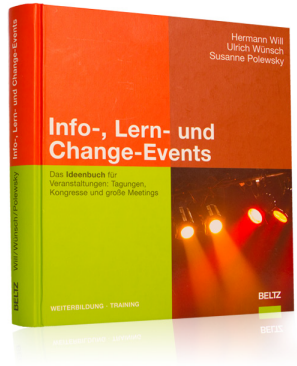
Hermann Will / Ulrich Wünsch / Susanne Polewsky

# Info-, Lern- und Change-Events

**Das Ideenbuch für Veranstaltungen:**
**Tagungen, Kongresse und große Meetings**




BELTZ-Verlag,
ISBN 978-3-407-36464-7

# Info-, Lern- und Change-Events

1

»Veranstaltungen« als Support für Lernen, Entwicklung und Veränderung. Im spannenden Grenzbereich von Beratung, Workshop, Organisationsentwicklung, Lernen und Veränderung, von Event-Kultur und Theater sehen wir unsere »Info-, Lern- und Change-Events«: Große Workshop-Tagungen, Projektleitertage, Seminare im Kongressformat, Mitarbeiter- und Infoveranstaltungen, Fusions- oder Dialogforen, Campusveranstaltungen, Auftakt-Events, Kick-offs, inszenierte Arbeitstagungen, Info-Tage aber auch Großgruppen-Events vom Typus Open-Space. Uns interessiert, wie man Veranstaltungen klug in Lern- und Veränderungsprozesse einfädeln kann.

**Der eine wartet ,dass die Zeit sich wandelt, der andere packt kräftig an und handelt.**

Dante Alighieri

# »Veranstaltung« oder »Event«?

1-1

Große Arbeitsmeetings und Zusammenkünfte gab es schon immer – als Stammesrat, belehrendes Theater, Predigt, Fest oder Kult. Heute heißen solche Veranstaltungen unter anderem Kongress, Forum, Symposium, Tagung, Convention oder Großgruppenmeeting.

**Was »unsere« Veranstaltungen gemeinsam haben.** Wir konzentrieren uns hier auf vorbereitete und geplante Zusammenkünfte, die um ein möglichst »heißes« Thema kreisen. Die Teilnehmerzahl liegt zwischen 30 und 300 Personen aus einem »System« – also Betroffene, Unternehmensmitarbeiter, Verbandsmitglieder, Kunden oder Vertreter eines Berufsstandes. Zur Teilnahme wird man eingeladen oder kann sich anmelden, falls man zur Zielgruppe gehört. Auftraggeber und Veranstalter wollen Botschaften absetzen, wollen Klarheit und Dialog, zielen auf Veränderung und »Bewegung«. Deshalb nennen wir diese Veranstaltungen Info-, Lern- und Change-Events.

Denn eben wo Begriffe fehlen, da stellt ein Wort zur rechten Zeit sich ein …

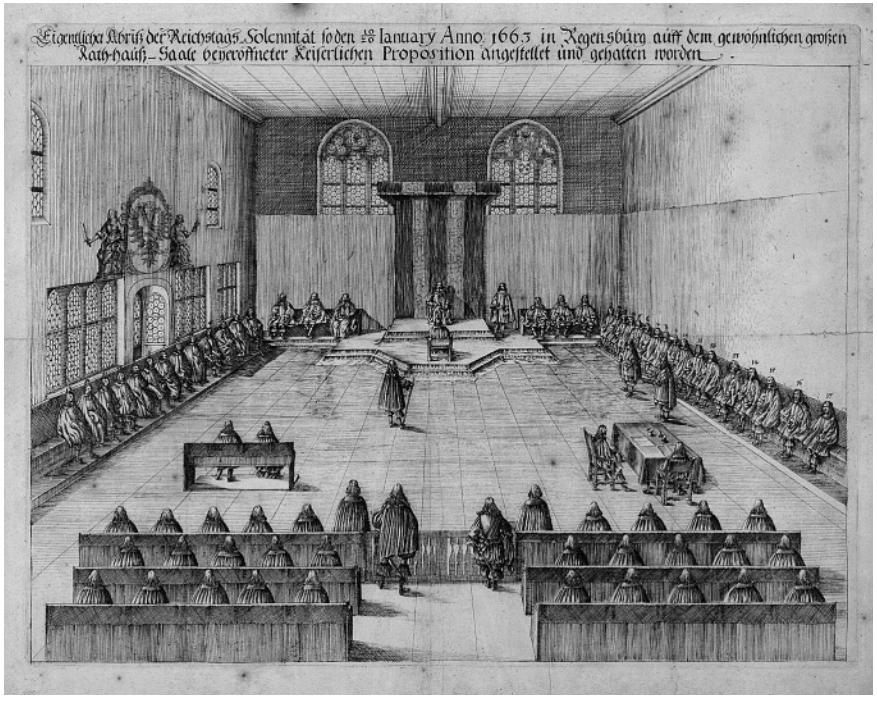
### Zwei konträre Begriffe für ein und dasselbe?

**Veranstaltung:** Das ist der klassische, aber nicht gerade aufregend klingende Überbegriff für alle großen und kleinen organisierten Meetings und Zusammenkünfte – vom regionalen Stadtfest, über Firmentagungen bis zum Wissenschaftskongress oder Großgruppenmeeting. Das »...ung« am Ende des Worts weckt bei manchen Assoziationen in Richtung fachlich-sachlich, seriös-schnörkelfrei – was kein Nachteil sein muss.

**Event:** Klingt poppiger und unterscheidet »Corporate Events« (Produkt-, Marken- und Unternehmensinszenierungen beispielsweise für Kunden und Händler), »Mitarbeiter-Events« (für die eigene Mannschaft) und »Public Events« (Info- und Image-Veranstaltungen für eine breite Öffentlichkeit). Auftraggeber und Teilnehmer erwarten organisatorisch und emotional Durchgestyltes – das Neue soll topp »ankommen«.

**Wir verwenden die Begriffe synonym.** Spannender als feine Begriffsunterschiede, scheint uns die Idee, dass Veranstaltungen von der Event-Kultur Anleihen nehmen könnten. Im Gegenzug würde es manchen Events guttun, den Systemkontext mehr einzubeziehen, stärker auf Nachhaltigkeit zu achten und die Veranstaltungs-Energie aus Themen, Dialog und Betroffenheit zu gewinnen.

Veranstaltungen damals: Der »Immerwährende Reichstag« zu Regensburg, der von 1663 bis 1803 dauerte – eine Arbeitstagung mit naturgemäß wechselnder Besetzung



# Veranstaltungskultur im Umbruch

1-2

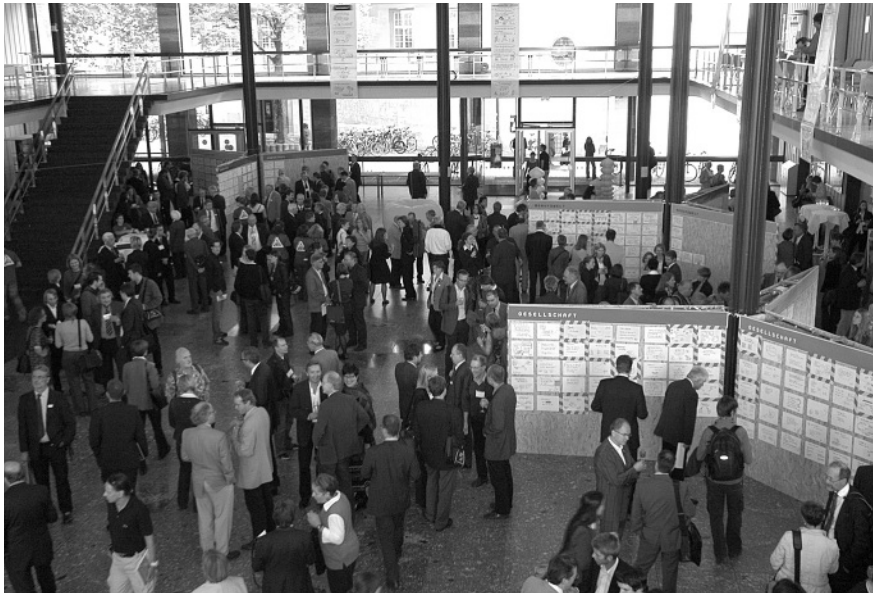
Das Wort »Event« ist inflationär geworden. die einen nutzen es als Synonym für alles vom Workshop bis zum Bühnenhappening. Andere assoziieren damit »Fun and Entertainment«. Ob man es gut findet oder nicht: Es gibt den Trend zu mehr »Inszenierung«. Wer im Fernsehen, bei Bühnenshows und selbst bei Kirchentagen »Aktivierung« erlebt, erwartet auch bei Veränderungsprojekten, bei Kongressen, Arbeitstagungen und Schulungen mehr als trockene Vorträge.

**»Schnörkellose« OE-, Workshop-, Lern- und Change-Kultur.** Klischeehaft vereinfacht stehen diese Veranstaltungen im Rahmen von Organisationsentwicklung (OE), Change, Austausch und Lernen (vom Fachkongress bis zur Info-Messe) in der Tradition aufgeklärter, nüchterner, wortorientierter, »protestantischer« Denkweise: Intensiv, aber möglichst »ohne Sahne«. Langfristige Wirksamkeit zählt – nicht kurzfristiger Effekt. Die Veranstaltungsenergie kommt aus den heißen Themen, aus der Beteiligung und der Möglichkeit etwas zu bewegen.

**»Barocke« Event-Kultur.** Uns lässt sie an Action, Inszenierung und Theater danken, an Feuerwerk, Mysterienspiel, Kult, Prozession und katholisches Hochamt – mit Weihrauch und allem drum und dran. Erlebnis und beeindruckende Wirkung stehen im Zentrum. Langfristigkeit, System- und Kontexteinbindung, Beteiligung oder gemeinsam getragene Problemlösung haben weniger Bedeutung. Die Veranstaltungsenergie kommt überwiegend aus der Inszenierung.

**Entwicklungszonen »zwischen« Event-, Workshop- und Lernkultur:** Gut gemachte Tagungen und Workshops, gute Qualifizierungsprojekte und gute Events haben jeweils ihre Stärken. Spannend wird es, wenn man aus diesen Arbeitsfeldern das jeweils Interessanteste auswählt für Best-of-Mix-Designs – als Support für Wachstums-, Veränderungs- und Changeprojekte.

**Die Szene im Umbruch: Event meets OE-Kultur!** Inzwischen haben beide Seiten entdeckt, dass sie voneinander lernen können beziehungsweise, dass zwischen ihnen interessantes Neuland liegt. Die Event-Szene achtet mehr auf Kontext- und Managementeinbindung, auf Gesamtprozess, Langfristerfolg und Kosten-Nutzen-Relation. OE-, Workshop-, Lern- und Change-Verantwortliche haben mitbekommen, dass gezielt kreierte emotionale Erlebnisse der Sache guttun: »Ein wenig Klamauk kann nicht schaden«, denn »Menschen leben nicht nur vom Wort allein«. An dieser Schnittstelle bewegt sich unser Buch.




Veranstaltungen im 21. Jahrhundert: Der Zukunftskongress der Universität Freiburg zu ihrem 550-jährigen Bestehen. Hier offener Austausch im Foyer

# Veranstaltungen als Change-Support

1-3

**»Change is our Enemy!«**

»Waste is our Enemy!« und »Change is our Challenge!« lauteten zwei auf Hochglanz gedruckte Slogans einer internationalen Unternehmensberatung für die Mitarbeiter eines traditionsreichen Pharmaunternehmens. Es dauerte nur drei Tage bis überall die Verballhornung zirkulierte. Die meisten Menschen sind nicht allzu sehr auf Veränderung aus – vor allem, wenn unentwegt alles in Bewegung gerät oder einem Veränderungsprozesse übergestülpt werden.

Events als Motor: Dinge ins Rollen bringen!

Es wird hoffentlich weiterhin »Events« geben, die einfach nur Spaß machen, bei denen man auf interessante Menschen und Themen trifft – ohne dass sich etwas »bewegen« soll. Aber hier reden wir von Veranstaltungen als Support für Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse und nutzen alles an Methoden, was OE, Beratung, Change-Intervention, Training, Erlebnislernen, Theater und Eventkultur zu bieten haben.

**Jeder Change-Prozess ist anders.** Aber es gibt idealtypische Phasen: Problemwahrnehmung und Entwicklung von Lösungen im kleinen Kreis. Überraschung und Verwirrung der breiten Masse. Irritation, Skepsis und Widerstand auf vielen Ebenen. Latentes Hin und Her und – wenn es gutgeht – schrittweise Klärung, Akzeptanz und erfolgreiche Realisierung.

**Einbetten in Kontext und Umfeld!** Info-, Lern- und Change-Events haben ein soziales, wirtschaftliches und organisatorisches Umfeld. Sie initiieren und unterstützen Prozesse, sind Katalysator oder Hebel, achten auf Systembezüge, beziehen Teilnehmer und Hierarchien ein. Das tun sie mit einem Hauch Styling und professioneller Improvisation und behalten Ziele und Inhalte im Blick.

**Menschen und Themen bewegen.** Veranstaltungen dieser Art wollen etwas voranbringen, Themen in den Raum stellen, Menschen öffnen für das Zuhören, für Dialog, »Publikum« in aktive »Teilnehmer« verwandeln. Sie sollen Lust machen, im Gedächtnis bleiben und Energie freisetzen für Folgeprozesse.

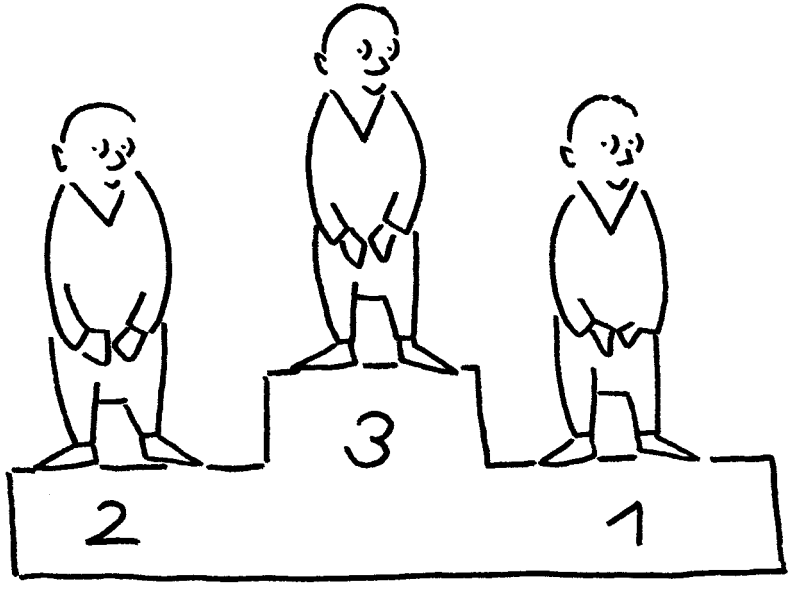
### Was ist das Besondere an »Change-Events«?

Zunächst einmal gar nichts! Prinzipiell unterscheiden sie sich nicht von anderen Veranstaltungen. Je nachdem, in welcher Phase des Change-Prozesses man sich befinden, wird man passend zu Zielen und Funktionen geeignete Formate, Designs und Methoden wählen. Folgende Event-Erfolgsfaktoren behält man besonders im Auge:

- **Change braucht Orientierung:** Gute Veränderungsprojekte haben attraktive Ziele und Visionen, für die das Engagement lohnt. Aber die und alle relevanten Hintergründe muss man transportieren. Das fordert ehrliche, klare und glaubwürdige Information.
- **Change lebt von Akzeptanz, Zustimmung und Unterstützung:** Nur was verstanden ist, kann umgesetzt werden! Einbahnstraßenkommunikation hat wenig Chancen oder kommt teuer. Stattdessen also möglichst vielfältig Gelegenheiten schaffen für Kommunikation: Vom Vermitteln der Ziele und Botschaften, Überzeugen und Ins-Boot-holen, über den Umgang mit Einwänden und Widerstand bis hin zum Einholen von Positionen, Erfahrungen und Vorschlägen.
- **Die richtige Intervention zum richtigen Zeitpunkt!** Je nach Grad der bereits erzeugten Irritation durch den Veränderungsprozess brauchen Events entweder Stabilisierung (Orientierung, Ruhe und Sicherheit), den »Schuss vor den Bug« (damit alle den Ernst der Lage mitbekommen), Raum für Enttäuschung, Angst und Trauer, Kommunikation zwischen den Betroffenen, Austausch mit dem Management, gemeinsames Entwickeln und Optimieren von Lösungswegen, Mut, Qualifizierung und die Lust auf neue Starts.
- **Veränderung braucht markante Designs:** Neues in alte Formen zu verpacken, beruhigt Ängstliche – ein Signal für Aufbruch ist das nicht. Also wird man Veranstaltungen so »anders« konzipieren, dass sie Signale setzen für Wandel und Veränderung. In jedem Fall sind Ehrlichkeit und Klarheit wichtiger als ein inszeniertes Spektakel.

# Qualitätskriterien für Info-, Lern- und Change-Events

1-4




»Klasse Inszenierung, aber den Inhalt weiß ich nicht mehr ...!«

Was macht wirklich gute Info-, Lern- und Change-Events aus? Für uns als Berater, Konzipierer und Durchführer von Veranstaltungen sind folgende Qualitätskriterien zentral:

- **Kein Event ohne Sinn und Zweck:** Muss die Veranstaltung überhaupt stattfinden? Ist sie zum geplanten Zeitpunkt, mit dieser Zielsetzung, in diesem Umfang und mit der angepeilten Teilnehmerstruktur klug? Gibt es bessere Alternativmaßnahmen? Bitte nicht einfach nur »just for fun«!
- **Form folgt Funktion!** Zuschnitt und Ausgestaltung richten sich nach Aufgabenstellung, Zielen und Themen – und der Veranstaltungskultur im Unternehmen. Design und Inszenierung schaffen den Rahmen. Aber die »Verpackung« bleibt – und sei sie noch so illuster und aufwendig – Mittel zum Zweck.

- **Events ohne »Tinnef«!** Ein wenig Makro- und Mikro-Inszenierung unterstützen Wirkung und Wirksamkeit. Aber lieber »schnörkelfreie« oder abgespeckte Events als sich verselbständigender Inszenierungszirkus. Kurzfrist-Wirkung soll Langfrist-Wirksamkeit unterstützten.
- **Merk-würdig!** Statt »Veranstaltungen von der Stange« und »Mehr vom Gleichen« individuelle, einmalige und damit erinnerungswürdige Zuschnitte. Nicht immer kann man das Rad neu erfinden, aber Akzente setzen.
- **»Von uns – für uns«:** Veranstaltungen nicht totplanen! Offene Planung, Spielräume, Improvisation, Mitgestaltung und Mitwirkung der Beteiligten bringen Lebendigkeit. Das macht Events zwar etwas unwägbarer, aber hochenergetisch und live!

Wirkung und Wirksamkeit!

- **Wirksamkeit kann man nicht zukaufen!** Feuerwerke, Bauchtänzerinnen oder rosa Elefanten kann man einkaufen und das Event zur Show entwickeln. Aber Wirkung sichert noch keine Wirksamkeit – die kommt primär aus den Themen, Menschen vor Ort und der Möglichkeit, etwas mit zu gestalten.
- **Keine Eintagsfliegen!** Hinterlässt die Veranstaltung Spuren? Bewirkt sie etwas »über den Tag hinaus«? Wirkung im Sinn von Effekt und Eindruck macht nur Sinn, wenn das der mittel- und langfristigen Wirksamkeit dient.