen positiv repräsentieren. Sie tragen als einer der wichtigsten Faktoren zum Unternehmenserfolg bei. Durch nachhaltig hohes Mitarbeiterengagement kann sich die Umsatzrendite beispielsweise um das Dreifache erhöhen.¹⁹

Neben der Schwierigkeit, Kunden zu gewinnen und zu binden bedarf es inzwischen jedoch auch immer größerer Anstrengungen, Mitarbeiter zufrieden zu stellen, zu binden und letztendlich zu hohem Engagement zu motivieren.

Durch Faktoren, wie ein im Vergleich mindestens faires Grundgehalt, Provisionen, flexible Arbeitszeiten o.ä. reichen im sogenannten „War for Talents“²⁰, dem aktuellen Kampf um qualifizierte Mitarbeiter allerdings nicht aus, um sich als attraktiver Arbeitgeber abzugrenzen. Vielmehr stellt sich die Frage, mit welchen Mitteln bzw. Instrumenten es den Unternehmen gelingt, die Präferenzen eines Arbeitnehmers zu bedienen und somit hoch engagierte, motivierte Mitarbeiter binden zu können.

Wie die nachfolgende Darstellung deutlich macht, baut „nachhaltiges Engagement“ als oberstes und somit wichtigstes Element für den Unternehmenserfolg auf den Konstrukten „Zufriedenheit“, „Commitment“ und generellem „Engagement“ auf.

Somit kommt allen vier Konstrukten aufbauend aufeinander eine wichtige Bedeutung zu. Ein Unternehmen steht somit vor der konkreten Aufgabe, zufriedene Mitarbeiter zu schaffen, ihnen die Möglichkeit zu geben, sich mit dem Unternehmen identifizieren zu können und sie für die Arbeit zu begeistern.

Gelingt dies, werden sich die Arbeitnehmer auch stärker mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Wie wichtig eine hohe emotionale Bindung der Mitarbeiter ist, zeigt unter anderem der jährliche Gallup-Engagement-Index.²¹ Eine repräsentative Umfrage ergab, dass Mitarbeitergruppen mit hoher emotionaler Bindung durchschnittlich

¹⁸ Vgl. Leitinger 2013, S. 157ff.

¹⁹ Vgl. Gesing & Weber 2018, S. 17.

²⁰ Vgl. hierzu u.a. Busold 2013 und Fricke & Dörner 2018.

²¹ Vgl. Nink 2017, S. 41.

- eine um 20 % höhere Produktivität,
- eine um 21 % höhere Rentabilität,
- 41 % weniger Fehlzeiten und
- 40 % weniger Qualitätsmangel aufwiesen.²²

Demotivierte Mitarbeiter, die keine oder eine geringe emotionale Bindung zum Unternehmen aufweisen, stellen somit ein hohes Effizienz-, Qualitäts- und somit finanzielles Risiko dar und haben demnach eine negative Auswirkung auf dem Unternehmenserfolg.

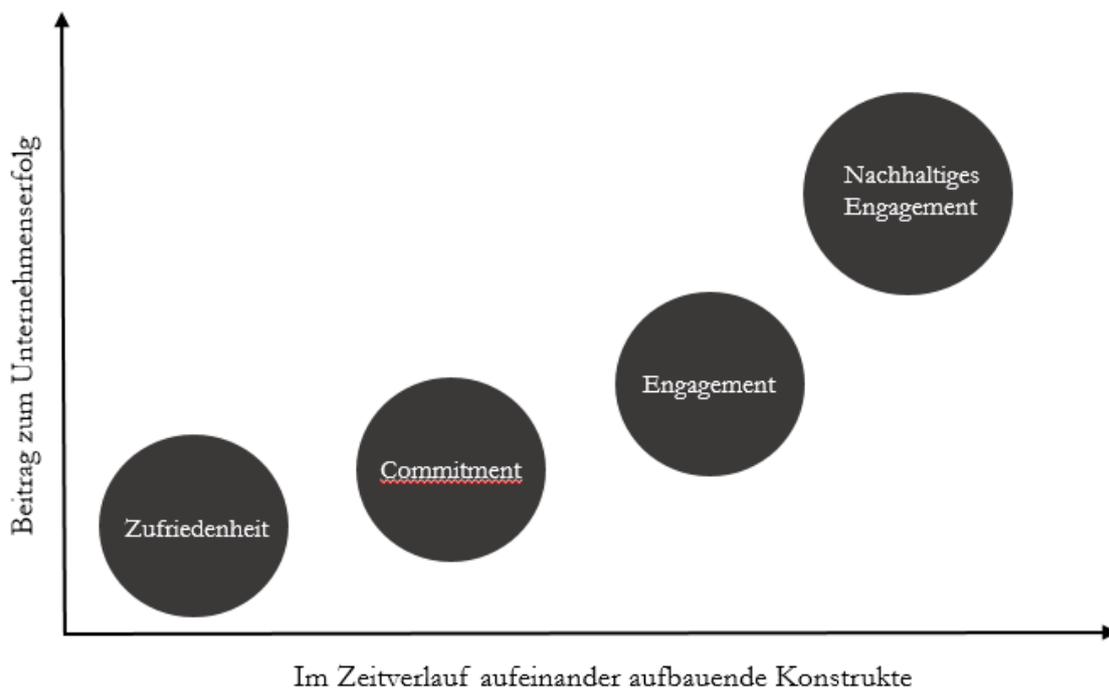


Abb. 1: Beziehung zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg²³

2. Das Konzept der Wertschätzung zur Mitarbeitermotivation

Wie zufrieden Mitarbeiter in ihrem Job sind, hängt von vielerlei Faktoren ab. Es handelt sich demnach um ein äußerst latentes Konstrukt, welches durch verschiedenste Indikatoren gemessen werden kann. Dementsprechend groß ist in der aktuellen Literatur die bereits vorhandene Auswahl an Auflistungen mit verschiedensten Faktoren, die einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit haben sollen. Was jedoch immer häufiger auftaucht, ist der Begriff der „Wertschätzung“. Das Konzept ist unabdingbarer Faktor, um zufriedene Mitarbeiter zu schaffen und sie so langfristig als im Sinne der

²² Vgl. Nink 2017, S. 41.

²³ Vgl. Gesing & Weber 2018, S. 15.

Unternehmensziele motivierte und dem Unternehmen verbundene Mitarbeiter formen zu können.

Menschen benötigen Anerkennung und Bestätigung für das, was sie tun. Für Maslow gehören die sozialen Bedürfnisse, zu denen auch Wertschätzung in Form von Anerkennung gezählt werden kann, zu den wichtigsten Bedürfnissen des Menschen.²⁴ Bekommen Mitarbeiter nun die Bestätigung, dass ihre Arbeit von anderen gewürdigt und anerkannt wird, gehen sie mit mehr Freude und Motivation zur Arbeit.²⁵ Sie werden dadurch leistungsfähiger und versuchen im Optimalfall aus einer intrinsischen Motivation heraus besonders gute oder sogar bessere Arbeit zu leisten.

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, Arbeitnehmern zu zeigen, dass ihre Leistung wertgeschätzt wird, beispielsweise durch das Aussprechen von Lob und Anerkennung, dies allerdings nicht nur in turnusmäßigen Mitarbeitergesprächen. Weiterhin können auch Zertifikate (bspw. nach Schulungen), Urkunden (bei Jubiläen) oder Sachgeschenke überreicht werden sowie weitere gezielte Anreize gesetzt werden, die vermitteln, dass ein hohes Mitarbeiterengagement vom Unternehmen wahrgenommen und belohnt wird. Dazu gehören unter anderem Karriere- und Aufstiegschancen (z.B. im Sinne einer individuellen Karriereplanung), sowie rein monetäre Anreize in Form von Gehaltserhöhungen, Provisionen, Boni, Altersversorgung oder gar Unternehmensbeteiligungen. Bei den genannten Beispielen handelt es sich lediglich um einen kleinen Auszug aus dem Feld der Möglichkeiten, die sich Unternehmen und Führungskräften bieten, um ihren Mitarbeitern Wertschätzung entgegen zu bringen.

Welches Mittel zur Wertschätzung gewählt wird, hängt von vielerlei Faktoren ab. Unternehmensinterne Aspekte spielen dabei eine wichtige Rolle. So muss die Frage gestellt werden, ob das Unternehmen überhaupt Kapazitäten hat, Aufstiegschancen zu bieten und ob grundsätzlich die finanziellen Mittel zur Verfügung stehen.

Auf die Frage, ob man sich für den Weg der materiellen oder der symbolischen Wertschätzung entscheidet, hat außerdem auch die grundsätzliche Philosophie und gelebte Unternehmens- sowie im speziellen die Führungskultur des Unternehmens einen entscheidenden Einfluss.

Der zweite wichtige Aspekt sind die Mitarbeiter selbst. Menschen sind verschieden und somit unterscheiden sich auch ihre Bedürfnisse. Das bedeutet, dass nicht alle Mitarbeiter die gleiche Art von Wertschätzung benötigen oder durch sie motiviert werden können. Je nach Typ, genügt es manchen Mitarbeitern als Motivation, regelmäßig für ihre Arbeit gelobt zu werden. Andere wiederum sind lediglich durch materielle Anreize im Sinne der Unternehmensziele zu motivieren. Jede Form der Wertschätzung impliziert diverse Vor- und Nachteile. Die Kunst besteht darin, diese gegeneinander abzuwägen und das Mittel der Wertschätzung zu finden, welches für das Unternehmen und den Mitarbeiter selbst, den richtigen Weg zu mehr Motivation ebnet.

²⁴ Vgl. Weidner & Weidner 2016, S. 20f.

²⁵ Vgl. Chapman & White 2013, S. 46.

3. Incentivierung als Instrument der Wertschätzung

Ein weit verbreitetes Mittel der Wertschätzung ist das bereits genannte Setzen bestimmter Anreize, auch Incentivierung genannt. Bei den wohl Bekanntesten, handelt es sich um monetäre Anreize, wie Gehaltserhöhungen, Provisionen oder Boni, deren zeitlicher Nutzen jedoch in der Regel sehr begrenzt ist (siehe Abb. 2) – der Gewöhnungseffekt tritt hier sehr schnell ein. Teilweise hält die Motivationssteigerung nur wenige Monate an, bevor sie auf das Anfangsmaß zurückfällt.

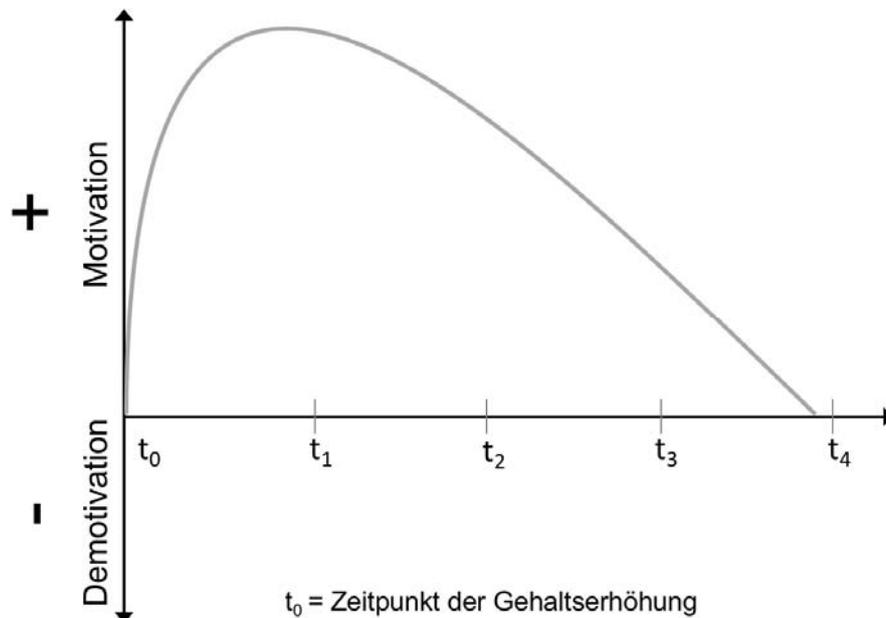


Abb. 2: Wirkung einer Gehaltserhöhung hinsichtlich ihrer Motivationsdauer²⁶

Es stellt sich jedoch die Frage, was genau bei einer solchen Art von Anreiz beim Mitarbeiter tatsächlich bewirkt wird und was eigentlich bei ihm bewirkt werden soll. Offensichtlich spornt es einen Mitarbeiter zu höherer Leistung an, wenn ihm verdeutlicht wird, dass seine Arbeit dementsprechend honoriert wird. Weitere positive Effekte, die Incentivierung mit sich bringen kann, gehen dabei jedoch eher unter und es entsteht die Gefahr, dass die gewünschte intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu höherer Leistung durch Wertschätzung in eine extrinsische Motivation umschlägt. Für sie steht dann lediglich die Höhe des Gehaltschecks im Vordergrund und nicht mehr die eigene Überzeugung, ihre Arbeit gut machen zu wollen. Folglich schlägt hinsichtlich des organisatorischen Commitments der Mitarbeiter die affektive Komponente („Selbstverpflichtung gegenüber dem Unternehmen und dessen Ziele“) um in die kalkulative Komponente („persönliche Kosten-Nutzen-Betrachtung des Mitarbeiters“)

Aufgrund der weit verbreiteten Verwendung dieser Form der Incentivierung kann sie auch kaum noch als Bindungsmaßnahme für Mitarbeiter an ein Unternehmen betrachtet werden, da es sich heutzutage dabei nahezu gar nicht mehr um ein Alleinstellungsmerkmal handelt.

²⁶ In Anlehnung an Laufer 2010, S. 128f.

4. Events als besondere Incentiv-Form

Eine sinnvolle Alternative können Incentives in Form von Eventbesuchen sein. So können Unternehmen und Führungskräfte ihren Mitarbeitern den Besuch einer besonderen Veranstaltung (bspw. Theaterbesuch) oder auch eine gesamte Reise (bspw. Besuch eines Freizeitparks oder Städtetrip) als Zeichen der Anerkennung und Belohnung für besondere Leistungen in Aussicht stellen.

Anders als bei reinen monetären Incentives können bei der Belohnung durch Eventbesuche besondere Erlebnisse für den Mitarbeiter geschaffen werden, die er zukünftig mit dem Unternehmen verbinden wird. Ein zusätzlicher Geldbetrag auf dem Konto kann schnell vergessen, übersehen oder zur selbstverständlichen Gewohnheit werden. Ein besonderes Erlebnis hingegen bleibt im Gedächtnis, ruft beim Arbeitnehmer besondere Assoziationen hervor und kann einzigartige Erinnerungen schaffen.

Der Aufwand, den Mitarbeitern ein solches Erlebnis zu ermöglichen, scheint auch viel höher zu sein, als eine „bloße“ Überweisung zu tätigen oder ihnen durch „bloße“ Worte Anerkennung entgegen zu bringen. Somit wird dem Mitarbeiter das Gefühl vermittelt, dass keine Mühen und Kosten gespart werden, um ihm für seine außerordentliche Leistung zu danken. Folglich entsteht bei ihm das Gefühl besonderer Wertschätzung, die er mit seinem Arbeitgeber assoziiert.

Je exklusiver und aufwändiger die Veranstaltung, desto stärker das Gefühl der besonderen Wertschätzung.

Natürlich sollte dabei immer berücksichtigt werden, welches Event zu dem Unternehmen und vor allem zu den Mitarbeitern, die erreicht werden sollen, passt. Oft steht ein Unternehmen für bestimmte Ansichten, Werte und Einstellungen. Diese werden häufig auch von seinen Mitarbeitern vertreten. So sollte von Anfang an gut überlegt sein, welche Veranstaltung Mitarbeiter des Unternehmens besuchen wollen würden. Für Mitarbeiter eines Sportunternehmens kann der Besuch einer Sportveranstaltung einen wesentlich höheren Anreiz darstellen, als beispielsweise für Mitarbeiter eines Modeunternehmens, die sich eher durch den Besuch einer exklusiven Modenschau motiviert fühlen könnten. Auch die Frage nach der Exklusivität muss gestellt werden. Mitarbeiter eines Unternehmens mit bodenständigen Werten, könnten sich durch exklusive Veranstaltungen eher abgeschreckt fühlen. Mitarbeiter eines Unternehmens, welches ökologische Werte vertritt, würden es wohl eher ablehnen mit einem Helikopter oder Privatjet zu einer Veranstaltung geflogen zu werden.

Allerdings ist auch hier zu bedenken, dass diese Überlegungen nicht zu stark verallgemeinert werden können. Zwar sollte das Erlebnis zum Selbstverständnis des Unternehmens und somit zu dem der Mitarbeiter passen. Wie im zweiten Kapitel festgestellt wurde, haben Arbeitnehmer dennoch individuelle Bedürfnisse. Somit kann nicht jeder Mitarbeiter durch dasselbe Event oder Eventbesuch generell gleich stark motiviert werden. Trotz des positiven Effekts des besonderen Erlebnisses, wird es Arbeitnehmer geben, die sich durch einen höheren Gehaltscheck motivierter fühlen, da sie selbst entscheiden können, wofür sie das Geld nutzen.

Neben diesem Aspekt, besteht wie bei anderen materiellen Anreizen auch hier das Risiko, dass die intrinsische Motivation negativ beeinflusst wird und es nur noch um den reinen individuellen und nicht mit den Unternehmenszielen einhergehenden Wettstreit geht, durch ein besonderes Erlebnis für seine besondere Arbeitsleistung belohnt zu werden. Dies kann auch grundsätzlich eher unzufriedene Mitarbeiter zu höherer Leistung motivieren, da ihnen eine attraktive Belohnung in Aussicht gestellt wird. Dies verfehlt jedoch den Gedanken, Mitarbeiter durch Belohnungen besondere Wertschätzung entgegen zu bringen und sie durch dieses Gefühl der Anerkennung zu zufriedenen Mitarbeitern zu machen.

Es muss also von Anfang an klar sein, was genau durch die Anreize erreicht werden soll. Geht es lediglich um den Ansporn, höhere Leistungen zu erbringen oder soll durch die Belohnung mittels besonderer Erlebnisse ein spezielles Gefühl der Wertschätzung vermittelt werden, welches die Mitarbeiter aus einer intrinsischen Motivation heraus entsprechend motiviert. Dies wiederum ist jedoch ein wichtiger Aspekt für die grundlegende Zufriedenheit und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, welche eine tragende Rolle für den Unternehmenserfolg spielen.

5. Fazit

Mitarbeiter sind heutzutage einer der erfolgsbestimmendsten Faktoren für Unternehmen. Dementsprechend wichtig ist es, sie zu motivieren und zu guten Leistungen anzuregen. Dies geschieht in der Regel am besten, wenn die Mitarbeiter zufrieden in ihrem Job sind. Eines der wichtigsten Bedürfnisse der Menschen ist die soziale Anerkennung. Sie spielt eine entscheidende Rolle dafür, wie zufrieden Arbeitnehmer in ihrem Job sind. Diese Anerkennung kann durch Wertschätzung vermittelt werden.

Für Führungskräfte gibt es verschiedenste Wege, Mitarbeitern Wertschätzung entgegen zu bringen. Eine Möglichkeit stellt dabei die Belohnung ihrer Arbeit mittels dem Schaffen besonderer Erlebnisse durch Eventbesuche dar. Durch diese Form der Incentivierung kann sich ein Unternehmen heutzutage im Kampf um gute Mitarbeiter von anderen Unternehmen abgrenzen. Das Schaffen einzigartiger Assoziationen und Erinnerungen, die eng in Verbindung mit dem Unternehmen stehen, kann gezielt zur Mitarbeiterbindung eingesetzt werden. Allerdings gehen mit dieser Form der Incentivierung auch verschiedene Risiken einher. So kann nicht jeder Mitarbeiter durch ein solches Incentive motiviert werden. Es kann wie bei anderen Belohnungen zum Wettstreit kommen und es wird nicht immer zwingend die intrinsische Motivation basierend auf Zufriedenheit durch die Entgegenbringung von Anerkennung und Wertschätzung erreicht.

Es lässt sich demnach festhalten, dass diese Form der Incentivierung ein interessantes und sich abgrenzendes Instrument der Wertschätzung darstellt, um zufriedene Mitarbeiter zu schaffen und sie auf lange Sicht zu binden, was heutzutage so enorm wichtig für den Unternehmenserfolg ist. Allerdings sind wie auch bei anderen Formen der (materiellen) Incentivierung, verschiedene Risiken zu beachten, die diese Wirkung ab-

schwächen oder im schlimmsten Falle sogar verfehlen können. Die Erarbeitung und Festlegung des jeweils passenden Modells ist ebenso komplex, wie die Individualität der Mitarbeiter in den Unternehmen selbst.

Literaturverzeichnis

- Busold, M. (2013): War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten. Düsseldorf.
- Chapman, G. & White, P. (2013): Die fünf Sprachen der Mitarbeitermotivation. Marburg
- Fricke, D. & Dörner, A. (2018): War for Talents: Arbeitgeber suchen qualifizierten Nachwuchs. URL: www.karriere.de/berufseinstieg/war-for-talents-arbeitgeber-suchen-qualifizierten-nachwuchs-6684/, Zugriff am 26.07.2018.
- Gesing, S. & Weber, U. (2017): Konzept und Berufsbild des Feelgood-Managements. Wiesbaden.
- Lauer, H. (2010): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung: Führungspersönlichkeit, Führungsmethode, Führungsinstrumente. Offenbach.
- Leitinger, E. (2013): MICE. In: M. Dinkel, S. Luppold & C. Schröer (Hrsg.), Handbuch Messe-, Kongress- und Eventmanagement, Sternenfels, S. 157-159.
- Nink, M. (2017): Engagement Index Deutschland 2016. Präsentation Pressegespräch 22.03.2017: www.gallup.de/file/184010/Praesentation%20zum%20Gallup%20Engagment%20Index%202016.pdf?g_source=link_intdede&g_campaign=item_183104&g_medium=copy, 06.07.2018.
- Weidner H. & Weidner M. (2016): Anerkennung und Wertschätzung. Futter für die Seele und Treibstoff für Erfolg. Offenbach.

Inhouse-Kongresse zum Wissensmanagement

Laura Brager

1. Einführung

Die Veranstaltungsbranche ist ein schnelllebigere und komplexer Markt.²⁷ Diesem entsprechend, werden auch die Veranstaltungen immer komplexer und ressourcenstärker und so ist in der Vergangenheit ebenfalls der Bedarf an eine professionelle Kongress- und Veranstaltungsorganisation kontinuierlich gestiegen.²⁸

Zudem wird der Bedarf an verschiedenen Veranstaltungsformaten immer größer und die exklusiven Veranstaltungsräume immer weniger. Unter anderem aus diesem Grund gewinnen Inhouse-Kongresse immer mehr an Bedeutung.

2. Einordnung von Inhouse-Kongressen

Grundsätzlich geht es bei Kongressen um das Zusammenkommen mehrerer Personen und Personenkreise. Firmen nutzen Kongresse in der Regel zur Firmenpräsentation bei Neukunden und zur Kundenbindung von Bestandskunden.²⁹ Bei Inhouse-Kongressen kommt die Komponente der Emotionalisierung durch die Schaffung von Firmennähe hinzu.

Wissensmessen oder auch Inhouse-Kongresse für Mitarbeitende oder auch Unternehmenskunden sind eine der bedeutendsten Möglichkeiten zur Vermittlung von Wissen sowie zur Präsentation neuer Produkte und Dienstleistungen. Sie bieten für Unternehmen die Chance, ihre Mitarbeitenden weiterzuentwickeln, wobei es sich um eine berufsbezogene oder auch fachfremde Weiterentwicklung handeln kann.

Darüber hinaus können sie als effektives Tool zur Präsentation oder auch zur Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen für Unternehmenskunden eingesetzt werden. Dabei wird aufgrund der Nähe zur Unternehmensinfrastruktur eine maximale Emotionalisierung des Kunden ermöglicht.

3. Ausprägungen von Inhouse-Kongressen

Es lassen sich zwei Ausprägungen von Inhouse-Kongressen unterscheiden:

- Inhouse-Kongresse für Mitarbeitende
- Inhouse-Kongresse für Kunden

²⁷ Vgl. Brager & Dinkel 2015, S. 5.

²⁸ Vgl. Pruust & Stegmann 2012, S. 99f.; Von Graeve 2014, S. 18f.

²⁹ Vgl. Berlin Events 2017, o. S.

Bei Inhouse-Kongressen für Mitarbeitende liegt der Fokus primär auf der Wissensvermittlung und Horizonterweiterung. Er kann von reinen Informationsinhalten bis zur workshop-ähnlichen Interaktion reichen.

Inhouse-Kongresse für Geschäftskunden haben den Fokus auf der Präsentation von Unternehmensinhalten zur Kundenbindung oder Kundenakquise. Es kann hier sowohl ein reines Kongressformat als auch eine Kombination mit Symposien³⁰ erfolgen.

4. Besonderheiten von Inhouse-Kongressen

Die Besonderheiten von Inhouse-Kongressen sind in den maximalen Synergieeffekten zu sehen. Handelt es sich um einen Inhouse-Kongress für Mitarbeitende, erfolgt die Veranstaltungsumsetzung äußerst zeitoptimiert. Die Mitarbeitenden haben in der Regel keine besonderen Herausforderungen bei der Anreise und sollen auch nur an für sie relevanten Themenblöcken partizipieren. Zudem ist die Teilnahme ohne Einschränkung für jeden möglich.

Im Falle von Inhouse-Kongressen für Unternehmen kann eine maximale Emotionalisierung der Kunden durch die Unternehmensnähe geschaffen werden. Zudem können kurzfristig beratende Kolleginnen und Kollegen hinzugezogen werden, sofern dieses notwendig wird. Der Vorteil liegt also in einer klaren Verlagerung von Kompetenzen im Bedarfsfall.

5. Herausforderungen an das Eventmanagement

Für die Veranstaltungsorganisation liegt die Besonderheit eines Inhouse-Kongresses in der bekannten Infrastruktur und den gewohnten Prozessabläufen. Allerdings sind in der Regel verschärfte unternehmensinterne Sicherheitsbedingungen eine Herausforderung. Insbesondere bei Kundenveranstaltungen kann die Akkreditierung sehr zeitaufwendig und komplex werden. Zudem müssen in der Planungsphase von Inhouse-Kongressen in der Regel vielfältigere Inhouse-Gewerke bzw. Abteilungen eingebunden werden, sodass Entscheidungsprozesse langwieriger und schwerfälliger sein können. Allerdings ist eine Kostenoptimierung durch die Möglichkeit der Einbindung von Inhouse-Gewerken als eindeutiger Vorteil zu identifizieren. Zudem lassen sich einfache Erlebnisräume schaffen, in denen die Unternehmensprodukte optimal für den Kunden positioniert werden können, ohne dass ein zusätzlicher Transportaufwand hierfür entsteht.

Abschließend lässt sich herausstellen, dass ein Inhouse-Kongress für Unternehmen einen Mehrwert in Bezug auf Kostenoptimierung und emotionaler Bindung zum Unternehmen haben kann. Allerdings dürfen auch hier die gängigen Eventmanagement-Prozesse nicht vernachlässigt bzw. unterschätzt werden.

³⁰ Für eine genaue Ausführung zum Thema „Symposium“ vgl. Bühnert 2013, 204f.

Literaturverzeichnis

- Berlin Events (2017): Tagung: Definition – Abgrenzung von Kongress & Konferenz. URL: http://berlin-events.net/tagung-definition-abgrenzung-von-kongress-konferenz_1020, Zugriff am 16.06.2018.
- Brager, L. & Dinkel, M. (2015): Einführung in die Thematik. In: L. Brager & M. Dinkel (Hrsg.), *Qualitative Ansätze in der Veranstaltungsbranche: Wahrnehmungsorientierung mittels Eye Tracking*, Mannheimer Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 1, S. 5-6.
- Bühnert, C. (2013): Veranstaltungsformate. In: M. Dinkel, S. Luppold & C. Schröer (Hrsg.), *Handbuch Messe-, Kongress- und Eventmanagement*, Sternenfels, S. 199-212.
- Pruust, A. & Stegmann, U. (2012): Meeting made in Germany: Ein GCB-Leitfaden. In: M.-T. Schreiber (Hrsg.), *Kongresse, Tagungen und Events. Potenziale, Strategien und Trends der Veranstaltungswirtschaft*, München, S. 93-106.
- Von Graeve, M. (2014): *Events professionell managen. Das Handbuch für Veranstaltungsorganisation*. Göttingen.

Ideenreich tagen: Auf den Raum kommt es an

Anja Wagner

1. Einführung

Die Tische und Stühle stehen in U-Form, vorne ein projiziertes Bild mit endlosen PowerPoint-Charts, das Sonnenlicht ist verbannt, der Tag wird lang. So kennen es die meisten von uns, das typische Meeting, sei es im eigenen Unternehmen oder in einem Tagungshotel.

Der Ablauf ist ebenfalls gelernt: Erst einen Kaffee trinken, dazu etwas kohlenhydratreiches Gebäck essen, dann hinsetzen und zuhören, ein paar Notizen machen, unter (oder inzwischen oft auch über) dem Tisch E-Mails checken und hoffen, dass das Ganze pünktlich zu Ende geht. Was kommt bei so einem Tag heraus? Können durchschnittliche Erwartungen überdurchschnittliche Ergebnisse hervorbringen?

Wann fühlen wir uns wach und voller Tatendrang? Wenn alles wie immer ist oder wenn wir überrascht werden und uns erst einmal orientieren müssen? Woran erinnern wir uns besser – an den Tag XY oder an den Tag, an dem wir etwas Einschneidendes erlebt haben?

Genau das muss auch bei der Planung eines Meetings, einer Tagung oder eines Seminars Beachtung finden. Natürlich sind die Inhalte des Meetings wichtig, doch ist es nicht nur das. Entsprechend hoch ist aktuell das Interesse an neuen (oder wiederentdeckten) Tagungsformaten wie Barcamp, World Café, Fish Bowl und wie sie alle heißen.³¹ Ganze Tagungen und Workshops werden zu dem Thema „Wie tage ich innovativ?“ ausgerichtet. Das Ziel ist klar, die Teilnehmer sind tagungsmüde und sollen durch neue Formate bzw. Konferenzmodelle wachgerüttelt und bei der Stange gehalten werden, denn persönliche Zusammentreffen sind nach wie vor das beste Mittel, um etwas voranzubringen.³²

Von der Frontalbespielung wegzugehen, wann immer es geht, ist gut und richtig, jedoch beginnt ein Meeting schon weit vorher: Bei der Einladung, bei der Anreise und – beim Betreten des Tagungsraums. Die Aufmerksamkeit wird bereits geweckt (oder auch ausgeschaltet), wenn die Teilnehmer hereinkommen, noch bevor überhaupt ein Wort gesprochen wurde.

2. Gewohnte Muster durchbrechen

Wie beeinflussen Möbel und Raumgestaltung unsere Kreativität, Zusammenarbeit und Innovationskraft? Diese Frage beschäftigt auch oder gerade im digitalen Zeitalter viele Experten, wo man davon ausgehen kann, dass unsere Kreativität von der Raumgestal-

³¹ Vgl. Biskup 2014, S. 20ff.

³² Vgl. Fiedler & Kopf 2010, 199ff.

tung stimuliert und gesteuert wird. „Mit anderen Worten: Je außergewöhnlicher ein Raum gestaltet ist, desto kreativer sind die darin entstehenden Ideen.“³³

Häufig wird die stimulierende Wirkung von Räumen auf die Kreativität und Innovationskraft der Mitarbeiter von Unternehmen allerdings unterschätzt oder nur unzureichend im Arbeitsalltag berücksichtigt.³⁴ Dabei sei es schon mit geringem monetären und zeitlichen Aufwand möglich, gewöhnliche Büros in „Kreativräume“ zu verwandeln – also in Räume, welche durch ihre Gestaltung die Arbeits- und Verhaltensweisen der sich im Raum befindenden Personen positiv beeinflussen. Dabei zählt das Raumkonzept als wichtige „Zutat beim Veranstaltungsrezept“ mit Erlebnis-, Wohlfühl- und Kommunikationsbereich.³⁵

Das gilt selbstverständlich in gleicher Weise für Tagungsräume. Was viele nicht beachten: Jeder Raum spricht eine eigene Sprache. Wie wäre es also, wenn dieser die Teilnehmer einmal nicht im gewohnten Beamtendeutsch konfrontiert, sondern in einer Freizeit- und Jugendsprache überrascht, die sich nicht nur auf Fakten bezieht, sondern die Emotionen anspricht? In diesem Fall sagt der Raum nicht „Hallo, ich halte dich gefangen für die nächsten fünf Stunden“, sondern „Komm rein und entdecke, spiel mit mir und gehe mit mehr als du gekommen bist!“. Im Folgenden werden nun mit der „Denkwerkstatt“, den „Meetings im Rampenlicht“ und dem „Geistesblitz“ drei Beispiele vorgestellt, die das Palatin Wiesloch zum „alternativen Tagen“ entwickelt hat.

3. Denkwerkstatt: Der „ungewöhnliche“ Tagungsraum

Stellen Sie sich vor, Sie betreten einen Raum, der mit einem natürlichen Boden und Wohnzimmerteppichen ausgestattet ist, dazu Türen wie eine Burg und Wände wie von einem Stuckateur aus einem anderen Jahrhundert geschaffen – mit einem (simulierten) Blick durch eine gebrochene Mauer und Fenster ins Blaue hinaus. Der Raum bietet Platz für 40 Personen, kann aber auch geteilt werden. Als Raumteiler dienen unter anderem mit Moos verkleidete Holzständer.

Doch wo setzen Sie sich hin? Auf ein altes Ölfass, auf ein buntes Surfbrett oder in einen alten Kinosessel? Statt der üblichen Konferenztische sehen Sie zu Tischen zusammengeschraubte Paletten und Ihr Sitzkissen sieht aus wie die Scheibe eines Baumstammes. Gleichzeitig erleichtert modernste Technologie das Arbeiten, zum Beispiel mit einem fest installierten 80-Zoll-Multitouch-Bildschirm.

Wenn Sie das alles sehen, befinden Sie sich in der „Denkwerkstatt“, einem vor zwei Jahren rundumerneuertem Tagungsraum des Best Western Plus Palatin Kongresshotels in Wiesloch bei Heidelberg. Dieser Raum wird bevorzugt von Firmen gebucht, die ihre Teilnehmer nicht nur durch den Tag bringen, sondern die reich an neuen Ideen nach Hause gehen wollen. Auch für Pressekonferenzen, kleinere Lesungen oder Partys bietet der Raum ein geeignetes und ausgefallenes Ambiente.

³³ Seppel 2015, o.S.

³⁴ Vgl. Seppel 2015, o.S.

³⁵ Vgl. Semblat 2010, S. 222.

Motivation für die Neugestaltung waren für das Palatin zum einen die Erschließung neuer Zielgruppen, insbesondere der Generation Y, sowie die Präsentation der kreativen und dynamischen Seiten des Hauses. Um diesen Zielen gerecht zu werden, bestand das hausinterne Planungsteam vor allem aus jungen Nachwuchstalenten, Auszubildenden und dual Studierenden, die von erfahrenen Veranstaltungs- und Haustechnikern unterstützt wurden. Das Ergebnis spricht für sich. Und so ist es nicht verwunderlich, dass dieser Raum auch für hausinterne Meetings bevorzugt genutzt wird. Denn eine in der Denkwerkstatt geäußerte Kritik hat eine ganz andere Wirkung als in einem nüchtern gehaltenen Raum, wie die Belegschaft regelmäßig feststellt. Im ersten Fall wird sie in der Regel konstruktiv aufgenommen und weitergesponnen, im zweiten tun sich nicht selten Barrieren auf.



Abb. 1: Die Denkwerkstatt im Palatin Wiesloch

4. Adrenalin pur: Meetings im Rampenlicht

Eine ganz andere Erwartungshaltung entsteht, wenn ein Meeting auf einer Bühne stattfindet. Auf einer Bühne zu stehen ist für die meisten Menschen mit einem ganz besonderen Gefühl verbunden. Worte erhalten besonderes Gewicht, man wird intensiv wahrgenommen und das Erlebte bleibt beim Publikum im Gedächtnis haften. Um diesen Effekt zu nutzen, können „die Bretter, die die Welt bedeuten“, im Palatin für herausgehobene Veranstaltungen für 5 bis 100 Teilnehmer genutzt werden.

Besonders eindrucksvoll wird der Effekt, wenn die Teilnehmer zuerst im großen Staufersaal, der über 800 Personen aufnehmen kann, Platz nehmen und dann in einem dramatischen Moment die Bühne für die Gäste geöffnet wird – so geschehen anlässlich eines Vortrags von Monika Matschnig in der Palatin-Reihe „Profitieren von den Besten“ zum Thema Körpersprache. Die Besucher waren völlig überrascht, plötzlich

selbst die Bühne betreten zu dürfen und so Teil des Geschehens zu werden. Der Abend wurde entsprechend kurzweilig.

Veranstaltungsplanern steht mit der Bühne ein Raum zur Verfügung, welcher die Fantasie anregt und fordert, der in Erinnerung bleibt und Meetings zu klaren Ergebnissen verhilft. Ideen können wirkungsvoll in Szene gesetzt werden. Konzentration verbindet sich mit Adrenalin. Das Umfeld ist ein professioneller Tagungsbetrieb, dennoch erhält das Ganze gleichzeitig einen willkommenen Werkstattcharakter.

Backstage-Bereich und Künstlergarderoben können ebenso wie das Auditorium in die Inszenierung miteinbezogen werden. Dramatische Special Effects mit Nebel oder besonderer Beleuchtung können zusätzlich wirkungsvoll eingesetzt werden.

5. Geistesblitz: Damit der Funke überspringt

Der erste „Geistesblitz“ trifft die Teilnehmer schon beim Betreten des im März 2017 fertiggestellten neuen Tagungsraums: Direkt über dem Tisch entlädt sich eine „Wolke“ durch Blitz und Donner mit spektakulären Licht- und Klangeffekten. Dieses außergewöhnliche dreidimensionale Kunstobjekt wurde vom amerikanischen Designer Richard Clarkson kreiert und führt auf eindrucksvolle Weise in das Motto ein.

Ein besonderer höhenverstellbarer Tisch mit beleuchteten Grafiken an den vertikalen Flächen zaubert eine weite Landschaft in den Raum, die auch den Geist einlädt, sich zu bewegen. Unterstützt wird diese Stimmung durch einen echten, in den Tisch eingelassenen Baum. Die Teilnehmer tagen stehend mit Unterstützung rückenfreundlicher Stehhilfen. Magnetische Wände erleichtern das strukturierte Arbeiten jenseits des Digitalen und wirken gleichzeitig großzügiger als herkömmliche Pinnwände.

Insgesamt ist Bewegung im Raum nicht nur möglich, sondern Teil des Konzepts und ausdrücklich erwünscht. Denn schon vor über 2000 Jahren wussten die Menschen, dass es sich im Stehen und Wandeln besser nachdenken und diskutieren lässt als im Sitzen. Der Magen wird nicht eingepresst, das Gehirn besser durchblutet. Die Philosophenschule der Peripatetiker machte sich das bei Gesprächen im Wandelgang zunutze – in der von Aristoteles gegründeten Schulstätte. An diese berühmte Tradition können die Tagungsgäste heute auf lockere Weise und in Verbindung mit modernster Konferenztechnik anknüpfen.

6. Fazit

Wie oben beschrieben hat die Raumgestaltung großen Einfluss auf das Gelingen eines Meetings. Neben dem Neuen, Unerwarteten spielen auch Farben eine Rolle, genauso wie Licht, Geruch und Temperatur. Und nicht zu vergessen das dazu passende Catering: Zu einem Kreativraum passt kein traditionelles schweres Essensangebot. Entsprechend hat das Palatin hierfür eine spezielle „Genusswerkstatt“ entwickelt mit natürlichem Mineralwasser mit feinperliger Kohlensäure sowie veganen, biozertifizierten

Erfrischungsgetränken ohne künstliche Zusätze. Dazu gibt es ein leichtes, gesundes Büffet für noch mehr Geisteskraft bei den Teilnehmern statt des oft üblichen Nachmittagstiefs.

Am Ende zählt der Gesamteindruck und dazu gehört vor allem auch der Wohlfühlcharakter, den nur Menschen durch ihre Gastlichkeit und Herzlichkeit hervorrufen können. Räume allein haben noch keine Seele. Arbeiten aber alle zusammen Hand in Hand, dann ist das Ergebnis eine in sich stimmige Veranstaltung im Sinne eines abgestimmten „Gesamtpakets“.

Literaturverzeichnis

- Biskup, D. (2014): Alternative Veranstaltungsformate: Weniger Frontalbeschallung ... mehr „Do it yourself“!. In: Events, Nr. 4, S. 20-27.
- Fiedler, B. & Kopf, R. (2010): Neue Ansätze von Live-Kommunikation im Meetingsektor. In: M. Dinkel, U. Semblat & E. Heid (Hrsg.), Herausforderungen für die Live-Kommunikation im B-to-B, Walldorf, S. 199-216.
- Semblat, U. (2010): Wie viel „Neues“ benötigt Live-Kommunikation?, In: M. Dinkel, U. Semblat & E. Heid (Hrsg.), Herausforderungen für die Live-Kommunikation im B-to-B, Walldorf, S. 217-228.
- Seppel, J. (2015): Wie die Raumgestaltung Kreativität und Innovationskraft fördert. URL: www.der-innovationsblog.de/make-space-teil-2-wie-die-raumgestaltung-kreativitaet-und-innovationskraft-foerdert/, Zugriff am 30.10.2015.

Veranstaltungsformate im Change Management Prozess

Elena Ressmann

1. Einführung

„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen“ lautet ein chinesisches Sprichwort.

Und dass diese Metapher der widerstreitenden Kräfte auch heute, in einer Welt, die von Geschwindigkeit und dem Pulsschlag „Gigahertz“ bestimmt ist, noch Gültigkeit besitzt, belegt die Tatsache, dass bis zu zwei Drittel der Veränderungsprozesse in Unternehmen zum Scheitern verurteilt sind: Sie werden abgebrochen oder erreichen nicht das gewünschte Ergebnis in der vorgegebenen Zeit.

Die Gründe des Scheiterns sind vielfältig und bei jedem Prozess individuell zu analysieren. Am meisten genannt werden mangelndes Wissen des Managements, mangelnde Einbindung der Mitarbeiter und mangelnde Unterstützung seitens der Führung.

Wenn man nun die Ursache betrachtet, warum denn so viel Wissen und Unterstützung notwendig ist und warum das Involvement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unerlässlich scheint, so stößt man auf den kleinsten gemeinsamen Nenner des Scheiterns: Die teilweise starken Widerstände innerhalb der Belegschaft. Und das, obwohl Flexibilität heute ganz oben auf dem Anforderungsprofil der Stellenanzeigen steht. Eine Tugend, die als Voraussetzung, nahezu als Bedingung, gesetzt wird. Denn das Veränderungsvermögen einer Unternehmung gehört zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren und „Change“ ist vielerorts ein Normalzustand. Flankiert von frühzeitiger Information zur geplanten Veränderung und der Auflistung von stichfesten, nachvollziehbaren Argumenten sollte doch eine Grundbereitschaft erwartet werden und das zu Recht.

Doch der Mensch tut sich schwer, loszulassen von Bewährtem und sich zu verabschieden von Gewohntem. Die große Flexibilität, die der immer schnellere Wandel von Unternehmen und Mitarbeitern fordert, birgt auch Frustrationspotential und erfordert auch die Fähigkeit, sich beispielsweise von Projekten, die mit Leidenschaft verfolgt wurden, wieder zu verabschieden. Dem einen gelingt das besser, dem anderen weniger gut.

Der Human Factor spielt bei der Veränderung von Prozessen also eine entscheidende Rolle. Dabei muss der Mensch als Individuum wie auch als Teil eines großen Ganzen, und damit in der Gruppendynamik betrachtet werden. Um Menschen und Mitarbeiter das notwendige Vertrauen zu schenken, zu motivieren, zu überzeugen, um den Mut zu haben, gemeinsam abzubiegen, muss man sie vor allen Dingen als Mensch unterstützen. Denn ein Change Prozess kann nur gelingen, wenn alle den neuen Weg beschreiten und aktiv mitgestalten.

Und dazu braucht es eine Kommunikationsführung, die den Mensch in den Fokus nimmt. Livekommunikation bietet für den Wind der Veränderung Flügel an.

2. Die Phasen der Veränderung

Wir sind weit davon entfernt eine Art „one-size-fits-all“ Lösung zu bieten; doch kann die Livekommunikation maßgeschneiderte Konzepte auf Situation und Unternehmenskultur entwickeln, die dem Weg des erfolgreichen Change Managements entscheidende Impulse geben kann. Denn wie heißt es in einem anderen Sprichwort: „Es kommt nicht darauf an, wie der Wind weht, sondern wie wir die Segel setzen.“

Die Phasen der Veränderungsprozesse, die die Livekommunikation begleitet, sind in ihrer Systematik hinlänglich erforscht und geben Hilfestellung wie Grundlage für die Gestaltung und den Anspruch der Kommunikationsführung.

Bei Amazon kursieren aktuell mehr als 83.000 Fachbücher zum Themengebiet „Change Management in Unternehmen“, wobei die Annahmen und Prozessbeschreibungen auf zwei grundlegende Modelle zurückzuführen sind.

So möchten wir die Untersuchungen der Wissenschaftlerin Elisabeth Kübler-Ross und die des Sozialpsychologen Kurt Lewin hier vorstellen.

Die Schweizer Wissenschaftlerin, Ärztin und Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross beschäftigte sich in den 1960er Jahren in den USA mit den Ansichten und Gefühlen von Sterbenden. Und zwar denjenigen, die zwanghaft sterben mussten, da sie unheilbar krank waren. Sie führte über 200 Interviews und definierte fünf Phasen³⁶.

Die fünf Phasen gelten als Grundlagenforschung für den Umgang des Menschen mit zwanghaften Veränderungen und werden im Business Kontext wie folgt interpretiert (siehe Abb. 1):

Mit dem Schock der Konfrontation von Veränderung, die als nicht steuerbar erlebt wird, kommt zunächst die Verneinung. Der Mitarbeiter erlebt sich wie der Fels in der Brandung, wartet erst einmal ab oder redet es sich auch klein. Zumal, und das ist wohl der ausschlaggebende Grund für die Möglichkeit der Verdrängung in dieser Phase, die Notwendigkeit der Veränderung nicht konkret erlebbar wird.

Das Unternehmen schreibt Gewinne, die Prozesse funktionieren und doch soll verändert werden. Man soll etwas loslassen, was als funktionierend wahrgenommen wird. Unternehmen müssen weit vorausdenken, um zukunftsfähig und wettbewerbsfähig zu bleiben. Unternehmensstrategien werden immer zukunftsgerichtet entwickelt. Rechtzeitig müssen notwendige Weichen gestellt werden, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Gleichzeitig weiß man um die Zeitachse, die benötigt wird, um etwas zu verändern. So scheinen Veränderungen aus Sicht der Mitarbeiter (noch) nicht angebracht zu sein. Man soll damit zwanghaft von etwas ablassen, was aktuell Erfolg garantiert. Ein Dilemma für den mitdenkenden und proaktiven Mitarbeiter.

³⁶ Vgl. Kübler-Ross 2014.

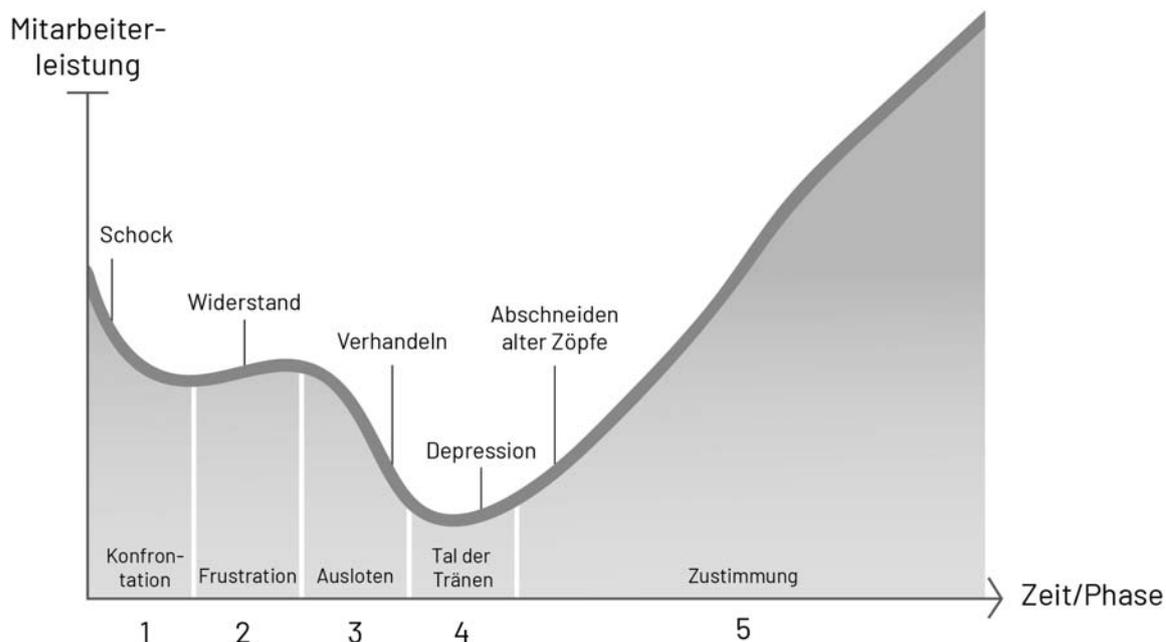


Abb. 1: Die Phasen der Veränderung (in Anlehnung an die Veränderungskurve nach Kübler-Ross)³⁷

Die zweite Phase ist die der oft starken emotionalen Reaktion. Jedem ist nun bewusst, dass der Wandel unaufhaltsam ist und man selbst hierin involviert bleibt, aller Sturheit zum Trotz. Wut, Unverständnis, Zorn und Frustration machen sich breit. Und all dies sind nicht unbedingt Energien, die einen leicht voran schreiten lassen. Das ist wohl die kritischste Phase. Hier kann es nicht nur zur Verlangsamung, sondern zum Stillstand kommen.

Daher ist es zentral wichtig bei der Wegbegleitung von Veränderungsprozessen, diese Phase möglichst gering zu halten, denn daran schließt sich die Phase des „Verhandelns“ an. Diese Phase ist geprägt durch Einsicht, dass der Wandel notwendig oder zumindest für einen selbst, wenn man im Unternehmen bleiben möchte, unabwendbar ist. Doch zugleich ist genau diese Phase verbunden mit dem „Festhalten an Altbewährtem“ und dem Ausloten, was denn doch „bleiben“ kann. Selbst wenn das Verhandeln mühsam sein kann und der Erkenntnis weichen muss, dass zumeist die Veränderung alle Bereiche betrifft und der Kopf frei und anders denken sollte, so begibt sich jeder einzelne bereits mit auf den Weg. Und nun heißt es kraftvoll: Wege entstehen beim Gehen.

Konsequenz und eine klare Führung sollten nun Halt geben und Leitplanke sein, um den neuen Weg und seine Zielgerichtetheit zu verstehen. Kompromisse helfen an dieser Stelle eher weniger als Klarheit.

Mit diesem Bewusstsein heißt es also nun loszulassen und das ist eine Form der Trauer, die in die Phase vier „Depression“ oder „Tal der Tränen“ begleitet wird. Trauer kommt in Wellen, das heißt diese Phase muss nicht zwingend eine negative sein, sondern eher eine Phase der eigenen Betrachtung seiner Kompetenzen im neuen System. Es werden Fehler gemacht, noch ist Sand im Getriebe und doch muss hier ganz klar

³⁷ In Anlehnung an Kübler-Ross 1969.

und kontinuierlich die Freude überwiegen, dass der neue Weg gangbar ist und auch neue Möglichkeiten bietet, seine Kompetenzen auszubauen.

Erfolge und Meilensteine gilt es aufzuzeigen, so dass das „Abschneiden alter Zöpfe“ leichter fällt und die Gefühlskurve sich im Aufschwung befinden kann. Die Erkenntnis, dass man sich in dem veränderten Umfeld gut bewegen kann führt zu immer mehr Sicherheit. Zudem steigt das Bewusstsein für die positiven Effekte der Veränderung und die Depression kann der „Zustimmung“ in Phase fünf weichen.

Was Kübler-Ross mit ihren Interviews von Einzelpersonen in den 1960er Jahren untersucht sowie herausgefunden hat und in ihr Phasenmodell einmündet, hat der Sozialpsychologe Kurt Lewin für gesellschaftliche Gruppen 1947 erforscht.³⁸ Auch er beschreibt Phasen, die durchaus denen von Kübler-Ross in ihrer Chronologie ähneln.

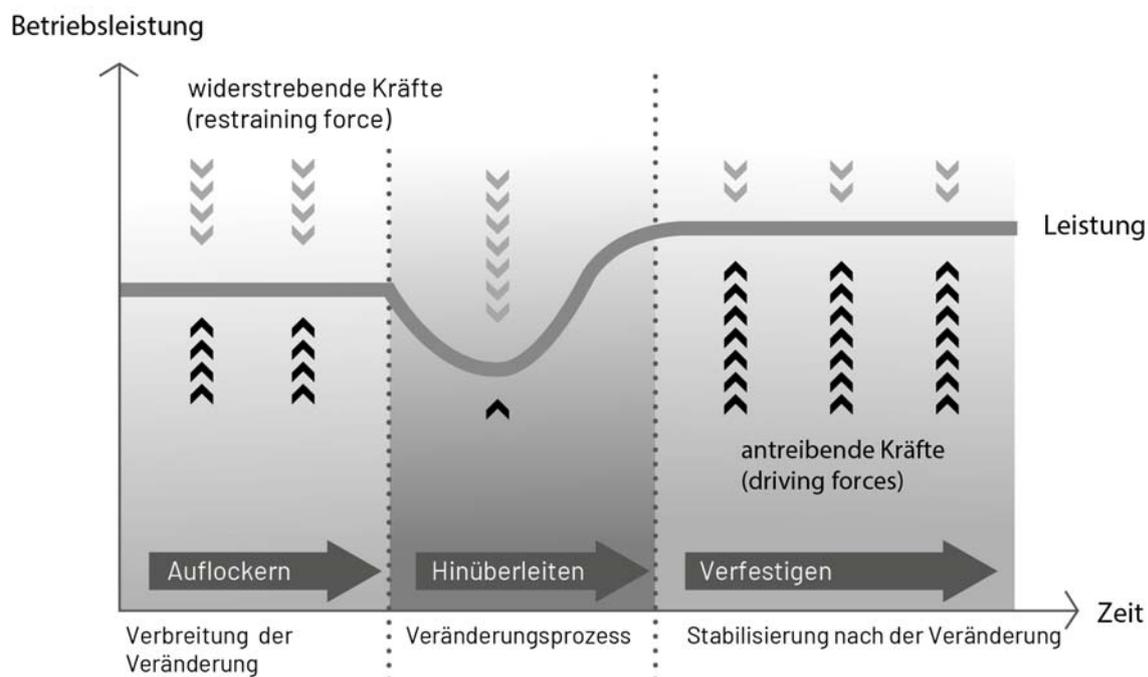


Abb. 2: Das Drei-Phasen-Modell des Wandels (Akzeptanzmodell) nach Lewin³⁹

Die Veränderungen in gesellschaftlichen Gruppen erfolgen nach diesem Modell in drei Phasen: Auflockern, Hinüberleiten, Verfestigen.

Unter Auflockern bzw. Auftauen versteht Lewin das Vorbereiten einer Veränderung. In dieser Phase werden Pläne mitgeteilt, die Betroffenen werden in die Diskussion einbezogen, Unterstützungsmaßnahmen werden gemeinsam entwickelt und es wird ganz allgemein Zeit eingeräumt, sich auf die Veränderung vorzubereiten.

In der zweiten Phase wird auf das neue Niveau hinübergeleitet. In der Phase des Bewegens werden Änderungen durchgeführt, Lösungen generiert, Neues wird ausprobiert, Reaktionsweisen werden herausgebildet und der Status Quo wird verlassen. Dies erfolgt durch Verantwortungsübernahme, Trainieren und Überwachen der Prozesse.

³⁸ Vgl. u.a. Lewin 1964 und 2012.

³⁹ Vgl. u.a. Lewin 1964 und 2012.

Die letzte Phase dient dem Verfestigen der „Umgewöhnung“ der Gruppe. Der neue Prozess muss sich implementieren und ganz natürlich „dazugehören“. Durch Stabilisierung und Implementierung der neuen Strukturen soll ein Rückfall vermieden und ein neues Gleichgewicht hergestellt werden.

3. Impulse und Instrumente der Livekommunikation

Der Veränderungsprozess erfordert auf der oben beschriebenen Grundlage nicht nur Feinsinn, sondern vor allen Dingen ein intelligentes Zusammenspiel von Strategie und offener Kommunikation. Die Menschen müssen erreicht und mitgenommen werden.

An drei neuralgischen Punkten entlang des Veränderungsprozesses möchten wir beschreiben, wie das Eventdesign ausgerichtet wird und mit welcher Zielführung Livekommunikation einen Beitrag leisten kann, dass der Weg an Dynamik gewinnt. Auch wenn jedes Unternehmen und jeder eingeschlagene Veränderungsprozess sicher eine individuelle Analyse und ein daraufhin maßgeschneidertes Konzept zur Livekommunikation bedarf.

Drei wesentliche Stationen, bei der ein Event sinnvoll und hilfreich ist, sind

- Der Start: Kick-off Veranstaltung
- Zur Weiterentwicklung: Interaktive Dialogveranstaltung
- Zur Motivation: Milestone Event

3.1. Der Start: Kick-off Veranstaltung

Möglichst zeitgleich sollen die Mitarbeiter aus erster Hand persönlich erfahren, was auf sie zukommen wird, was sich verändern wird und wie die Zielsetzung ist. Also das Warum – Was und Wie steht hier im Vordergrund.

Transparenz, aber auch kraftvolle Entschlossenheit und vor allen Dingen das Gefühl „gehalten zu werden“, damit eine Vertrauenskultur für den bevorstehenden Weg geschaffen wird, sind die Faktoren, auf die sich das Konzept zum Eventdesign stützt.

Der erste Eindruck zählt, auch bei der Kick-off Veranstaltung. Und noch mehr: Der erste Eindruck trifft auf große Unsicherheit, gerade bei der Kick-off Veranstaltung. Klarheit, Übersichtlichkeit, absolute Professionalität bis ins kleinste Detail sind entscheidend, geht es doch um eine wohlüberlegte Entscheidung der Unternehmensleitung für die Zukunftsfähigkeit.

Übertragen auf das Eventdesign heißt auch hier „gut organisiert und wohlgeordnet“ zu erscheinen. Und das bis zum sprichwörtlichen i-Tüpfelchen. Das erlebt der Teilnehmer beispielsweise in der Form, dass Ordnungssysteme wie Beschilderung, Wegeleitung, Garderobe, ein serviceorientiertes Check-in ohne Warteschlangen gut vorbereitet sind. Aber auch das Cateringangebot muss einen „ordentlichen Rahmen“ bieten und sei es lediglich der Morgenkaffee oder Softs mit Brezeln als kleinste Einheit. Vorbereitete

Materialien, wie ein Notizbuch, Branding und die gezeigten Charts folgen ebenfalls einer klaren Struktur. Der Einsatz eines Key visuals für den Veränderungsprozess ist hierbei hilfreich, um auch die Wirkung von Symbolen zu nutzen. Ein gesamtes wertiges Erscheinungsbild sollte der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern und dem Prozess Ausdruck verleihen.

Als zentrale Informationsveranstaltung ist das Kick-off inhaltlich positioniert und so steht das Plenum im Mittelpunkt. Die Bestuhlung sollte den Gemeinschaftssinn unterstreichen. Damit ist ein quer bespielter Raum sinnvoller als ein längsbespielter Raum, bei dem Menschen sehr weit auf Distanz gesetzt werden. Niemand soll verloren gehen oder auch nur die „Chance“ bekommen, sich zu distanzieren.

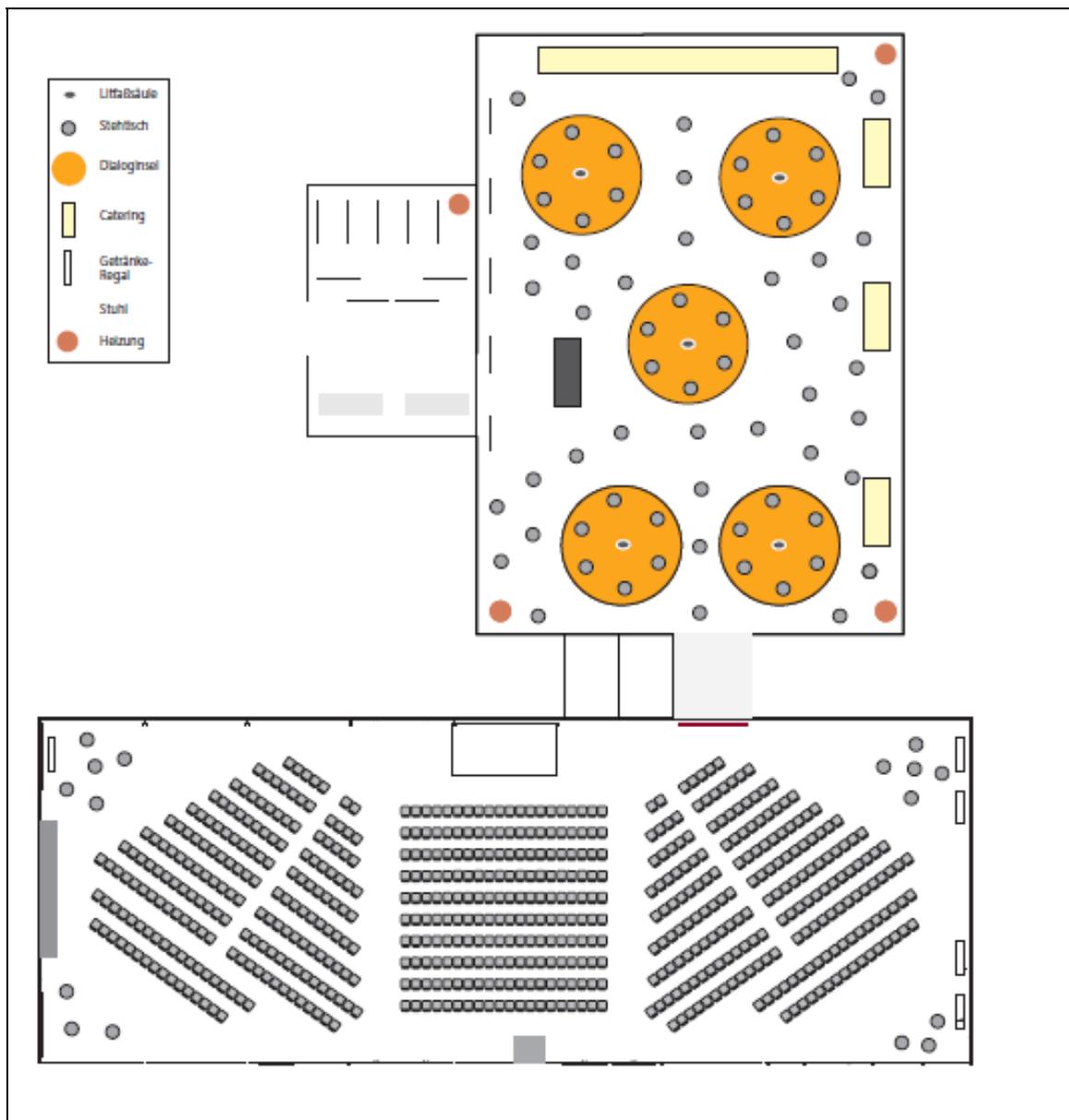


Abb. 3: Räumliche Gestaltung Eventformat „Kick-off-Veranstaltung“⁴⁰

⁴⁰ Quelle: Agentur Ressmann e.K., Mannheim.

Die Erstinformation ist Chefsache. So gestaltet sich das Programm auf der Bühne auch um ihn bzw. um sie. Die Rede sollte gut vorbereitet sein und lediglich durch eingängige Folien unterstützt werden. Zunächst geht es um das Große und Ganze – die Vision. Eine sorgfältig vorbereitete und gut moderierte Fragen-und-Antworten-Session (Q & A) schafft tiefgehende Transparenz. Der Einsatz des Mediums Film kann die Vision unterstreichen und helfen, die Mitarbeiter nicht nur sachlich und faktisch zu informieren, sondern emotional abzuholen. Ein Film kann einen positiven Spirit und Lust auf die Zukunft in veränderten Strukturen wecken. Die Leitmelodie des Films kann multisensual in Folge weiter eingesetzt werden, um immer wieder an die positive „Aufbruchstimmung“ zu erinnern.

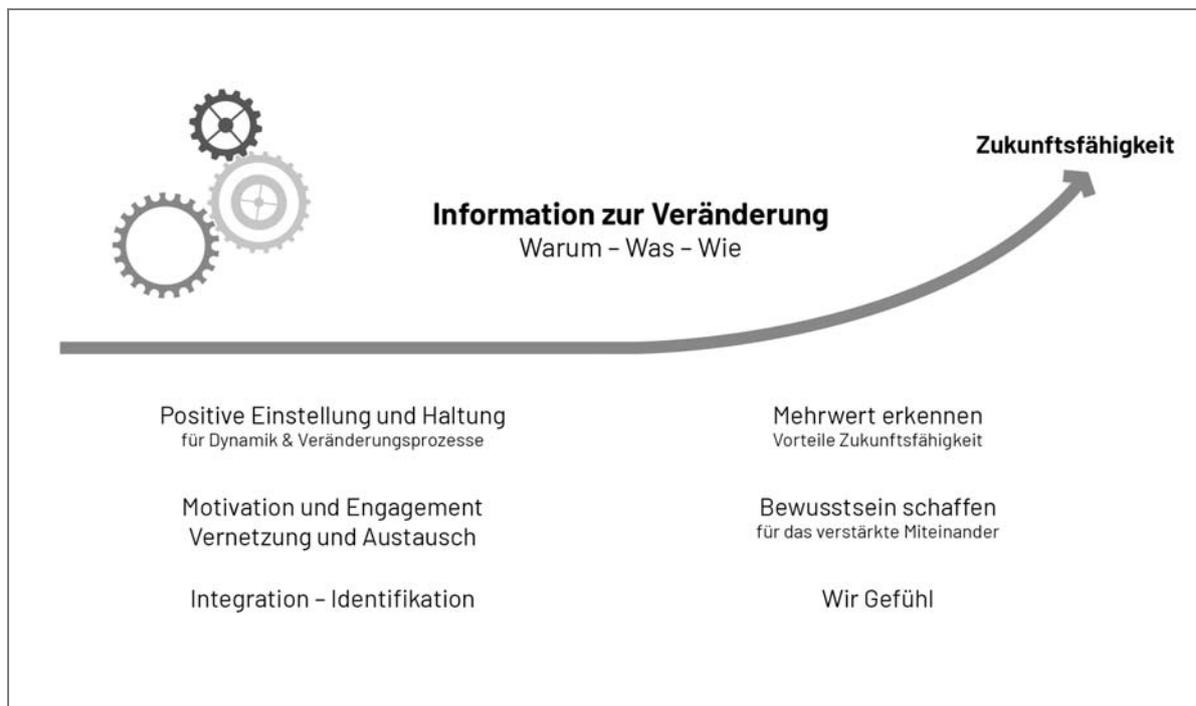


Abb. 4: Konzeptchart zu einem Projekt der Agentur⁴¹

Um einzelne Aufgabenbereiche oder auch Themenfelder zu intensivieren, wird die Gruppe gesplittet in Break-out Gruppen. Man bietet beispielsweise auch in den Pausen Gesprächsinseln an, bei denen Themenrepräsentanten Rede und Antwort stehen und erste, dringliche Fragen beantworten. Ein positiv zielgerichteter Dialog startet.

Wieder im Plenum soll jetzt der Schulterschluss des Führungsteams lebendig werden. So sollten diese gemeinsam auf die Bühne gehen und ihren Wertbeitrag symbolisch zusammentragen. Geschlossenheit und der deutliche Entschluss voran zu gehen, sollte das Abschlussbild der Veranstaltung sein. Denn neues Denken und Handeln braucht Weitblick und Entschlossenheit. Mit einer Kick-off Veranstaltung, die Souveränität und Klarheit kommuniziert, kann dem ersten Schritt Kraft verliehen werden, sodass die ersten drei Reaktionsfelder von Kübler-Ross hier bereits in einem großen Schritt überwunden werden können.

⁴¹ Quelle: Agentur Ressmann e.K., Mannheim.

3.2. Zur Weiterentwicklung: Interaktive Dialogveranstaltung

Der Prozess wurde gestartet, die neuen Positionen wurden vergeben und auch die ersten Erfahrungen wurden erlebt. Nun gilt es alle aktiv zu involvieren, um gemeinsam den Weg erfolgreich zu gestalten. Zielsetzung ist jetzt, jeden einzelnen Mitarbeiter in seiner neuen Rolle zu stärken und damit zu festigen. Gleichzeitig soll das Potential der Mitarbeiter genutzt werden, den Weg, die Maßnahmen und Schnittstellen auszugestalten. Eine Veranstaltung also, bei der Dialogkultur und Interaktion im Fokus steht.

Welcome und Pausenarea werden jetzt die Inhalte der Umstrukturierung widerspiegeln. Sei es mittels Schlagworten zur Neuausrichtung oder auch die Visualisierung der neuen Organisation. Es muss erlebbar werden: Wir stehen mittendrin. Feedback Boards zur Einschätzung: „An welcher Position des Veränderungs-Prozesses sind wir aktuell?“ erreichen, dass die eigene Reflexion zum System wie zur persönlichen Rolle aktiv vollzogen wird. Das Setting im Plenum hat nun die Zielsetzung Teamwork zu ermöglichen. Eine Großgruppenveranstaltung muss also kreiert werden, die auf Mitarbeit und Zusammenarbeit gestützt ist. Bestuhlung an Tischen ist wesentlich besser geeignet, als klassische Reihenbestuhlung, denn nur so kann man aktiv zusammenarbeiten.

Ein Beispiel unserer Ideen für eine interaktive Großgruppenarbeit ist die sogenannte Prioritätenwand, die eine stabile Basis für die Zukunft symbolisiert. Hierzu erhält jeder Teamtisch einen Baustein in Form eines Pappwürfels. Die erste Aufgabe ist es, die wichtigsten sechs Erfolgsfaktoren für die kommende Zeit auf die einzelnen Seiten zu notieren. Dann muss sich das Team auf die erste Priorität bei ihren sechs Erfolgsfaktoren einigen. Die Würfel werden nach vorne auf die Bühne getragen und dort mit der Priorität 1 nach vorne zu einer Wand aufeinander- und nebeneinander gestapelt. Nun kann die Moderation zusammen mit dem Publikum die Erfolgsfaktoren für den weiteren Weg in den Diskurs stellen und reflektieren.

Eine weitere wichtige Akzentsetzung zum aktiven Dialog ist es, das Podium bzw. die Bühne nicht als eine geschlossene Plattform gelten zu lassen. Sie wird vielmehr durch Anregungen, Fragen und Meinungen aus dem Publikum in einen Dialog einzusteigen, aufgebrochen. Transparenz und Offenheit, aber auch Wertschätzung zur Übernahme von proaktiver Verantwortung sollen offensichtlich werden.

Hierzu kann die Moderationsführung auch in Teilen aus dem Publikum heraus gestaltet werden: Das Publikum wird in seiner Rolle, einen aktiven und wertvollen Part in der Diskussion um die Zukunft zu übernehmen, erlebbar. Während beispielsweise das Management auf der Bühne bleibt, geht der Moderator oder die Moderatorin ins Publikum. Geht es doch darum, die Mitarbeiter einzubinden und Meinungen wie aber auch Sorgen ernst zu nehmen und zuzuhören ebenso wie diese aktiv aufzugreifen.

Zum Abschluss kommt das Commitment jedes einzelnen. Auch hierzu gibt es verschiedene Möglichkeiten zur Umsetzung. Auf der einen Seite muss dieses als „freiwillig“ erlebt werden, obgleich natürlich die Gruppendynamik einen gewissen Druck ausübt. Ein einfaches Modell wäre, sogenannte Wertbeitragskarten ausfüllen zu lassen.

Jeder einzelne schätzt sein Engagement ein und fügt sich somit in die Gruppe der Akteure ein.

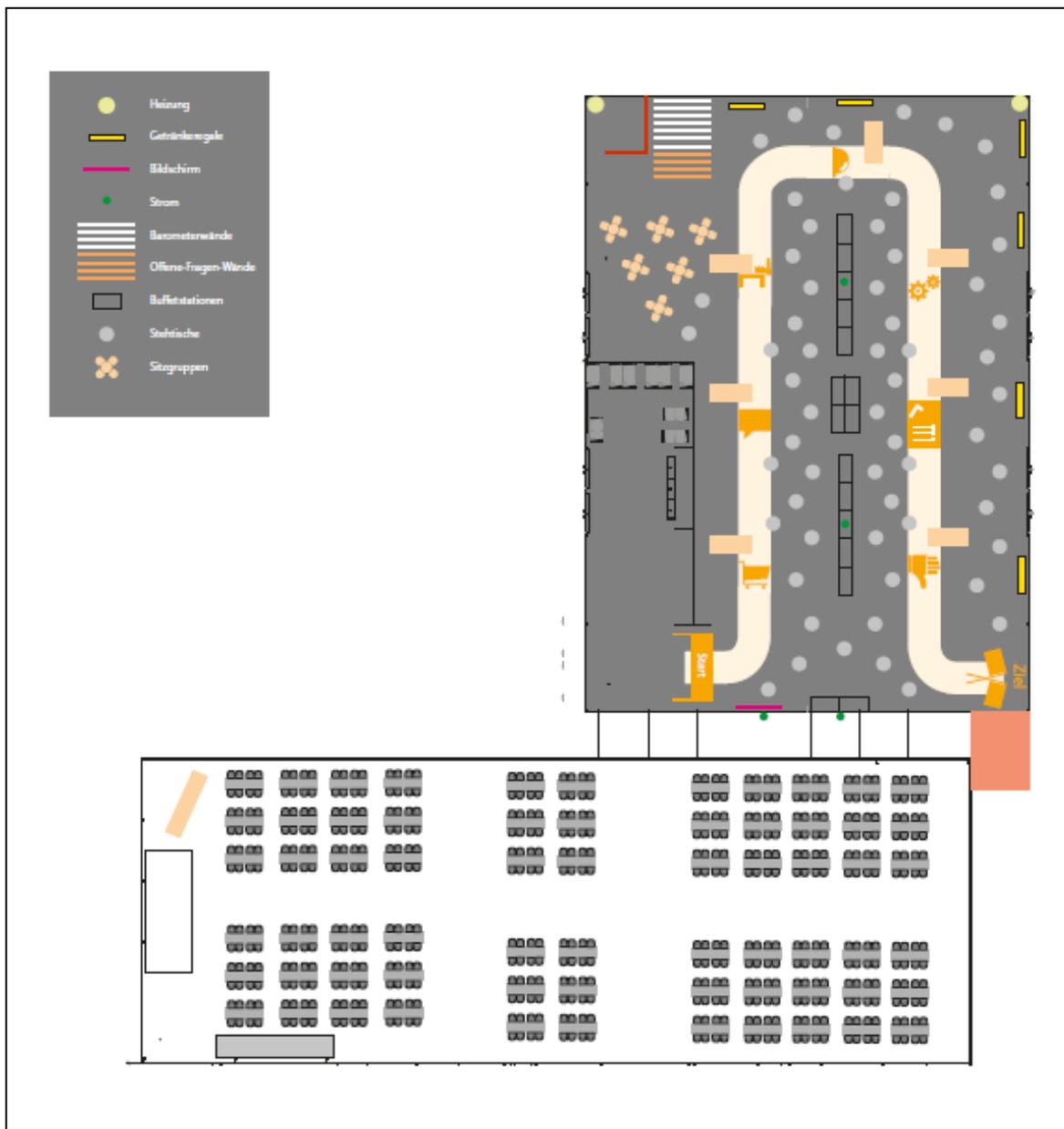


Abb. 5: Räumliche Gestaltung Eventformat „Interaktive Dialogveranstaltung“⁴²

3.3. Zur Motivation: Milestone Event

Wir sind jetzt bereits auf dem aufsteigenden Kurs der Change Kurve. Die Wertschätzung gegenüber den ersten erreichten Milestones ist Thema dieser Veranstaltung. Das Team soll sich vernetzen und austauschen, um voneinander zu lernen und die Erfolge gemeinsam zu feiern. Das „Wir-Gefühl“ muss gestärkt werden.

Das Setting ist nun nicht mehr nur Konferenzsetting. Vielmehr sollte eine Location oder auch ein Setting gewählt werden, die Freude macht. So wird diese Veranstaltung

⁴² Quelle: Agentur Ressmann e.K., Mannheim.

als Dankeschön zwar einen offiziellen Konferenzteil beinhalten, doch vor allem eine gemeinsame Austausch- und Vernetzungsplattform mit gewissem Fun Faktor sein.

Das Entree zeigt die Milestones auf. Bildtafeln oder Wegweiser, Bodensticker oder Displays empfangen die Mitarbeiter und machen das bereits Erreichte noch einmal sichtbar. Das Plenum spiegelt die Beweglichkeit des Auditoriums wider. Es können Stehtische mit Barhockern oder auch Sitzwürfel genutzt werden. Die positive Präsentation von Erreichtem könnte als Involvement Tool ein klassisches TED Gerät haben, um mit dem Publikum über Einschätzungsfragen zum Status quo in Interaktion zu treten. Man soll schließlich stolz sein auf sich und die Organisation.

Natürlich fehlt bei diesem Ausblick nicht, dass es (lediglich) ein Etappenziel ist – aber in jedem Fall ein erfolgreiches. Motivation durch positive Verstärkung, um dem Schlusspurt Dynamik zu geben. Das anschließende Socialising könnte direkt in ein Dinnerevent überleiten oder auch eine Teambuilding Komponente beinhalten. Erfolgreich werden immer wieder Themen-Parcours oder auch Gemeinschaftsprojekte wie Chain Reaction angewandt.

4. Fazit

Der erste Eindruck zählt. Und der Letzte bleibt. Das ist die Devise bei den Mitarbeiterveranstaltungen zum Change Management. Mit Bedacht gewählte Ablaufkonzepte und Veranstaltungsdesigns versprechen Erfolg.

Literaturverzeichnis

Kübler-Ross, E. (1969): On Death and Dying. New York.

Kübler-Ross, E. (2014): Interviews mit Sterbenden. Freiburg.

Lewin, K. (1964): Die psychologische Situation bei Lohn und Strafe. Darmstadt.

Lewin, K. (2012): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften. Göttingen.

Die AutorInnen



Roman Baumgartner

Gründer und Geschäftsführer der Management- und Personalberatungsgesellschaft ‚exxperteam GmbH‘, St. Leon-Rot; Ausbildung zum Industriekaufmann; Diplom-Betriebswirt (FH) – Schwerpunkt Personal & Organisation; mehr als zwei Jahrzehnte in Managementpositionen mit kaufmännischer Gesamtverantwortung (v.a. Finance, Controlling, Human Resources) in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensstrukturen; Lehrbeauftragter im Studiengang „BWL – Messe-, Kongress- & Eventmanagement“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim.



Dr. Laura Brager

Global Congresses & Event Manager, Roche Diagnostics International AG; zuvor u.a. Teamleiterin im Bereich Marketing bei der m:con – mannheim:congress GmbH; Promotion an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg; Entwicklerin des Planspiels TOPEVENT; Verfasserin von Publikationen im Bereich Sport- und Eventmanagement; Lehrbeauftragte im Studiengang „BWL – Messe-, Kongress- & Eventmanagement“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim.



Prof. Dr. Michael Dinkel

Studiengangsleiter „BWL – Messe-, Kongress- & Eventmanagement“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim; als Kommunikationsberater für verschiedene Markenartikler im Sportumfeld tätig; Lehrbeauftragter u. a. an der Universität Heidelberg sowie an der SRH FernHochschule Riedlingen; Initiator der Heidelberger Sportbusiness Foren; Initiator vom Eventforum Mannheim; Verfasser diverser Veröffentlichungen zu Forschungs- und Entwicklungsthemen im Sportmanagement, speziell Sportmarketing und Sponsoring.



Joachim Grittmann

Gründer, Geschäftsführer und Teamtrainer der BITOU GmbH für Teamevents und Teamtrainings in Staufen bei Freiburg, Diplom Ingenieur, psychologischer Berater, systematischer Berater & Coach und Familienberater; Erfinder der Kettenreaktion©, der Sphero© Challenge sowie des Criminal Case Events.



Louisa Gropengießer-Arlt

Studentische Mitarbeiterin im Studiengang „BWL – Messe-, Kongress- & Eventmanagement“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mannheim; zuvor studentische Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Medien und Kommunikation an der Universität Siegen; Masterstudentin an der Universität Mannheim im Studiengang „Kultur und Wirtschaft: Medien- und Kommunikationswissenschaften & BWL“; Bachelor of Arts in den Fächern Medien- und Wirtschaftswissenschaften.



Elena Ressmann

Inhaberin der Agentur Ressmann e. K., Event Marketing und Live Kommunikation, mit Sitz in Mannheim; Studium zur Kommunikationswirtin an der WAK Westdeutsche Akademie für Kommunikation e.V. und Studium der europäischen und ostasiatischen Kunstgeschichte und Psychologie an der Ruprecht-Karls-Universität in Heidelberg; seit über zehn Jahren beschäftigt sich Elena Ressmann intensiv mit dem großen Potential der Live Kommunikation im Change Management.



Dr. Anja Wagner

Leiterin Sales & Marketing, Best Western Plus Palatin Kongresshotel Wiesloch; zuvor Redaktionsleiterin „tw tagungswirtschaft – Das MICE-Magazin“ und Redakteurin „m+a report – Das Messemagazin“; Volontariat Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt, Studium der Anglistik und Germanistik an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg mit Abschluss als Magister Artium (M. A.) und anschließender Promotion (Dr. phil.) in Englischer Literaturwissenschaft.

Herausgeber

Professorinnen und Professoren der Fakultät Wirtschaft
Duale Hochschule Baden-Württemberg Mannheim
Coblitzallee 1-9
68163 Mannheim
Telefon (0621) 4105 0
www.dhbw-mannheim.de