



Strategic Communications &  
**Major Management Events**

Malte W. Wilkes  
Anke Fleischhauer

## Strategic Communications & Major Management Events

### 20 Shortcuts

1. Management Summary
2. Permanenter Wandelzwang
3. Machtvolles Metropolen-Niveau
4. Brandneue Perspektiven
5. Emotionale Erlebnisse
6. Mutige Dramaturgie
7. Ausgesuchte Persönlichkeiten
8. Wagniskontrollierte Organisation
9. Transparente Teilhabe
10. Sprechende Orte
11. Professionelles Briefing
12. Entscheidungsstarke Regie
13. Eingebettete Medien
14. Case: Ein Fall für Coporate Branding
15. Case: Ein Fall für gelebte Unternehmensstrategie
16. Case: Ein Fall für emotionale Kundennähe
17. Case: Ein Fall für internationales Management
18. Case: Ein Fall eines Produktlaunch im Vertrieb
19. Auf ein Wort
20. Die Pionier- und Erfahrungsexperten

## 1. Management Summary

**E**in Major Event ist immer innerhalb der Zukunfts-Planung und -Kommunikation strategisch angelegt. Ein Fehler oder Misserfolg bedeuten in der Konsequenz für die Umsätze und Gewinne des Unternehmens nicht selten Millionen Verluste. Aus diesem Grunde kann eine Konzeption nicht penibel genug durchdacht sein. Sie plant schließlich nicht nur ein Format, sondern beschäftigt sich mit Fakten, die sich zu Emotionen bündeln und Emotionen, die zu Fakten gerinnen. Letztendlich bestimmt die Konzeptionsarchitektur, ob und wie der Change gelingt.

### Führungshintergrund

1. **Wachstum:** Das unternehmerische Veränderungstempo wird nicht mehr abnehmen. Um in dieser Wechselgeschwindigkeit Wachstum zu generieren, muss das Top-Management permanent neue dynamische Prozesse einleiten.
2. **Change:** Change Management ist dazu angesagt, weil es sich um Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten handelt, die eine umfassende bereichsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen – bewirken müssen. Change Management ist sowohl auf Führungskräfte, Mitarbeiter als auch Kunden ausgerichtet.
3. **Strategic Communication:** Dazu nutzen Top-Manager die strategische Kommunikation. Sie hat handlungsleitende Botschaften und Diskussionen, die für das Wachstum des Unternehmens zentral wichtig sind. Sie geht konzeptionell immer von der Zielgruppe aus.
4. **Großveranstaltungen:** Vorstand, Geschäftsführung und Top-Manager nutzen für die strategische Veränderungskommunikation als Nukleus strategische Großveranstaltungen, da Live Kommunikation als Knotenpunkt einer Botschaftsausbreitung die höchste Wirkung hat. In ihr können direkte, zeitgleiche Reaktionen bei Menschen einzeln oder in Gruppen hervorgerufen und mit diesen zeitgleich und direkt kommuniziert werden.
5. **Major Events:** Die wesentlichen Major Events sind in diesem Zusammenhang (internationale) Führungskräfte-Tagungen, Strategie- und Zukunftswerkstätten mit dem gesamten oder fraktalen Unternehmen, Vertriebs- und Marktleistungstagungen sowie Großveranstaltungen und Roadshows für und mit Kunden zu unterschiedlichen Anlässen.

### Konzept Leitlinien

1. **Innovations-Impuls:** Knotenpunkt-Events suchen gezielt die thematische oder formale Innovation, um dadurch den Veränderungsimpuls zu geben.
2. **Kraft-Repräsentation:** Strategische Events brauchen macht- und kraftvolle Auftritte. Darum ist das Top-Management eingebunden, sind hochgeachtete Experten, politische Repräsentanten oder Kunden involviert. Es gilt, eine Referenten-Klasse und nicht vornehmlich die Bekanntheit zu definieren und zu gewinnen.
3. **Perspektiv-Wechsel:** Das Konzept muss den Zuhörern auch einen Perspektivwechsel ermöglichen und neue Perspektiven liefern. Alte verstärken nur alte Handlungen. Ein glattes Motto ersetzt keinen Perspektivwechsel.
4. **Tabu-Bruch:** Ein inhaltlicher oder formaler Tabu-Bruch führt zu Emotion, Diskussion und Lernprozessen. Ein Major Event sollte stillschweigende (!) gesellschaftliche oder unternehmerische Übereinkünfte neu bewerten.
5. **Unternehmens-Paradigma:** Neben Tabus existieren Paradigmen vornehmlich über das Ziel und den Zweck des Unternehmens, den Bereich oder die Marktleistung. Ein strategischer Major Event überprüft direkt oder im Hintergrund das vorhandene Paradigma in Bezug auf die Zukunftsziele.

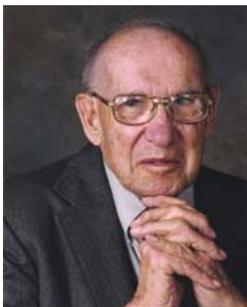
### Konzept Architektur

1. **Erlebnis-System:** Nicht nur faktische Inhalte, sondern Emotionen sind zu planen. Besonders eignen sich dazu Transparenz auch über die Gegenthesen, Teilhabe am Diskussions- und Mitmachprozess. Emotionsentwicklung mit Künstlern, Gala-Moderatoren oder Musik sind die Beilage und nicht der Kern. Auch diese müssen sich nur der Zielgruppenpräferenz und den Konzept-Leitlinien unterwerfen.
2. **Orts-Auswahl:** Der Ort ist dem Thema und der Logistik der Zielgruppe entsprechend. Internationale Führungskräfte tagen eher in Rom als in Wanne-Eickel.
3. **Raum-Gestaltung:** Major Events verwandeln den notwendigen Raum selbst in sprechende Orte um. Das ist häufig besser, als bestehende sprechende Orte (Museen etc.) mit deren Botschaften zu nehmen oder aufwendig umzugestalten. Sprechende Orte müssen zur Hauptbotschaft passen. Dazu nutzt man Bühne, Dekoration, Akustik, Technik, Raumaufteilung usw.
4. **Ablauf-Dramaturgie:** Ein gleichförmiger Ablauf ist bei einem zweistündigem Major Event genauso kontraproduktiv, wie bei einem 3-tätigen Meeting. Im Grunde gewinnt man Menschen, wenn alle 30 Minuten etwas „Neues“ passiert und mit Tempo die Formate wechseln: Kurzvortrag, Einzelinterview, Talkrunde, Streitgespräch, freie Rede, Präsentation, Mit-mach-Formate wie unser „Denkhaus“®....
5. **Spannungs-Dramaturgie:** Wer gespannt ist, hört zu und engagiert sich. Neben dem Tempo ist die Überraschung oder auch gezielte Verlangsamung der Antwort wichtig, also vor der Pause die These (Cliffhanger) und erst danach die Thesenantwort. Dazu gehören Überraschungsgäste, unerwartete (paradoxe) Interventionen usw. Die Konsequenz ist bis ins Programmheft zu spüren: Kein Ablaufzettel, sondern mehr dem Theaterprogramm angepasst mit Ent- und Verhüllungen.
6. **Medien-Architektur:** Major Events sind immer Knotenpunkt-Events und nutzen Live. Um sie herum werden als Verstärker Non Live-Medien gleich von Anfang an prozessual und inhaltlich eingeplant und umgesetzt. Bis zum App.

### Umsetzung Notwendigkeiten

1. **Briefing-System:** Briefings gegenüber Referenten, Vortragende, Moderatoren haben nur ein Ziel vor Augen, geben den Weg dahin jedoch im größeren Rahmen frei.
2. **Regie-Stärke:** Der zuständige Regisseur ist außerhalb des Systems, also niemals ein Teilnehmer. Und er ist gleichzeitig derjenige mit der größten Macht. Seine Entscheidungen gelten – auch gegenüber dem Veranstalter.

### Major Event: Strategie und Umsetzung bis in die kleinste Vorhangsspalte.



**Peter Ferdinand Drucker** (1909 - 2005) war US-Professor und Pionier der modernen Managementlehre. Er hat die wichtigsten Wirtschafts- und Managementtechniken vorhergesehen und mitgestaltet und beschrieb sie in 39 Büchern. „Die auf Umwandlung abzielende Kommunikation verlangt [vom Top-Management] Hingabe... Auf jeden Fall ist Wahrnehmung gegenüber der Information vorrangig“.

## 2. Permanenter Wandelzwang

**L**eadership & Change lassen sich nur durch Kommunikation effizient und effektiv erreichen. Beides sind Voraussetzungen für nachhaltiges Wachstum. Die vornehmste Aufgabe des Top-Managements. Obwohl wir in einer Medien-Gesellschaft leben, bleibt für eine veränderungstreibende und Menschen überzeugende Management-Kommunikation gegenüber Kunden und Mitarbeitern nur wenig Überzeugendes übrig: Nicht Social Media, nicht Meetings, nicht Erlebnis-Events und nicht das Einzelgespräch. Sondern Kommunikation durch strategische Großveranstaltungen.

Das Veränderungstempo wird auch künftig nicht mehr abnehmen. In den meisten Branchen wird sich der Wettbewerb eher noch verschärfen, formulierte Harvard Führungsprofessor John P. Kotter bereits 1996. Heute gibt es im Top-Management darüber keinen Zweifel.

Um in diesem Veränderungstempo Wachstum zu generieren, steht jedes Unternehmen permanent in dynamischen Prozessen und hat selten Verschnaufpausen. Neue Strategien müssen auf jeden einzelnen Kunden hin entwickelt und umgesetzt werden. Kooperationen, Merger & Akquisition sind Instrumente, die eigenen Unternehmensmöglichkeiten zu erweitern. Brandneue Geschäftsmodelle, kreativer Innovations- und Marktleistungswettbewerb, funkelnelneue Wettbewerber und die Konsequenzen daraus, sind in eigene Konzepte zu integrieren und zu managen. Und das geht nur an einem Strang mit vielen Menschen – Kunden und Mitarbeitern.

Darauf ist die (!) Kommunikation des Top- und Bereichsmanagement ausgerichtet, die man strategisch sehen muss. Wer hier nicht gewinnend unterwegs ist verliert oft Chancen und Reputation gleichermaßen. Strategische Kommunikation ist auf viele auszurichten, jedoch stehen zwei Gruppen im besonderen Blickpunkt von Vorstand, Geschäftsführung und Bereichsleitung:

- Mitarbeiter
- Kunden

### Permanenter Wandel führt zu Fragen

Bei jeder Entscheidung fragen sich Führungskräfte und Mitarbeiter: Welche Bedeutung hat die eingeschlagene Richtung für das Unternehmen, aber auch für mich persönlich? Wird unsere gemeinsame Attraktivität im Markt größer, vergrößern sich aber auch meine Chancen? Welche Risiken kommen auf uns zu? Kann man das alles nicht einfacher und mit weniger Veränderung oder Aufwand gestalten? Oder auch: Wie haben das eigentlich andere Unternehmen gemacht?

Auch Kunden und potenzielle Kunden sind immer voller Fragen: Wie verändert sich eine (mögliche) Geschäftsbeziehung? Kann man auf eine verlässliche Partnerschaft bauen? Verändern sich Marktleistungs- oder Beziehungsqualitäten? Beschäftigt sich das Unternehmen überhaupt mehr mit sich selbst als mit mir? Oder letztendlich: Hat das Unternehmen im Wettbewerbsvergleich mir mehr zu bieten, als „nur“ Qualitätsprodukte zu liefern?

Die strategische Kommunikation, hat nun einiges zu bewältigen. Denn: Die Antworten müssen tragfähig sein und Transparenz erzeugen, inspirierend wirken und gleichzeitig Sicherheit vermitteln, kontrollierbar dem Faktencheck gehorchen und von freiwilliger Annahme sowie von manipulationsfreier Verantwortlichkeit getragen werden.

Doch welche Medien und Kanäle eignen sich dazu, die Fragen zu beantworten, Menschen zu überzeugen und zum Mitmachen [bei Kunden kaufen des Angebotes, Kooperationen



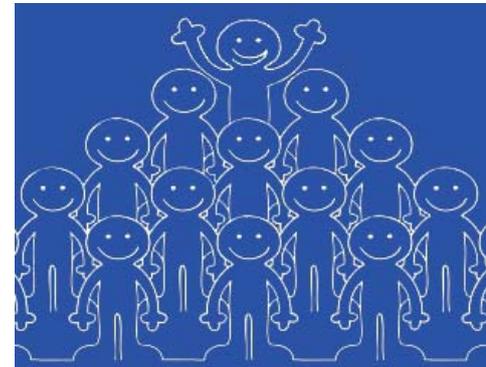
bei Mitarbeitern mitentwickeln, zielgerichtetes Handeln, Visionen / Missionen treiben...] zu bewegen? In Kleinunternehmen kann dazu ein Medium reichen, nämlich die Betriebsversammlung. Doch schon der Mittelständler und erst Recht nicht die Einheit eines Großkonzerns werden damit noch etwas erreichen.

### Handlungsleitende Botschaften an Live-Knotenpunkten verteilen

Die handlungsleitenden Botschaften müssen heute in ein Kommunikationssystem eingebunden werden. Doch letztendlich bleibt die Frage, wo der Ausgangspunkt gesetzt wird. Wo sind die Knotenpunkte von Kommunikations-, Wissens- und Verhaltensströmen? Top-Management braucht Akupunkturpunkte wo die Nadel eindringen kann, sich aber dann die Energie durch Meridiane durch den gesamten Unternehmens- und Marktorganismus bahnt.

Kommunikation, die schnell wirken und sich wirkend ausbreiten soll, kann nur begrenzt Non-Live sein. Damit fallen Printmedien aber auch Intranet-Informationen etc. für diese Primäraufgabe aus. Wer auf Einstellungen, Meinungen und Glaubensinhalte trifft, kommt als Top-Manager nicht umhin, sich der Live-Kommunikation zu bedienen.

Unter Live-Kommunikation verstehen wir alle Instrumente, die direkte, zeitgleiche Reaktionen bei Menschen einzeln oder in Gruppen hervorrufen und bei denen diese direkt und zeitgleich agieren/reagieren können. Dazu gehören ins Repertoire des Top-Managements: Telefon- und persönliche Einzelgespräche, Chats, Präsentationen vor Gruppen, interne und externe Tage der offenen Tür, Symposien und Kolloquien, Kundentage, Messen, Vorträge usw.



Doch aus der Sicht der strategischen Kommunikation durch Kommunikationsknotenpunkte reduziert sich das Instrumentarium auf einige große und bedeutsame Ereignisse im Jahr, die als Nukleus für alle andere Kommunikation geplant werden muss. Auf Major Management Events [kurz: Major Events], vornehmlich

- (internationale) Führungskräfte-Tagungen
- Strategie- und Zukunftswerkstätten mit dem gesamten oder fraktalen Unternehmen
- Vertriebs- und Marktleistungstagungen
- Großveranstaltungen und Roadshows für und mit Kunden zu unterschiedlichen Anlässen

### Orte mit Heimweh nach der Zukunft.



**David H. Maister** (1947) war Professor an der Harvard Business School, bevor er Unternehmensberater speziell für Professional Service Firms, als auch Unternehmensberatungen und deren Beratungen gegenüber Unternehmen wurde. Er gilt darum als der „Guru der Gurus“ und hat sechs Bücher über Professional Service Firms geschrieben, wahrscheinlich mehr als irgendjemand anderes. „Führungskräfte sollten ihre Zeit nicht mit dem Management von Geld verbringen, sondern sich mit den Dingen beschäftigen, die dazu führen, das Geld verdient wird – der Begeisterung, dem Engagement und der Motivation der Menschen. Sie führen nicht Geld, sondern Menschen.“

### 3. Machtvolles Metropolen-Niveau

**K**notenpunkt-Kommunikation ist darauf angelegt, zunächst prioritäre Schlüsselgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens aktiv zum Mitmachen [Produktkauf, Change-Teilhabe etc.] zu gewinnen. Die meisten Companies nehmen für sich in Anspruch, zumindest nationale, meistens jedoch auch internationale Qualitätsmarktleistungen zu entwickeln/liefern. Wenn die Top-Management Kommunikation dazu nicht kongruent ist, wird sie als nicht authentisch empfunden und ist kontraproduktiv. Zwei Quellen sind es, die zumindest benötigt werden: Nicht generell Größe, sondern Macht und Innovation.

Major Events sind strategisch kommunikative Knotenpunkte, so wie Metropolen (Delhi, New York, Hamburg, München, Berlin...) Knotenpunkte transnationaler Netzwerke sind. Zwei Quellen sind es, auf die Knotenpunkte beruhen. Macht und Innovation.

1. In Metropolen laufen viele Fäden der Macht zusammen und verknüpfen sich. Wirtschaftliche Macht durch die Anwesenheit von Konzernzentralen, besonderer Dienstleistungszentren, internationaler und nationaler Organisationen oder wissenschaftlich und kulturell durch Hochschulen, bedeutender Museen, Theater und Konzerthallen sowie führender Mode- und Kulturhäuser.

#### Weltniveau arbeitet mit Repräsentation von Macht

Major Events zeichnen sich ebenfalls durch diese Machtbündelung aus. Auf Kunden-Roadshows oder internen Managementmeetings ist das Top-Management vertreten. Durch persönlich-körperliche Anwesenheit der Geschäftsführung, durch Teilnahme der Inhaber, Gründer oder Aufsichtsräte. Durch für die Zielgruppe bedeutsame Keyspeakers und Talkteilnehmer. Manches kann mit Videozuschaltungen live geschehen, mancher muss vor Ort „zum Anfassen sein“. Macht meint damit das, was man im Management Sponsor nennt, also die Fähigkeit und Möglichkeit, auf das Verhalten und Denken von Personen und Gruppen einzuwirken, ohne sich äußerem Druck unterwerfen zu müssen. Der Top-Sponsor öffnet durch Präsenz, aktive Teilnahme und inhaltliche sowie ideelle Unterstützung die Türen für die strategischen Botschaften.

Wer Macht präsentiert ist souverän. Er schaltet somit keine gegnerische Meinung einfach aus, sondern konfrontiert sich und Mitarbeiter / Kunden damit. Diskurs und Debatte gewinnen dann auf hohem Niveau. Selbst die Teilnahme des eingeladenen Wettbewerbers – wie wir konzipiert und erlebt haben – bringt Erkenntnisgewinn, Differenzierung, Faszination und Reputation. Letztendlich wird die Gegenposition sowieso immer zum Erfahrungsschatz der Teilnehmer – die Frage ist nur ob souverän durch die Veranstaltung oder unabhängig davon hinterher.

Macht denkt niemals klein. Major Events müssen ausreichend und angemessen kalkuliert werden, aber auch zeigen, dass sie sich ihrer selbst sicher und wirklich bedeutsam sind. Bevor man den regionalen Kirchturmsfürsten einer These einlädt, holt man eher den europäischen Fackelträger des Themas – und lässt ihn vor Ort übersetzen.

Letztendlich gehen auch Major Management Events am liebsten in die politisch-geografischen Zentren der Macht und der Potenziale. So findet das internationale Führungskräfte-Meeting innerhalb Europas eher in Rom, Madrid, London oder Berlin als in Bremen statt. So bewegt sich eine Kunden-Roadshow dorthin, wo die Potenziale sitzen und zwar zumeist in Metropolen und Sub-Metropolen wie Leipzig/Dresden, Berlin, Hamburg, Essen, Düsseldorf/Köln, Stuttgart und München. Einfach 10 Veranstaltungen nur auf die Fläche zu verteilen, wäre wirkungsschwach.



2. Metropole sind Knotenpunkte von transnationalen Netzwerken, weil von der gebündelten Macht und Kraft von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Kultur regelmäßig zukunftsformende, innovative Impulse ausgehen. Diese bewegen auch die innovativen Entwicklungen an anderen Orten und beeinflussen sie nachhaltig. Manche Metropolen stehen dabei sogar für sehr spezielle, imageprägende Innovationsthemen: Paris für Mode, London für Finanzen, Berlin international für Europa und national für Erlebnis. Sogar zielgruppenspezifisch unterschiedliche Impulse können also geleistet werden.

### Leadership besonders durch Innovations-Impulse

Strategische Kommunikation denkt konzeptionell genauso. Welcher neue und unerwartete Impuls geht an die Zuhörer und Teilnehmer [Mitarbeiter, Kunde] und welche gehen von dort weiter und beeinflussen andere, peripherere Mitarbeiter oder Kunden?

Es wird deutlich, dass ein Major Event nicht als Großveranstaltung und damit durch seine Größe definiert wird. Weltmetropolen beruhen auf Macht und Innovation, weniger zentrale Metropolen zumeist nur auf Innovation. Man kann Metropole nicht einfach deklarieren. Beispielsweise untersuchte Jörg Bogumil, Professoren der Sozialwissenschaft in Bochum mit drei Kollegen die „Metropole Ruhr“. Sie wurde durch das politische Management zwar ausgerufen und ist mit fünf Millionen Einwohnern und einer Fläche von 4.435 Quadratkilometern der größte Ballungsraum Deutschlands und der fünftgrößte Europas. Also größer als Berlin. Den Anspruch als Metropole muss man dennoch politisch aufgeben, weil Größe kein wesentliches Kriterium ist und Macht und Impuls-Innovation „nur“ polyzentrisch im Ruhrgebiet vorhanden sind.

Gemeinte (!) Knotenpunkt-Veranstaltungen sind in Unternehmen häufig ebenfalls einfach nur „groß“. Management-Tagung arbeiten zu oft Rituale und Inhalte ab, die man voraussehen kann. Außendiensttagungen verharren im Tagesgeschäft und dem Belohnungs-Event. Kundenveranstaltungen treiben einseitig die Lobhudelei des eigenen Angebotes. Oder abgewandelt nach Bogumil et al.: Viel erreicht – wenig gewonnen.

Major Events dagegen gehen von ihrer Bedeutung für die Strategie aus und setzen (1) auf hoch-innovative Impulse und (2) repräsentative Macht und Bedeutung. Wer Weltklasse Marktleistungen für sich reklamiert [was ebenfalls nichts mit der Unternehmensgröße zu tun hat], der muss Metropol-Niveau liefern.

### Mögen der Top-Manager und sein Auditorium in interessanten Zeiten leben.



**Greg Stephens** ist Associate Professor at Theoretical Physics of Complex Systems an der US-Princeton University. 2010 untersuchten er und sein Team Sprecher und Zuhörer mittels einer funktionellen Magnetresonanztomographie, die aktivierte Hirnareale mit hoher räumlicher Bildauflösung darstellt. Er stellte fest, dass sich das Gehirnmuster des Sprechenden und der Zuhörer bald aneinanderkoppelten oder gegeneinander spiegelten. Dabei wurden gleich mehrere Gehirnareale synchronisiert. Dieses gelang weder, wenn der Sprecher in einer fremden Sprache sprach - noch gelingt es logischerweise bei schriftlicher Kommunikation. Je mehr Gehirnareale sich synchronisieren, desto besser verstehen die Zuhörer Ideen und Botschaften: Die Voraussetzung für strategische Kommunikation mit Major Events.

## 4. Brandneue Perspektiven

Viele Major Events haben ein herausragendes Tagungsmotto und Logo. Agenturen geben dafür ihren besten Tropfen Blut. Und doch sind sie letztendlich weniger bedeutend. Selbst dann, wenn das Thema oder die Kernbotschaft nicht gerade vor Impulskraft prickeln. Denn um die Innovationsimpulse innerhalb einer „Metropol-Konzeption“ zu befeuern, braucht es vor allen Dingen eins: Mehr Kraft in die Perspektive.

Selbst Strategie- und Zukunftstagungen haben immer schon vorher eine eingekreiste Arbeitsrichtung. Das gilt für Führungskräfte tagungen genauso wie für Unternehmens- und Außendienst-Events. Kundenveranstaltungen sind per se auf die Leistungsbereitschaft des Einladungsunternehmens ausgerichtet.

Nehmen wir der Einfachheit halber an, der interne Major Event hat als Kernthema „Customer Centricity“ als Unternehmens-, Führungs- und Managementstrategie. Oder die Kunden-Roadshow bringt die vorhandenen und potenziellen Kunden unter dem Thema „Die Zukunftsentwicklung in der xxx Branche – und was man jetzt wirklich tun muss“ zusammen – und stellt dabei auch die eigenen Marktleistungen ins Rampenlicht.

Bei Customer Centricity kann man nun das außergewöhnliche System abarbeiten. Und das „Was, Warum und evtl. das Wie“ in das eigene Unternehmen einplanen. Einen mentalen Impuls, um die Zündung für einen Change-Prozess wellenartig auszulösen, wird das nicht bringen. Es fehlt die Spannung des Unerwarteten.

Bei der Branchen-Zukunft in der Veranstaltung mit Kunden kann man Zukunft leicht exakt aufsetzen. In den meisten Branchen sind die Zukunftsoptionen und -szenarien nicht so verteuft überraschend und sind im Kern für die nächsten Jahre bekannt. Nur in regulierten Märkten (Gesundheit, Energie, Finanzsystem als teilreguliert) kann der Gesetzgeber innerhalb von Wochen das gesamte Spielfeld ändern. Auch hier ist die Diskussion evtl. prickelnd, aber nicht nachhaltig.

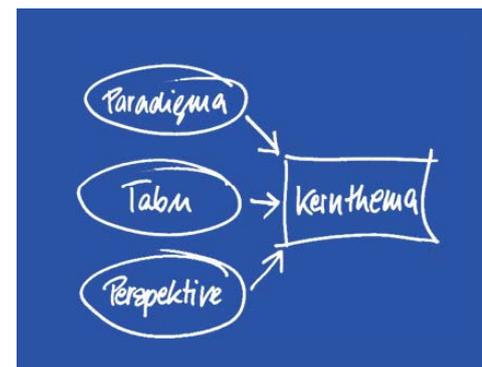
Meistens soll das jetzt der Tagungsleitspruch rausreißen. Doch sie sind ohne eine weitere tiefe Konzeption für die Veranstaltung schnell reine Oberflächenbetrachtung: „Cool bleiben – kreativ reagieren“ ist letztendlich immer richtig.

Zum Schluss werden die oft mit viel Aufwand umgesetzten Veranstaltungen mit strategischer Bedeutung bei allen wichtigen Kernrichtungen trotzdem kaum erinnert. Der Teilnehmer macht sie nur am Ort oder am Erlebnis-Act fest: Die Management-Tagung in Rom, die Außendiensttagung mit der grandiosen Tanzgruppe, das Strategie-Meeting mit der ausgeflippten blonden Comedian. Für Top-Management und strategische Kommunikation zu wenig.

### Perspektiven, Tabus und Paradigmen

Drei Dinge gilt es zu untersuchen, um dem Kernthema emotionale und inhaltliche Verstärker-Kraft zu geben.

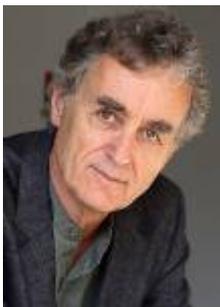
1. Die Perspektive: Schaut man das Strategiethema aus der Sicht des einzelnen Kunden oder des Unternehmens an? Blickt man auf die Zukunft mit Schwerpunkt auf die technischen oder sozialen Veränderungen, aus der Sicht der Management- oder der Sozialkybernetik? Dabei können auch mehrere Perspektiven neu verknüpft werden. Der Perspektivwechsel ist eine inhaltliche Positionsveränderung des Betrachtens. Er ist für Kunden und Mitarbeiter oft neu und überraschend und manchen fällt die neue Erkenntnis wie Schuppen von den Augen. Auf einer Kunden-Roadshow mit Beratungshändlern wurde beispielsweise die Zukunftsperspektive von der vorherrschenden rationalen



Information auf das in dieser Branche bis dato unbekannte Erlebnis-Management gewechselt. Nicht nur ein aufregendes Thema für die 3.000 Teilnehmer der 10 Major Events und damit hocheffektiv für das Unternehmen, sondern tatsächlich der Beginn eines Wandels in der ganzen Branche.

2. **Das Tabu:** Ein Tabu ist eine stillschweigende (!) gesellschaftliche Übereinkunft, bestimmte Verhaltensweisen oder Themen zu meiden oder durchzuführen. In der Regel führt der Tabubruch zur Ächtung, immer aber zu einer hohen Aufmerksamkeit. Oft wird „unter der Hand“ im Vertrauenskreis das Tabu gebrochen, nur an der Oberfläche aufrechterhalten. Eine mögliche konzeptionelle Grundsatzfrage für einen Major Event lautet: Welche Tabus stecken in unserem Kernthema? Welche Relevanz haben diese für unsere Botschaft? Können sie zu einem zentralen Ausgangspunkt der Großveranstaltung werden? Beispielsweise wurde in einem Pharma-Unternehmen der „Mensch in der zweiten Lebenshälfte“ zur zentralen Strategie entwickelt. Über 600 Mitarbeiter des Unternehmens wurden damit prioritär über mehrere Tage konfrontiert. Als Ausgangspunkt wurde dabei nicht der Mensch ab 50 in die Debatte eingeführt, sondern ein gezielter Tabubruch begangen. Einerseits wurden das Sterben und der Tod thematisiert und von dort Tag für Tag des Meetings zurück ins Leben gedacht. Andererseits sprachen bei solchen Themen auch Menschen in der finalen Lebensphase (4 Wochen Lebenserwartung) in Vorträgen, Talkrunden gemäß ihren Wünschen und Kräften zu verschiedenen Teilthemen im Auditorium. Noch Jahrzehnte später waren den Teilnehmern das strategische Thema präsent und die Kernergebnisse verinnerlicht.
3. **Das Paradigma:** Welches Paradigma steht im Hintergrund unausgesprochen bisher im Raum? Ist Shareholder - oder Customer Value das leitende Paradigma des Unternehmens? Ist das Unternehmen marken-, forschungs-, vertriebs- oder kundenzentriert? Muss das Management top down- oder bottom up agieren, um erfolgreich zu sein? Top Management und das ganze Unternehmen sind von internen und externen Paradigmen geradezu umzingelt. Major Events können nur dann erfolgreiche strategische Botschaften in Debatte und Diskurs einbringen, wenn sie an den Paradigmen zweifeln, an manchen rütteln und vielleicht auch einige aufbrechen.

**Krisen sind Konstruktionen ihrer Betrachter. Lösungen auch.**



**Fritjof Capra (1939)**, Physiker und Systemtheoretiker sowie Direktor des Center for Ecoliteracy in Berkeley beschrieb ein gesellschaftliches oder auch managementmäßiges Paradigma als gleiche Konstellation, „die von einer Gemeinschaft geteilt wird und eine besondere Sicht der Wirklichkeit als Grundlage der Art und Weise bildet, wie die Gemeinschaft sich selbst organisiert... Eine einzelne Person kann eine Weltanschauung haben, ein Paradigma jedoch wird von einer Gemeinschaft geteilt.“

## 5. Emotionale Erlebnisse

**E**s ist möglich, dass Ihre Kunden mit Ihnen über hochkomplizierte Produkte nicht mehr sprechen wollen - aber *ein* Major Event mit den richtigen Plot Points füllt Ihnen dann plötzlich die Säle. Es ist möglich, dass Mitarbeiter noch frustriert von der letzten Umstrukturierung sind und der neuen Strategie mehr als skeptisch gegenüber stehen – aber *ein* Major Event bei dem es gelingt, die Teilnehmer zu Mitspieler eines Ereignisses zu machen, kann im Erlebnis und im Erzählen darüber eine Identität und ein kooperatives Gegenüber schaffen.

### Vertrauen Sie auch Ihrem Bauchgefühl

Seit über 300 Jahren diskutiert die Welt den berühmten Satz des französischen Philosophen René Descartes: „Ich denke, also bin ich“. Dabei hat nahezu jedes Thema eine rationale und emotionale Dimension, wobei Ratio und Emotion nicht wie vielleicht fälschlich angenommen, zwei entgegen gesetzte Pole darstellen. Das Gegenteil von Rationalität ist Irrationalität und Pandon zu emotional ist gefühlsarm. Eine Sache kann also beides sein. Manche glauben Verhalten basiert auf rationalen Entscheidungen – doch tatsächlich schwingt die Emotion immer mit. Ja mehr noch.



Die Durchbrüche in den Neurowissenschaften der 1980er Jahre haben gezeigt, dass Menschen in erster Linie Entscheidungen aus emotionalen Gründen treffen, dass sie immer erst fühlen bevor sie denken, was bedeutet, dass der Vorteil bei den Sinnesempfindungen liegt, die intuitiv mit Gefühlsreaktionen verbunden sind. Es ist Zeit für Gefühle, die in den Menschen einen emotionalen Nachhall finden. Dies nennt der US-Amerikaner Dan Hill „on-emotion“ statt „on-message“.

Es geht darum, zur richtigen Zeit das richtige Gefühl zu wecken. 95 % soll die nicht voll bewusste Gedankenaktivität des Menschen betragen. Wenn er unterbewusst bzw. intuitiv keine Reaktion spürt, geschieht überhaupt nichts. Man schätzt, dass die emotionalen Bereiche unseres Gehirns etwa zehnmal so viele Daten zum rationalen Teil des Gehirns senden wie umgekehrt. Es muss daher gelingen, sowohl rational als auch emotional Kunden und Mitarbeiter zu erreichen. Es geht um emotionale Akzeptanz bei Kunden und Mitarbeitern. Sie kann den entscheidenden Vorteil verschaffen. In der Emotion liegt ein großer Erfolgsfaktor für Major Events. Denn hier können alle Gesichter studieren, um zu entdecken, ob sich die rationale Erklärung mit den emotionalen Regungen decken. Strategie ist nicht nur Ratio, sondern Emotion.

### Kreieren Sie Geschichten

Warum gehen Menschen ins Kino? Filme gibt es im Fernsehen. Was fasziniert sie an Live-Konzerten? Rockkonzerte gibt's im Internet und Opern auf CD. Es ist das Erlebnis, das Menschen suchen, der direkte Kontakt und das Erzählen darüber. Eindrucksvoll führt uns das der Hype des Public Viewing wie bei der Fußballweltmeisterschaft vor Augen. Spiel, Spaß, Spannung ist es nicht (!), was das einmalige Ereignis ausmacht.

Die Live-Übertragung des Meisterschaftsspiels und das gleichzeitige gemeinsam erlebte und gestaltete Event schafft etwas Besonderes. Dabei produzieren die Ereignisse immer Erzählungen, mit denen die Menschen für sich selber eine Reflexionsebene schaffen. Die Sozialforschung zeigt, dass Erlebnisse im Erzählen durch die Selbstbeobachtung noch intensiver werden und nachhaltiger im Gedächtnis bleiben. In diesem Sinn können Major Events - im Erlebnis und im Erzählen darüber - eine Unternehmens-Identität und ein kooperatives Gegenüber schaffen. Diese Kraft entfaltet sich gleichwohl nach Außen gegenüber Kunden und nach Innen gegenüber den Mitarbeitern.

Der Soziologe Gerhard Schulze ist davon überzeugt, dass die vielen Erlebnisangebote sich auf unser Bewusstsein auswirken. Wenn viele Menschen auf einen Raum zusammentreffen, übt das eine große Faszination auf uns aus. Dabei kommt es an einem bestimmten Ort zu einer bestimmten Zeit zu einem gemeinsamen Erlebnis, das es danach nie mehr geben wird. Dabei entsteht, wie Schulze meint, eine Aura, eine Aura des einmaligen Erlebnisses. Das gemeinsam erlebte, gestaltete Event wie das Public Viewing zum Beispiel stellt das Kollektive in den Mittelpunkt, die Live-Übertragung des Meisterschaftsspiels ist lediglich der äußere Anlass. Der Mensch ist nur dann Mensch, wenn er spielt, wenn er erzählt. „Erleben wollen heißt, mit der Welt spielen“.

### Entwerfen Sie drei Ebenen

Unser Modell, mit dem sich in der Praxis hervorragend arbeiten lässt, um Erlebnisse eines Major Events zielgerichtet zu entwickeln, ist der Anthropologie entlehnt. Es definiert drei Elemente.

- Magisch: Im Verständnis des Modells sind magische Elemente, wenn die Zuhörer gemeinsame Handlungen ausführen oder zu einer Handlung bewegt werden. Dazu gehören auch formelle und informelle Rituale, die auf sozialer Programmierung basieren. Ihr Hauptkriterium ist die lokale Akzeptabilität.
- Mythisch: Mythik war ursprünglich die Bezeichnung für die Erzählungen vom Handeln der Götter, später die Gesamtheit der mythologischen Erzählungen eines Volkes. Mythisch im Sinne des Modells sind Symbole und Geschichten.
- Logisch: Daten, Systemdarstellungen mit vernunftbezogenem Kontext, abstraktes und kausales Denken steht im Mittelpunkt der dritten Ebene. Ein modernes Magazin nennt dies „Fakten Fakten Fakten“, hier heißt es Logik.



Wenn sich Produkte und Dienstleistungen immer weniger unterscheiden, werden Erlebnisse und Erzählungen darüber immer wichtiger - das Herz berührende Geschichten, die die Gegenwart erklären und der Zukunft Orientierung geben. Bei Major Events werden Aufmerksamkeit im Hier und Jetzt unter den Teilnehmern getauscht und Emotionen geteilt, die es gilt weiterzuerzählen.

### Es war einmal...heißt mittendrin statt nur dabei.

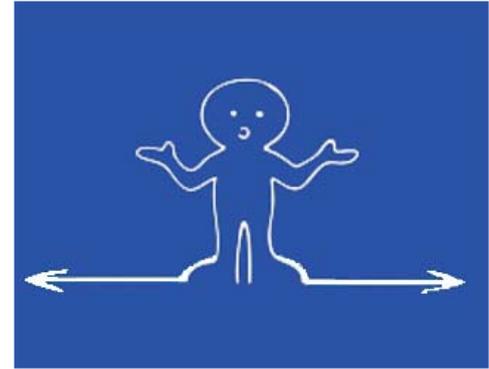


**Gerhard Schulze** (1944) ist Soziologe und emeritierter Professor für empirische Sozialforschung an der Universität Bamberg. Als Autor hat er sich u.a. mit „Kulissen des Glücks. Streifzüge durch die Eventkultur“ sowie „Die Sünde“ und „Krisen“ einen Namen gemacht. Seine Themenfelder sind insbesondere sozialer und kultureller Wandel, Zeitdiagnosen, Zukunft. Sein Buch „Die Erlebnisgesellschaft“ gilt als Standardwerk. „Menschen erfinden sich immer wieder neu. Damit wandelt sich auch alles, was zwischen ihnen geschieht.“

## 6. Mutige Dramaturgie

**T**hemementwicklung und Perspektive sind das eine Bein, auf dem erfolgreiche Veranstaltungen stehen, die Detailformate sind das andere. Major Events erzwingen, um gut zu sein, eine dramaturgische Umsetzung, welche die Inhalte sofort und direkt erlebbar macht, aktive Auseinandersetzung, Kontroversen, Aktion und Reaktion des Publikums zulässt. Das braucht Mut zu Vielfalt, Ehrlichkeit und Sinnlichkeit.

Unsere visuelle Kultur ist geprägt vom Spannungsverhältnis zwischen dem Wunsch nach sofortiger augenblicklicher Kommunikation im Gegensatz zum Wunsch nach Vertiefungsmöglichkeiten der Botschaft, wie es der Soziologe Alphonse Silbermann einst so trefflich beschrieb. Und weil die Menschen zudem im beträchtlichen Maß nur „im virtuellen Raum“ kommunizieren - mailen, simsens, telefonieren - bleibt die Sehnsucht nach dem Gesichtsausdruck des Anderen, seinen Gesten, dem echten Gespräch. Darum braucht jedes Major Event trotz der genauen konzeptionellen Struktur auch Freiheit in seiner Komposition, die aktive Auseinandersetzung und Vertiefung zulässt. Umso mehr wirkt die Zielbotschaft.



### Mitreibende Vielfalt

Vorträge und Reden gepaart mit Formaten wie Talkrunden, Einzelinterviews, Pro & Contra oder Impulsreferat plus Nachgefragt und Nachgehakt machen Überzeugungen erlebbar. Streitgespräche bringen Dinge auf den Punkt und eröffnen die Chance auf Authentizität. Man bricht dabei die zentrale Botschaft herunter und zerlegt sie in Einzelfaktoren oder erarbeitet dazu übergeordnete Themen, Zusammenhänge mit Trends oder sozialen Verbindungen. Beides führt zu oft neuen Betrachtungsweisen. Vielfältige Ansätze in abwechselnden Formen mit und durch unterschiedlichste Personen und ihre Sichtweisen geben den Teilnehmern die notwendigen Einflugschneisen, um Anteil nehmen zu können.

- In einer Talkrunde können die verschiedenen Standpunkte pointiert aufgezeigt werden, es kann zu einer lebhaften Diskussion, ja zu einem Streitgespräch kommen, bei dem die Zuschauer voller Spannung dem Geschehen auf der Bühne lauschen.
- Impulsvorträge, also kurze Einstiegsvorträge transportieren auf unterhaltsame, lebendige und absolut einmalige Art und Weise Denkanstöße. Langvorträge bewirken indes oft, dass der Zuschauer nach einer Weile ermüdet und desinteressiert abschaltet.
- Reden müssen machtvoll im Inhalt und überzeugend in der Darbietung sowie voller Leidenschaft sein und das Publikum durch Teilhabe fesseln. Diejenigen, die entropische Überraschungen zum Inhalt haben oder viele Elemente des magischen Mitmachens beinhalten, sind oftmals aufwendige Inszenierungen, die sich aber lohnen.

### Motivierende Ehrlichkeit

Man muss auch Schwierigkeiten oder Nachteile offen diskutieren und intensiv bearbeiten. Es fällt auf, wie wenig das wirklich zum Beispiel von Marketing-Managern zugelassen wird, aus Angst, die Mitarbeiter zu demotivieren. Doch genau das Gegenteil ist der Fall. Jeder möchte lieber wissen, wo Probleme liegen könnten, die auf ihn zu kommen – insbesondere in Vertriebsmannschaften, die „an der Front“ ihren Mann/ihre Frau stehen müssen. Das heißt ja nicht, nicht auch besonders über die Stärken des neuen Konzepts, der neuen Strategie zu reden. Jedoch nur die Vorteile zum Beispiel eines Produktes zu erfahren, führt die Mitarbeiter des Verkaufs auf einer Einführungstagung in eine schreckliche Falle: Beim ersten Einspruch des Kunden fühlt er sich allein gelassen und hasst die Manager für diese Demütigung. Authentischer Dialog ist das Mittel, das die Möglichkeit eröffnet, echtes Vertrauen aufzubauen. Bei Major Events werden Ehrlichkeit und Offenheit erwartet. Jeder

Versuch, etwas zu verheimlichen oder zu vertuschen, jede Verschwiegenheit führt zu Unsicherheit und wird sofort von den Teilnehmern der Veranstaltung erspürt und / oder direkt wahrgenommen. Wer sich als Entscheider und Träger eines Konzepts, einer Strategie zum Beispiel auf den „heißen“ Stuhl setzt und die Mitarbeiterfragen mit Bravour meistert, der macht die eigene Überzeugung erlebbar – inhaltlich, stimmlich, in Gestik und Mimik. Dann wird der Chef vom planenden Manager zur visionären Führungskraft. Das kann nur die persönliche Kommunikation leisten.

### Diskutierbare Sinnlichkeit

Geschichten, Bilder und Handlungen sind das Salz in der dramaturgischen Umsetzung. Es kommt darauf an, Menschen zu gewinnen. Das geht nicht über Fakten allein. Wichtig ist, dass die Mitarbeiter sich nicht nur intellektuell mit einer Strategie auseinandersetzen - ein neue Strategie oder eine neue Vertriebsstrategie muss mit allen Sinnen erlebbar werden, um die Herzen zu erreichen. Botschaften lassen sich zum Beispiel durch

- Pantomime und Film, durch Theater und Musik ausdrücken.
- Der Film kann ein Szenario über „das Gesundheitssystem 2020“ präsentieren und die wissenschaftliche Arbeit in kommunizierbare, diskutierbare Sprache und Bilder übersetzen.
- Zum Thema „Gewaltfreiheit im Vermarktungsprozess“ passt ein Stück über das gewaltfreieste Tier überhaupt von Heinz Rühmann als Zwischenspiel zur „Stimmungsmache“ haargenau. „Ja so ein Regenwurm hat’s gut“.
- Heißt das Thema Teamwork, kann eine Band das wunderbar gestalten. Die Musiker kommen nacheinander einzeln auf die Bühne und setzen zeitversetzt in das gleiche Stück ein, bis schließlich die ganze Truppe auf der Bühne spielt. So wird erlebbar, dass erst das Zusammenspiel ein Stück wirklich perfekt und unterhaltsam macht.

Es braucht sinnliche Dramaturgie, damit sich die Teilnehmer persönlich identifizieren können, ihre Aufmerksamkeit geweckt und ihre Aufnahmebereitschaft unterstützt wird. Denn Major Events gehen direkt in die Herzen und verankert sich dort. Sie rufen direkte, zeitgleiche Reaktionen bei Menschen einzeln oder in Gruppen hervor, auf die man direkt und zeitgleich reagieren bzw. agieren kann.

### Herz und Hirn tanzen Tango zusammen.



**Alphons Silbermann** (1909-2000), war Universitätsprofessor für Soziologie und Direktor des Kölner Instituts für Massenkommunikation. In Deutschland wandte er als einer der ersten die Methoden der empirischen Sozial- und Kommunikationsforschung systematisch an. Aufgrund seiner wissenschaftlichen Verdienste wurde Alphons Silbermann mit dem Verdienstkreuz 1. Klasse und dem Großen Verdienstkreuz des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland ausgezeichnet. Auf Veranstaltungsbühnen war er stets bis ins hohe Alter ein pointierter Redner und lustvoller Diskutant. „Wir alle werden uns nach Tiefgang sehnen. Nur die persönliche Kommunikation kann das leisten.“

## 7. Ausgesuchte Persönlichkeiten

**D**er gute Redner, Talkgast, Referent zeichnet sich dadurch aus, dass er eine besondere Art und Weise hat, wie er die Welt sieht. Er wird immer einen entschiedenen Standpunkt vertreten und auch - wenn notwendig - deutlich verteidigen. Wenn seine Aura, seine Präsenz, sein Standpunkt stark wirken, können sie auch „dünne Worte“ überstrahlen. Erfolgreiche Major Events arbeiten mit Prominenz und Kompetenz.

### Prominente, Stars und Celebrities

Nach etymologischer Herkunft leitet sich prominent vom lateinischen Wort prominens ab: hervorragend, bedeutend, weithin bekannt. In unserem medialen Zeitalter werden Prominente vollständig über die Medien definiert. Sie schaffen die Bekanntheit als notwendige Voraussetzung für einen potenziellen Prominentenstatus. Das charakteristische Merkmal Prominenter ist ihre Bekanntheit und impliziert heute nicht zwangsläufig, dass er oder sie eine besondere Leistung erbracht haben muss oder über ein Talent verfügt. Der Soziologe Chris Rojek kategorisiert Ruhm in Relation zum historisch begründeten Eintritt des Prominentenstatus nach

- Herkunft (ascribed celebrity), die sich über Geburt und Heirat definiert. Hier wäre an den europäischen „Adel“ zu denken.
- Zuschreibung (attributed celebrity). Dieser basiert ausschließlich auf konzentrierter Medienpräsenz.
- Leistung (achieved celebrity). Hier steht ein ergebnisorientiertes Konzept im Vordergrund. Ruhm ist hier mit Leistung und Talent untrennbar verbunden.

Für Rojek ist ein achieved celebrity ein Star, der entsprechende Erfolge in seiner Beschäftigung vorweisen kann, die sich nachweislich messen lassen. Der Celebrity hingegen kann seinen Erfolg nur auf mediale Präsenz zuschreiben.

Major Events sollten sich vornehmlich auf achieved celebrities konzentrieren. Prominente dieser Kategorie sind in der Regel durch besondere Leistungen oder Bestseller in TV oder Hörfunk und Presse wohlbekannt. Man kann diese Prominenten einsetzen, auch dann, wenn sie das eigentliche Thema der Veranstaltung nicht wirklich gut beherrschen, sondern „nur“ auf einer Meta-Ebene darüber sprechen können.

Als Beispiel dienen Personen wie den Dalai Lama, eine Ministerpräsidentin, wie Hannelore Kraft, ein bekannter Schauspieler, wie Armin Müller Stahl, ein politischer Journalist wie Stefan Aust, ein Schriftsteller von der Kategorie einer J.K Rowling oder ein Sportler wie Franz Beckenbauer.

Doch man muss auch hierbei aufpassen. Nicht alle Prominente zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine ganz besondere Art und Weise haben, wie sie die Welt sehen. Für die richtige Besetzung ist es notwendig, auf einen Akteur zu setzen, der immer einen entschiedenen Standpunkt vertreten und diesen auch deutlich verteidigen wird.

### Kompetente Fach-Prominente

Sie sind vielleicht nicht allgemein öffentlich bekannt, jedoch in dem Fachbereich, in dem das Event geplant wird, in übergeordneten Themen der zentralen Botschaft eine herausragende Nummer. Viele dieser Prominenten haben neben ihren Fachbüchern allgemeine Sachbücher geschrieben und sind bei den Spezialthemen auch im öffentlichen Fernsehen oder in der Tagespresse wirksam aufgetaucht. Wenn sie dann noch Vorsitzende von Fachvereinigungen oder Präsidenten von öffentlich wirksamen Verbänden sind, ist das



Glück der Veranstalter besonders groß, weil sich die „Verkaufbarkeit“ gegenüber dem Publikum steigert.

Thure von Uexküll war es wahrscheinlich im Bereich der psychosomatischen Medizin und Robert Jungk bei den Zukunfts-Denkern, Fredmund Malik könnte diese Rolle im Bereich der Führungsthemen einnehmen, Reinhard K. Sprenger für den Themenschwerpunkt Mitarbeitermotivation.

Dieser Typus ist nicht nur für Grundsatzvorträge, Plot Points mit innovativen Gedanken, sondern auch für Streitgespräche und für Talkrunden einzusetzen.

### Unbekannte Persönlichkeiten

Sie sind deswegen interessant, weil sie hochkompetent sein können und gleichzeitig in der Regel verhältnismäßig gut finanzierbar sind. Wir verstehen darunter Personen, deren Namen den Teilnehmern der Veranstaltung unbekannt sind, deren Leistung aber popularisiert werden kann. Wer kennt schon Nobel-Preisträger? Und trotzdem möchten Menschen sie kennenlernen. Oder nehmen wir den Alternativen Nobelpreis, den noch weniger Menschen kennen. Unbekannt sind auch Autoren, Fachredner, Fachmoderatoren oder Ex-Präsidenten von Verbänden. Und trotzdem hervorragend: Wenn Sie einen Menschen dieser Art auf der Bühne erleben, dann kann man davon sprechen, einen wirkungsvollen Punkt im Programm gesetzt zu haben.

**Nur mit Glamour-Redereien kann man keine Schiffe bauen.**



**Chris Rojek** (1954) ist Professor für Soziologie und Kulturwissenschaften. Er lehrt an der Brunel University in London und forscht zu den Gebieten Celebrity, Event Management, Leisure und Popular Culture. Der vielfache Buchautor wurde mit dem Allen V.Sapora Preis ausgezeichnet. Rojek argumentiert, dass seine Rahmenbedingungen für das Betrachten der Celebrity-Kultur auch im Zeitalter des Reality-TV noch gültig sind, die Gattungen (hinsichtlich Prominentenstatus) sich aber stärker überlappen.

## 8. Wagniskontrollierte Organisation

**E**ine Veranstaltung ist keine Zeitschrift, ein Vortrag kein Leitartikel, eine Talkrunde keine Anzeige. Der wesentliche Unterschied ist: Instrumente wie Zeitschriften, Anzeigen etc. können Sie testen. Sie können eine Anzeige sogar psycho-biologisch absichern. Doch für Major Events sind Tests nur sehr beschränkt einsetzbar. Das ist aufregend. Und das, nur das führt zu Leidenschaften.

Management plant immer brutal Risiko minimierend. So auch bei internen und externen Veranstaltungen. Schließlich geht es ja nicht nur um die Teilnehmer, die Mitarbeiter oder Kunden. Letztlich geht es auch immer um eine Unternehmensinvestition in beachtlicher Höhe. Im Spannungsfeld zwischen Sicherheit und Leidenschaft, kommt es also auf virtuose Organisation mit Freiraum für Unerwartetes, auf kontrollierten Wagnisumfang an. Der Verhaltensforscher Felix von Cube hat schlüssig dargelegt, dass das kontrollierte Wagnis nicht zu weniger, sondern zu mehr Sicherheit führt und daher jedem Menschen abgefordert wird, der nicht in Schonräumen leben will.

### Kontrollierter Wagnisumfang heißt bis ins Detail zu planen. „Das gibt Sicherheit.“

Location, Technik und Catering. Dabei denkt die kluge Organisation immer von den zu vermittelnden Botschaften her - selbst bei der Dekoration - und „experimentiert“ dabei mit nicht Erwartetem oder Ungewohntem. Sie verlässt zum Beispiel die parlamentarische Bestuhlung in klassischer Form, wenn es um echte Arbeitswerkstätten geht. Und nutzt die Atmosphäre, die entsteht, wenn in Kreisen aufgestellter Stühle in deren Mitte ein Umzugskarton als Tisch dient. Wer sich an einen gedeckten Tisch setzt, spürt unweigerlich, welche Art das Essen sein wird, ohne erst den Geruch aus der Küche wahrgenommen zu haben. Ein anderes Beispiel: Wer eine Veranstaltung in einem alten Uni-Hörsaal plant, wird feststellen, dass die letzten Reihen besser besetzt sind als die ersten und viele Zuhörer den Kopf mit der Hand stützend den Referenten lauschen. Obwohl diese höchst faszinierend sind, kann sich der Zuhörer nicht dem Drehbuch entziehen, das er auf Grund des Raumes im Kopf hat. „Brain Skripts“ nennt sie Christian Mikunda, Begründer der strategischen Dramaturgie. Oder anders ausgedrückt: Räume bleiben nicht ohne emotionale Auswirkung, die anders aber mit Hintergrund geplant sein will. Virtuose Organisation plant auch die Pausen im Detail und vergisst dabei die lähmende Stille nicht: Es mag zunächst spaßig sein, den Bemühungen der Techniker zuzusehen, wenn ein Beamer ausfällt oder die Bühne umgebaut wird. Doch Sekundenpausen ziehen sich bald zur Ewigkeit, wenn der richtige (!) musikalische oder textliche „Geräuscheschleier“ fehlt.



### Kontrollierter Wagnisumfang heißt aber auch sich auf „Unsicheres einzulassen“

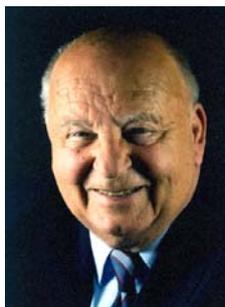
Im Spannungsfeld dazu plant der virtuose Organisator des Major Events ebenso exakt die Botschaften. Er lässt dabei jedoch als kluger Programmchef den notwendigen Freiraum für Unerwartetes. Vorträge und Diskussionen, die bis auf das letzte Wort abgestimmt sind – d.h., wirklich wörtlich abgestimmt - sind eben oft erstaunlich seelenlos. Ein „quasi programmiertes“ Telefongespräch mit einem Referenz-Kunden in einer Mitarbeitertagung zum Beispiel erzeugt als Konserve eher Langeweile. Gemeint ist vielmehr das perfekt vorbereitete Interview: zielorientiert im thematischen Rahmen geplant, weil man die Kernthesen des Telefonpartners kennt, aber eben nicht jede Detailfrage der Konferenzschaltung im Vorfeld mit ihm abgestimmt hat. Hierin liegt meistens die größte Herausforderung für das Management, weil die Faszination des authentischen Dialogs erfordert, sich auch auf „Unsicheres“ einzulassen.

Kontrollierter Wagnisumgang heißt zudem, neuartige Formen und Formate mit erhöhtem Tempo zuzulassen. Das Tempo innerhalb eines Programms hat sich in den letzten 15 Jahren deutlich verändert. Während wir noch Ende der 90er Jahre Vorträge von 60 – 90 Minuten kannten, sind diese jetzt die großen Ausnahmen geworden. Fernsehen, aber auch die Kinodramaturgie sind daran nicht unschuldig. Der geneigte Zuschauer erwartet kurze Exposition, schnelle Ausführungen, deutliche Plot Points. Im Kampf um die Aufmerksamkeit gibt die „Zapping-Kultur“ den neuen Takt für temporeiche Veranstaltungen an.

### Kontrollierter Wagnisumgang oder das Konzept des Flow

Der amerikanische Psychologe Mihaly Csikszentmihaly hat Menschen befragt, die unterschiedliche Tätigkeiten ausüben, wie Felskletterer, Chirurgen, Künstler, Wissenschaftler. Er wollte wissen, was sie empfinden, wenn sie ihrer eigentlich doch mühevollen Tätigkeit nachgehen. Dabei stellte er fest, dass ihm alle Personen auf ganz ähnliche Art und Weise antworteten. Sie fühlen sich hoch konzentriert, vergaßen Raum und Zeit, fühlten ein hohes Maß an Kompetenz und hatten einen genauen Überblick darüber, wo ihr Ziel war. Alle Befragten empfanden dabei eine Art Glücksgefühl, das sie in ihrem Tun erlebten. Er stellt fest, dass dieses Flow-Erlebnis, wie er es nannte, auf den menschlichen Neugiertrieb zurückgeht, der von uns befriedigt werden möchte. Menschen haben von Natur aus das Verlangen, den Kreis des ihnen bisher Bekannten zu überschreiten und Herausforderungen zu meistern. Wer das Publikum mit Unerwartetem begeistern will, muss selbst unsicheres Terrain beschreiten.

### Erfolge entstehen nicht im Schonraum.



**Felix von Cube** (1927), Prof. und Naturwissenschaftler, veröffentlichte zahlreiche Bücher zur kybernetischen Pädagogik und zur kybernetischen Didaktik sowie zur Verhaltensbiologie des Menschen. Unter anderem begründete er eine Theorie zum Prinzip "Flow" von Mihaly Csikszentmihalyi. "Lust an der Arbeit entsteht, wenn die Triebdynamik stimmt."

## 9. Transparente Teilhabe

**E**motionale Erlebnisse zu produzieren, ist nicht leicht - und nicht das Schwerste. Jede Gala, jedes Veranstaltung kann mit Halli Galli aufgeputzt werden. Die bekannte Showgröße, der internationale Zauberer oder andere Schmückelemente eignen sich dazu. Doch Major Events haben ein knallhartes Ziel: Der Mitarbeiter oder Kunde, sie (!) sollen bei einer wichtigen strategischen Zielsetzung und einem Change fasziniert sein und aktiv mitmachen. Und da gilt vor allen Dingen eines: Teilhabe & Transparenz.

Wer in einem Major Event Menschen gewinnen will und muss, ihre eigene Einstellung zu überprüfen und zu verändern, der will sie auch animieren, ihr Verhalten zu ändern. Mit frontalen Botschaften kommt man nicht weiter. Schon lange ist bekannt, dass Mitmachen Menschen besonders anspricht. Beobachten wir doch das gemeinsame Absingen von Nationalhymnen in Sportstädten oder auf Parteitagen, obwohl es für die Sache nicht notwendig ist. Auf dem Fußballplatz, in Kirchen oder Schützenumzügen sind gemeinsame Rituale völlig normal. Sie haben magischen Charakter.

Scott Wiltermuth und Chip Heath untersuchten synchrone Handlungen und stellten fest, dass Menschen dadurch kooperativer werden und eher gewillt sind, der Gruppe nützlich zu sein. Synchronizität fördert Bindungen. Es treten Spiegelneuronen in Aktion und es entsteht eine besondere Art von Zufriedenheit, die ausschließlich durch die Teilnahme an diesen synchronen Aktivitäten erreicht werden kann.

Man versteht jetzt, warum auf vielen Major Events plötzlich ein Fitness-Trainer auftaucht und mit den Teilnehmern „die 5 Minuten“-Auflockerung durchexerziert. Man schüttelt die Arme, kreist mit dem Kopf und was sonst noch alles. Alle tun so, als fühlten sie sich wie nach einem Waldlauf, doch es geht vornehmlich um die Synchronizität. Wir gehen diesen kleinen Teil der Teilhabe lieber spielerisch und nicht erzieherisch an. Durch 7 Minuten Mambo-Tanz am Platz durch einen Tanzlehrer oder das Jonglieren lernen mit 3 Bällen – wobei man diese dann behalten darf, wenn sie gleichzeitig ein Bezug zur Botschaft haben. Und das geht oft, jonglieren wir doch immer zwischen Kunde – Unternehmen – Wettbewerb das Marktgeschehen aus. Doch dieser Teil der Teilhabe reicht alleine nicht aus. Ihm fehlt alles, was eigene Gestaltung im Rahmen einer sozialen Rückversicherung ermöglicht.

### Der Virus der Anbindung ist sozial

Menschen gewinnen Informationen sozial und bewerten diese sozial. Eine Strategie gewinnt nicht dadurch, dass sie in allen Fakten nachvollziehbar ist, sondern vornehmlich auch, weil eine Gruppe sie als richtig bewertet und dann mit Leidenschaft danach handelt und sie so durchsetzt. Drei Möglichkeiten der Führung stehen zur Verfügung (1) Informationsübergabe (2) Gruppenzwang und (3) Bahnung. Wenn sich die notwendige Erkenntnis durch aktive Teilhabe wie von selbst den Weg bahnt, dann ist ein Ergebnis besonders stabil. Bahnung lässt sich u.a. mit unterschiedlichen Mitteln in einem Major Event herstellen, so z. B. durch

- Wortmeldung: Einzelner oder als Gruppensprecher
- Einschätzungsabstimmung: Es wird eine Frage gestellt und die Teilnehmer schätzen z.B. den Anteil der Fremdkapitalverzinsung am Verkaufspreis des Unternehmens – und der Vergleich mit der echten Kennzahl ergibt dann die treibende AHA-Erkenntnis
- Abstimmungen: Hierzu zählen in kleineren Gruppen die Pünktchenkleberei, während man das in größeren heute per App und anderen technischen Verfahren macht. Verschiedene Optionen werden „aus dem Bauch“ und damit mit Gefühls- und Erfahrungswissen bewertet. Die Kernergebnisse werden weiter bearbeitet oder wenigstens diskutiert.

Doch kann sich das Top-Management auf derartige Methoden oft nur begleitend verlassen. Strategische Kommunikation braucht letztendlich tiefe, handlungsleitende Überzeugungen bei den Teilnehmern. Emotionen müssen genutzt, doch der Intellekt gewonnen werden.

Dieses geschieht eben auch durch Fakten, Analyse, Bedenken von Konsequenzen und Entscheidungen. Dieses geht nur durch einen umfangreichen, geleiteten und doch zum Teil auch ergebnisoffenen Prozess. Wir haben dazu mit unserem Netzwerkpartner Hans-Jürgen Ortbach den Denkhaus-Prozess entwickelt. Wesentlich dabei ist, dass wir das Denken und das Feuern der Synapsen in Arbeitsabschnitten steuern und jeden Schritt dokumentieren. Wesentlich ist auch, dass man dieses nur in Arbeitsgruppen durchführen kann. Doch im Gegensatz zu vielen Events verlassen die Teilnehmer nie das Gesamtauditorium, egal ob es 50, 100 oder 1000 sind. Das große Wir-Gefühl und der Synchronizitätsfaktor sprechen unter anderem massiv dagegen.



### Transparenz & Gerechtigkeit führt zu gemeinsamen Strategien

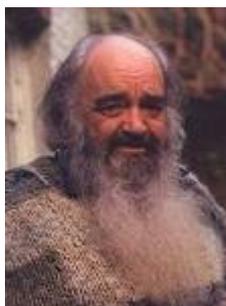
Ergebnisse und Botschaften eines Major Events müssen nicht nur durch Teilhabe gewonnen, sondern auch als gerecht empfunden werden. Sie müssen nicht nur legal, sondern auch legitim sein. Wenn z. B. politisch etwas richtig zu Stande gekommen ist, so können „Wutbürger“ trotzdem den ganzen Prozess stoppen oder neu aufrollen. Ein Unternehmen kann sich das nicht leisten. Darum gilt es, die Major Event Konzeption durch den Filter einer besonderen methodischen Blickrichtung zu planen.

Kybernetik allgemein betrachtet komplexe und dynamische Systeme unter dem Aspekt ihrer möglichen Steuerung. Soziokybernetik widmet sich komplexen und dynamischen Strukturen und Prozessen in der menschlichen Gruppe. Jede strategische Frage kann durch die soziokybernetische Perspektive zu besseren und akzeptierteren Inhalten, Lösungen, Verfahren führen. Vier Regelsysteme gilt es, im Major Event zu berücksichtigen:

- Präferenzregeln: Was gilt für die eigene Gruppe in unserer Wohnung (Kunden/ Unternehmen)? Wie sortiert das System sich selbst? Das sind die „Hausregeln“.
- Interferenzregeln: Durch welche Fenster schauen die Hausbewohner? Welche Wahrnehmungen lässt das System zu, welche blendet es aus? Die „Wahrnehmungsregeln“.
- Transferenzregeln: Wie verhalten sich Nachbarn (Wettbewerber, Einzelkunden usw.) in derselben Straße zueinander? Welche Regeln gelten? Es sind „Abstimmungsregeln“.
- Konferenzregeln: Welche Regeln gelten, wenn die ganze Siedlung produktiv zusammen wirken soll und z.B. gemeinsam Kinderspielplätze baut, anstatt Bandenkriege zu organisieren? Oder eine neue Strategie umsetzen soll! Die sozialen „Innovationsregeln“.

Die Konzeption eines Major Events sollte Soziokybernetik sowohl in den Teilhabeverfahren innerhalb der Veranstaltung als auch in den thematischen Diskussionen zwingend berücksichtigen.

### Gemeinsamkeit toppt Zusammensein. Der Kampf wir gegen uns hört auf.



**A. Stafford Beer** (1926 – 2002), war Professor an der Manchester Business School in UK. Er gilt als Vater der Management-Kybernetik. Kybernetik hat sich mit ihm und anderen von der mathematisch-technischen Steuerung in die Steuerung von Menschengruppen und ihren Strategieentwicklungen hinentwickelt. So eben auch in die Soziokybernetik, die begrifflich in der evangelischen Kirche als „Führung der Gemeinde“ schon seit über einem Jahrhundert existiert. Soziokybernetik weiß, dass „entweder-oder“ nicht weiter führt.

## 10. Sprechende Orte

**F**ilmset, kurz Set, nennt man beim Film das jeweilige Motiv, das gerade gedreht wird. Ein Spielfilm kann leicht aus 50 Motiven bestehen. Eine Major Veranstaltung hat dagegen häufig nur eines, selten - aber oft sinnvoll - auch mehrere. Und in diesem Set ist das Setting, der sprechende Ort, vor dem ersten gesprochenen Wort schon richtungsgebend: Location, Bühne, Dekoration, Technik – sie gewinnen oder verlieren die Herzen bereits in der Stille.

Drama als Komödie oder Tragödie oder ganz anders, wie will das Top-Management den Major Management Event spielen? Wer seine strategischen Ziele erreichen will, überlässt nichts dem Zufall – auch wenn er besonders auf die Botschaft und die Inhalte als konzeptionellen Nukleus der Veranstaltung setzt und setzen muss.

Der Konzeptionist wird sich folgendes überlegen: Die Botschaft braucht die richtige Dosis. Zu wenig wird nicht verstanden. Zu viel, zu plakativ, zu aufpeitschend wird sie von Führungskräften, Mitarbeitern oder Kunden abgelehnt. Propaganda ist tödlich. Dann sind da die inneren Einstellungen, auch Set genannt und nicht mit dem Filmset zu verwechseln. Das sind Erwartungen, Wünsche, Ängste.

### Setting: Umgebung von Ort, Zeit und Raum

Die meisten Menschen fühlen sich in einem Krankenhaus kränker, in einer Kirche oder einem Tempel spirituell berührt. Major Events müssen diesen Effekt nutzen. Es reicht nicht, bei einem Produkt-Launch Packungen und Werbungen groß auf die Bühne zu bringen. Es reicht auch nicht, große Bühnenaufbauten mit riesigen Bildschirmen aufzustellen, damit noch die letzten Bartstoppeln des Redners gesehen werden. Dieses ist kein angemessenes Setting, das die Sinne bewegen will. Es soll vielleicht optimistisch, möglicherweise provokativ sein. So wie 1966 in „Hair“ erstmals ein Penis auf einer britischen Bühne zu sehen war. Denn auch Kleidung oder Nacktheit kann zum Setting dazugehören. Also Business Kleidung – ja oder nein?

Der Sozialwissenschaftler Aaron C. Kay hat mit einem Team untersucht, ob bestimmte, augenfällig präsentierte Objekte sofort bestimmte Gefühle und Verhaltensweisen auslösen. Wie häufig haben Sie ein Major Event besucht, bei dem nur zwischen der Frage Kino- oder Konferenzbestuhlung entschieden wurde? Möglicherweise bekamen Sie am Eingang noch einen kleinen Koffer, in dem alle Materialien waren. Doch Aktenkoffer und Konferenztische sorgen automatisch dafür, dass Menschen sich konkurrenzbetonter, weniger kooperativ und nicht besonders großzügig verhalten. Ob das das Management wollte? Schon die Frage runder 6er- oder 10er- (das Übliche in einem Hotel) oder Konferenztisch, Layout mit geraden Gängen und Fluchlinien oder scheinbarer Zufall kann die Welt verändern.

Unsere Erfahrung zeigt, dass es vorteilhaft ist, das Setting eines Major Events mehrfach umzubauen – ohne zwingend in neue Räume zu gehen. Man lässt den Ort immer wieder neu sprechen. Tische, Stühle, Bühnen-Deko verändert man tagsüber und abends völlig und erzeugt dadurch Stimmungen zu den Botschaften und Aufgaben. Keine Tische oder gar Pappkartons sind zum Beispiel in einer Arbeitswerkstatt ein probates Mittel der Wahl.

Auf der anderen Seite kann auch der Ort selber bereits sprechend sein. Manche gehen gerne in Museen, andere in alte Filmtheater. Doch der Nutzen eines fertigen Ortes, der für etwas anderes steht, ist oft viel zu gering: Mitten im Automobilmuseum über die eigene Zukunft nachzudenken, lenkt gelinde gesagt ab. Eine legendäre Veranstaltung in einer Tiefgarage musste wegen Benzindämpfen und hohem Geräuschpegel durch schallende



Betonwände schlicht abgebrochen werden. Wir kaufen uns darum zumeist lieber nicht in ein vorgegebenes Setting ein, sondern bauen es in einem Hotel-, Konferenz- bzw. Messesaal lieber botschafts- und zielfördernd selbst. Zudem sind diese Locations meistens logistisch gut angebunden. Dabei müssen der Aufbau und die Deko nicht zwingend voluminös sein.

### Setting-Komposition – sparsam und wirksam

Major Events nutzen der Fantasie der Menschen und deuten mehr an – das Gehirn vervollständigt schon von selbst. So können ein paar Karikaturen im Großformat schnell Situationen zeigen. Eine Verkaufstheke mit einem Absperrband ist die optische Metapher für die ganze Handelslandschaft. Feuer in Eisblöcken ist komplizierter, eine Baustelle mit Essen im Henkelmann und einem 3 Meter hohen Baugerüst ist wiederum schnell aufgebaut. Manchmal sind es kleine Veränderungen, wie zum Beispiel der Wechsel von ZEN-haften Behauptungen [wie: „Customer needs are not same shit in different packages“] auf großen Tafeln an den Seiten aufgebaut - oder durch Personen mitten in die Veranstaltung einfach mal ohne Worte hineingetragen. Dekoration kann nämlich auch beweglich sein. Schon die Frage, ob die Kerze auf dem Tisch ein Teelicht oder eine Kandelaber ist, ist nicht eine Frage des Geschmacks. Sitzen Interview-Partner auf einem Sofa, in Sesseln, Stühlen, auf einem Barhocker oder stehen sie an einem Tisch? Kleinkariert? Nicht, wenn man weiß, dass es bei Major Events für das Unternehmen letztendlich immer im Kern um Millionen geht.

Wer kann denkt auch an den Duft. Rob W. Holland und sein Team wiesen nach, dass der Geruch nach einem Allzweckreiniger den Aufräum- und Sauberkeitsdrang erhöht. Major Events haben sicherlich andere Ziele. Nicht umsonst bläst British Airways „Meadow Grass“ in die Warteräume und der Samsung-Store in New York duftet nach Honigmelone. Wer sich da auf den Teppichgeruch des Hotels verlässt, hat konzeptionell eine Lücke.

Dass unter diesen Zielsetzungen die Haustechnik des Hotels oder deren Vertragspartner wirklich ausreichen, wird niemand ernsthaft glauben, der die Bedeutung des Meetings im Auge hat. Licht muss man mitbringen und kann sich nicht auf die partiell veränderbare Deckenbeleuchtung verlassen. Farbe im Licht wiederum steuert biophysologisch die Stimmung: Nachdenklich, innovativ, entspannend...

Unsere Bühne muss groß aber nicht hoch sein. 12 Meter lang ist das mindeste, aber möglichst nur 30 – 40 cm hoch. Man muss sich auf einer Bühne bewegen können, ohne das Bühnensetting vor dem Auditorium groß zu bewegen. Niemanden wird es überraschen, dass Musik nicht unwesentlich ist. Natürlich muss man keinen Veranstaltungspart mit Band oder DJ haben, aber was ist mit dem Einstieg? Schon der richtige Start-Jingle gibt den Ton und damit die Richtung an. Und, und, und...

### Der sprechende Ort als visuelle Literatur. Resonanzraum für strategische Arbeit



**Philipp Carl Sprengel** (1787 – 1859) war ein deutscher Agrarwissenschaftler. Er formulierte das Minimum-Gesetz. Pflanzenwachstum wird durch die knappste Ressource – wie Wasser – beschränkt. Es verbessert sich nicht, wenn man eine andere – wie Dünger – hinzu gibt. Der Effekt ist auch beim Major Event bekannt: Fehlt thematisch klare aber abwechslungsreiche Botschaftsvermittlung als Nukleus, so nutzt Emotion und/oder neuer Stoff durch sprechende Orte nichts. Zusammen verstärken sie Wachstum.

## 11. Professionelles Briefing

**O**b Moderatoren, Vortragende oder Talkgäste, sie alle können nur einen guten Job machen, wenn das Briefing stimmt. Es informiert über die erforderlichen inhaltlichen Sachverhalte, macht die notwendigen Richtungsangaben, klärt Organisatorisches professionell und lässt dem Einzelnen die Spielräume in der Gestaltung, um authentisch zu sein.

Im ersten Schritt des Briefings ist es entscheidend, den „universalen Überblick über das zu inszenierende Stück“ zu geben, wie es der erfolgreiche Theaterautor und Regisseur Alan Ayckbourn nennt. Es gilt, eine - wenn auch grobe - Vorstellung zu vermitteln von der Geschichte, dem inhaltlichen Weg, den die Veranstaltung in ihrem Verlauf zurücklegt und welche Aufgabe dabei vor dem Akteur liegt. Die Notwendigkeit zu Hintergrundinformationen zum Unternehmen und zum Projekt leuchtet jedem sofort ein. Klar, dass Ziel der Veranstaltung, Beschreibung der Zielgruppe/ des Publikums ebenfalls ins Briefing gehören. Doch erst mit Perspektive und Story sind die Grundvoraussetzungen komplett, um die generelle Aufgabe und Rollenverständnis zu klären.

### Souveräne Moderatoren

Moderatoren sind für Major Events in Unternehmen und auf Fachkongressen extrem wichtig und darum ist ihr Briefing noch wichtiger. Wenn die Rolle nicht präzise abgestimmt ist, kommt auch der gute Moderator in Verlegenheit - ob bei Führungskräfte- wie Vertriebs- tagungen, bei Händler- oder Kundenkongressen bei Launches eines Unternehmens oder bei öffentlichen Fachkongressen. Das lateinische moderare, „mäßigen“, „steuern“ und „lenken“ weist schon darauf hin, dass der Moderator in einer Zwickmühle stecken kann. Denn wenn er mäßigt - steuert er nicht, wenn er lenkt, treibt er wahrscheinlich sogar. Jeder Moderator erwartet eine klare Antwort auf die Frage, was genau seine Aufgabe ist und wie er seine Rolle anlegen soll. Für das Rollenverständnis unterscheiden wir drei Arten der Moderation.



- **Strukturmoderation:** Hierunter verstehen wir, dass der Moderator die Anweisungen und Hinweise gibt, was zu geschehen hat. Zum Beispiel: Schreiben Sie jetzt eine Frage auf eine Karte. Werfen Sie diese in das Gefäß, das gleich rumgereicht wird. Als charmanter Steuermann achtet er zudem gemeinsam mit der Regie darauf, dass die entsprechenden Zeiten für den Tag eingehalten werden.
- **Inhaltsmoderation:** Das Führen von Interviews, das Nachfragen und Verbindlichkeiten herstellen in Talkrunden sind die herausfordernde Aufgabe, die sich um Inhalte bemüht und dabei einen journalistischen Anspruch verfolgt. Im Detail-Briefing ist Punkt für Punkt das Programm durchzugehen und das „Was“, der thematische Kern, präzise vorzugeben. Das „Wie“ sagt dem Profi schon die Zusammensetzung des Publikums. Wenn z.B. die Moderatorin und Ärztin im Fernsehen den Oberarzt der orthopädischen Uni-Klinik befragt, so interviewt sie anstelle und aus der Sicht eines Laien. Sie kennt die präzise Antwort und fragt doch ganz unschuldig. Die Aufgabe einer solchen Moderation liegt in dem entwickelnden Transfer einer Fachantwort ins Laienverständnis. Die Rolle des „Ahnungslosen“ wird der Moderator bei einer Fachdiskussionsrunde und einem wissendem Fachpublikum nicht einnehmen. Er muss nichts „übersetzen“. Eine Frage auf die wir insbesondere bei Managementveranstaltungen treffen: Sollte der Moderator vorher die Fragen mit dem Talkgast oder Interviewpartner abstimmen? Nur den Rahmen - ansonsten gilt die freie Diskussion. Und direkt vor einer Veranstaltung ist die Diskussion zwischen Moderator und Diskutanten gänzlich abzulehnen. Hier wird schon vorher ausdiskutiert und auf dem Podium ist dann die Luft schnell raus. Man merkt das zudem an Sätzen wie: „Wie ich schon im Vorgespräch...“

- Anschlussmoderation: Das Herstellen von Anschlüssen zu vorherigen Punkten oder nachfolgenden, auch durch Zusammenfassungen als Zwischenergebnis, ist schon deshalb wichtig separat zu benennen, weil es je nach Art der Veranstaltung für den roten Faden notwendig und wichtig ist. Und zweitens kann es Sinn machen, zwei Moderatoren in unterschiedlichen Funktionen einzusetzen. Zum Beispiel den Fach-Moderator, der über das Thema nicht nur berichtet, sondern in dem Thema hart und tief arbeitet und die Aufgabe der Inhaltsmoderation übernimmt. Ihm zur Seite steht der Strukturmoderator, der auch die Anschlussmoderation und damit das Publikum durch die Veranstaltung führt.

### Inspirierende Referenten

Ob Rede oder Vortrag: Nicht aus der „Konserve“, sondern für das Major Event müssen sie gemacht sein. Neben den Hintergrundinformationen und dem Veranstaltungsziel sowie der Story ist der wesentliche Punkt, den Rahmen des Themas präzise abzustecken und daran hart mit dem Referenten zu arbeiten. Meint nicht, dass der Akteur nicht sein fachkundiges Pfund nutzt, aber auf Perspektive und Story der Veranstaltung muss es zugeschnitten sein.

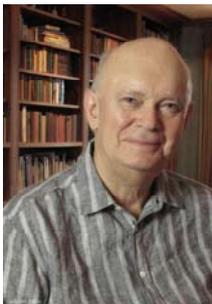
Nehmen wir einmal an, es geht um ein Major Event für Studenten und junge Entscheider im Gesundheitswesen, die sich auf den Weg machen, gemeinsam neue Lösungen und Veränderungen für das Gesundheitssystem anzuregen. Dann passt als Gastredner zum Auftakt Boris Grundl, Buchautor u.a. „Die Diktatur der Gutmenschen. Was Sie sich nicht gefallen lassen dürfen, wenn Sie etwas bewegen wollen“ – sehr gut. An den Untertitel anknüpfend können folgende Fragen helfen, die durch ihn zu entwickelnde Botschaft zu präzisieren:

- Halten die „jungen Wilden“ durch, wenn es an die Kernerarbeit, an die Debatte und den geistigen Konflikt in der Arbeit geht?
- Und glaubt jeder einzelne daran, dass es in einer Demokratie mit dem Kreuzchen zur Wahl alle 4 Jahre nicht getan ist, sondern dass man auch von unten mit intelligenten Ideen und Initiativen deutlich Einfluss auf Umsetzung und Gestaltung der demokratischen Verfahren (wozu das Gesundheitssystem gehört) nehmen kann?

Die Antworten werden sein fachkundiges Pfund in die Situation der Zuhörer einpassen.

Mit Moderatoren und Referenten muss man also im Vorfeld viel arbeiten, sich genau auseinandersetzen, die Briefings präzise abstimmen, Souveränität und dem eigenen Stil Freiraum geben. Bei seiner Arbeit mit den Schauspielern setzt Ayckbourn z.B. gerne „Auslöser-Bilder ein“. Ein anschauliches Beispiel, eine Parabel, eine Anekdote sind oft wirkungsvoller als direkte Anweisungen. Das bringt die Akteure an ein Gefühl, eine Erfahrung, eine Erinnerung heran, die ihnen darlegt, welche Stimmung erzeugt werden soll. Sie gehen von einem „Bild“ aus, das bei den Zuschauern erreicht werden soll und interpretieren es auf ihre Weise – aber im Sinn der Gesamtstory des Major Event.

### Ein exzellentes Briefing kompensiert auch mal schwache Besetzungen.



**Sir Alan Ayckbourn** (1939) war ursprünglich Schauspieler, bevor er zu "Großbritanniens populärstem Gegenwartsdramatiker" (The Economist) wurde. Seine Theaterstücke wurden in vierzig Sprachen übersetzt. Zugleich arbeitete Ayckbourn als Regisseur. 2009 erhielt er in England für sein Lebenswerk den Laurence Olivier Special Award, 2010, ebenfalls für sein Lebenswerk, in New York den Special Tony Award. „Es ist besser, einem Schauspieler zu sagen er solle den Raum betreten, als kündige er einen plötzlichen Todesfall an, als in allen Einzelheiten über Auf-Zehenspitzen-Gehen und im Flüsterton-Sprechen zu reden.“

## 12. Entscheidungsstarke Regie

**I**m Fernsehen wird alles mit Aufzeichnung und Playback perfekt gemacht. Die großen LIVE Shows existieren nicht mehr. Was wie LIVE aussieht, ist zimal geprobt. Diese Möglichkeit haben Major Events nicht. Sie sind individuell, in ihrer Art jeweils einzigartig und brauchen darum exakte Organisation, präzise Ablaufplanung und eine perfekte Regie. Wenn jeder Akteur sich auf der Bühne wahrhaftig präsentiert, die Dramaturgie folgerichtig und spannend ist, dann haben Veranstaltungen, penibel konzipiert und gründlich geplant, letztlich eine Regie mit Genauigkeit, Toleranz, Feingefühl und Improvisation.

Wer danach fragt, ob man für ein Major Event die Veranstaltungsregie braucht, könnte ebenso behaupten ein Orchesterkonzert funktioniere ohne Dirigent oder bezweifeln, dass die Jet-Kunstflugstaffel bei Tempo 1.000 wirklich auf den Leader schaut. Die Regie ist das zentrale Element für den reibungslosen Ablauf und entscheidet als Leader des Teams im Fall der Fälle und zwar unmissverständlich. Zwei Grundsatzregeln sind unbedingt einzuhalten:

1. Klare Rollenverteilung: Jeder im Team hat eine klare Aufgabe. „Ein bisschen von allem“ ist keine gute Devise, wenn es um die Aufgabenverteilung im Veranstaltungsteam geht. Dank klarer Rollenverteilung können auch notwendige Änderungen in Echtzeit erfolgen und sich reibungslos einfügen. Für die Teammitglieder ist es wichtig, aufeinander zu hören, sich gegenseitig zu vertrauen und perfekt vorbereitet zu sein. Das heißt z.B. für den Techniker die „Instrumente“ müssen einwandfrei funktionieren und die individuellen Parts sitzen. Und so wie der Leader sein Team mental auf jeden Einsatz vorbereitet, wird in der Regiebesprechung mit allen Beteiligten jeder Wechsel, Umbau, Auftritt usw. durchgegangen. Ob alles perfekt klappt, zeigt sich am Schluss, wenn das Timing insgesamt passt und das Publikum begeistert ist.
2. Uneingeschränkte Führung: Ganz so wie beim Formationsflug einer Jet-Flugkunststaffel der Kommandeur die Figur ankündigt, so erhält das Veranstaltungsteam die Zeichen von der Regie z.B. für den Veranstaltungsstart, für Soundeinsätze, für das Ende eines Vortrags, für das Öffnen der Türen usw. Dabei ist die Autorität klar definiert. Die Regie führt uneingeschränkt. Eine ihrer wesentlichen Aufgaben ist zu entscheiden. Gleich dem Dirigenten eines Orchester-Konzertes entscheidet die Regie über Tempo und Dynamik. Das wird in jedem professionellen Team respektiert. Auch vom Auftraggeber.



### Die Kardinaltugenden der Regie

- Ergebnisorientiert managen: Letztendlich kommt es im Management auf Resultate an. Viel wichtiger als die Freude an der Arbeit selbst, sind die Freude an den Ergebnissen der Arbeit und der Stolz auf die Effektivität, mit der sie erledigt wird.
- Exakt lotsen: Die minutiöse Planung des Ablaufes und der Rollenverteilung im Team ist Grundvoraussetzung für das Gelingen. Dabei muss die Regie jedem Einzelnen vermitteln: Es kommt auf den Beitrag des einzelnen zum Ganzen an. Dazu gehört der professionelle Einklang mit Ton, Licht und Präsentationstechnik ebenso wie die Abstimmung mit dem Catering.
- Vorausschauend planen: In der Organisation hält die Regie auch Optionen für „Unvorhergesehenes“ bereit. Plant zum Beispiel mit Interventions-Regie in „Black-Out-Situationen“. Also jemanden, der scheinbar spontan beim Moderator zum Thema etwas nachfragt und zumindest diesen wieder auf die Spur bringt. Oder einen offiziellen Hinweis, z.B. einen Zettel, auf die Bühne bringt. Das stört niemanden, löst aber das Problem meistens direkt oder partiell.

- Angemessen steuern: Die Elemente im Programm laufen nicht so gleichmäßig wie durch eine Sanduhr. Es gibt Zeiten und dramaturgische Punkte, da scheint die Zeit zu stehen, in anderen da rast sie. Die professionelle Regie achtet darauf, dass das Timing eingehalten wird. Dazu gehört auch wenn die Zeitplanung Einzelner aus dem Ruder läuft z.B. in einer Talkrunde man noch den positiven Abschluss setzen will und muss, mit Feingefühl dennoch im dramaturgischen Konzept zu bleiben. Dann lässt die Regie die Zeit angemessen nachlaufen und klärt in der Pause mit dem Moderator, an welcher Stelle man wieder aufholen kann und dramaturgisch das Tempo hält.
- Sorgsam begleiten: Gespür und Toleranz sind im Umgang mit den Referenten gefragt. Zum Beispiel, wenn es darum geht zu vermitteln, dass sich der Einzelne auf die Technik wirklich verlassen kann. Die Skeptiker meinen immer, dass sie am Mikrophon noch etwas einstellen sollten, wenn sie sich wieder zu Wort melden. Sie trauen dem Hinweis der Technik nicht, die ihnen eigentlich durchaus vertrauenswürdig meldet, dass sie jeweils zur rechten Zeit das Mikro öffnet. Skeptiker pusten vor jedem neuen Satz ins Mikrophon oder klopfen gar obendrauf. Krachende, windige Technik geht über die Lautsprecher und traktiert die Ohren des Publikums. Die penible Regie spürt das im Vorgespräch, toleriert die Skepsis, weil sie nicht zu ändern ist und entscheidet, dass man ihnen z.B. ein Clipmikrophon anstecken muss. Die Regie unterschätzt also die Anforderungen selbst in so kleinen Details nicht.
- Kreativ improvisieren: Veranstaltungen wären nicht live, wenn es nicht auch immer „Ungeplantes“ gibt. Dann, wenn es zu einer Ausführung kommt, die vorher so nicht fixiert wurde, ist Improvisation gefragt. Das gelingt wenn die Regie Konzept und Programm verinnerlicht hat, die individuellen Parts des Teams aus dem FF kennt und mit diesem Potential kreativ umzugehen weiß.

**Was die Regie gnadenlose Entscheidung nennt – nennt der Unwissende Flexibilität.**



**Roderick Shaw** (1959), ist ein vielseitiger Künstler, am Klavier genauso zu Hause wie am Dirigentenpult oder im Manager-Coaching. Der gebürtige Engländer und Wahl-Kölner studierte an der Universität von Cambridge Orgel, Cembalo und Musikwissenschaft. Neben der Musik gilt sein Interesse insbesondere dem Phänomen der Dynamik zwischen der Leitung des Dirigenten und dem Zusammenspiel des Orchesters. Zusammen mit Kommunikationstrainern und Managementberatern entwickelte er »maestro manager«, einen interaktiven, auf Musik basierenden Workshop für Führungskräfte und Teams. „Während eines Konzertes führt der Dirigent uneingeschränkt. Er entscheidet über das Tempo, den Stil, die Dynamik. Das wird nicht diskutiert und von jedem professionellen Orchester auch respektiert.“

## 13. Eingebettete Medien

**D**em Top Management stehen verschiedene und verschiedenartige Medien zur Verfügung, um strategische Ziele zu diskutieren, Teilhabe zu gestalten und entscheidende Botschaften zu verkünden. Man kann diese in Non-Live und Live-Medien unterteilen. Live-Kommunikation bewirkt bei dem einzelnen am schnellsten und nachhaltigsten einen Change. Weil die Aufgabe strategisch ist, ist der Live-Major Event der größte Hebel. Um ihn umzusetzen, sind Non-Live Medien elementar.

Man braucht keine großen Studien – obwohl diese das Ergebnis auch eindrücklich bestätigen – sondern nur eine Selbstbeobachtung, wie welche Medien wirken:

- Die geringste Wirkung auf die Person hat eine Botschaft, die schriftlich an alle gerichtet ist. Das Rundschreiben oder das „schwarze Brett“ stehen beispielsweise dafür.
- Besser punkten dann schon Medien, die schriftlich und personalisiert daherkommen. Der Brief an jemanden direkt wird in der Regel ernster genommen.
- Erfolgreicher sind Medien, die den Dialog zumindest durch einen Rückkanal ermöglichen: Das E-Mail, der Brief mit Antwortkarte – sie gehören zu diesem Ansatz
- Überzeugend wirkt besonders face to face, einzeln oder in der Gruppe. Denn das ist Live. Das ist direkte Kommunikation mit Diskurs und Debatte.

Unter Live-Kommunikation versteht man alle Kommunikationsinstrumente, die direkte, zeitgleiche Reaktionen bei Menschen einzeln oder in Gruppen hervorrufen und auf die der Kommunikator direkt und zeitgleich agieren/reagieren kann. Telefon ist Live, genauso wie das einzelne Kunden- oder Mitarbeitergespräch, das Gruppen-Meeting oder der Major Event.

### Medienauswahl nur nach strategischen Zielen

Grundsätzlich kann man zwei Regeln aufstellen:

1. Wer strategisch großen Erfolg braucht, es dabei aber egal ist, wie viel Promille oder Prozent aus einer großen Masse reagieren und wer genau die Reaktanten sind, der ist zum Beispiel mit Social Media hervorragend bedient – einem prinzipiellen Non Live-Medium. Live-Medien sind höchstens ergänzend
2. Wer strategisch großen Erfolg braucht, es aber notwendig ist, eine große Masse aus einem genau definierten, personalisierten Ansprechkreis zu gewinnen, der wird Live und Major Events als Nukleus wählen und mit Non-Live Medien ergänzen. Egal ob es sich um 50 Führungskräfte, 1.000 Mitarbeiter oder 20.000 Kunden handelt.



Doch mit dem Nukleus Major Event kommt man bei einem Change weder gegenüber Führungskräften, Mitarbeitern oder Kunden aus. Denn für so einen Event muss bereits geworben werden. Das Mitmachen muss eingeworben sein, wenn die Teilnehmer kommen. Das Ergebnis gilt es zusammenzufassen und mit weiteren Informationen und Botschaften zu verstärken. Hier greifen gezielt die Non-Live Medien, besonders, wenn sie personalisiert werden.

### Der Kern: Ein Programm und neun Verstärker

Das Programm existiert nicht nur als Event, sondern das Programmheft – kurz auch Programm genannt – ist sein erster Verkäufer. Hierum rankt sich das gesamte prä- und postzentrale Geschehen:

1. Der Termin-Blocker: Manchmal über ein Jahr vorher kommt er für den Terminkalender
2. Die erste Einladung: Sie lüftet erste Geheimnisse und inhaltliche Highlights

3. Das Programm: Sowohl im Netz als auch gedruckt. Das Missverständnis ist oft, dass man meint, es handelt sich hier um ein Ablauf- und Zeitplan. Doch man muss wie ein Theaterdirektor denken: Herausarbeiten der Themen, herausstellen der Persönlichkeiten in Interviews und Vorträgen, hervorheben von Formaten. – Und doch: Niemals wird das letzte Geheimnis entschlüsselt. Ohne Überraschung keine Anspannung. Irgendwas muss offen bleiben: Was man eben noch nie gesehen oder gehört oder am besten diskutiert hat. Antwortmöglichkeit nur beim Major Event.
4. Die Koberer: Der externe, hochkarätige Referent lädt überraschend persönlich ein. Per Post, E-Mail oder Telefon.
5. **Der Nukleus: Das LIVE Programm bzw. der Major Management Event**
6. Die Zwischeninformation: Dauert ein Major Event mehrere Tage, so gibt es ausgearbeitete Zwischenergebnisse. Morgens als Film, als Power Point, als Wandtafel. Ohne Nacharbeit geht nichts.
7. Erste Ergebnisse: Wer nach Hause kommt, will es wissen. Jetzt liegen die ersten „vorläufige Endergebnisse“ auf dem Schreibtisch oder dem häuslichen Kopfkissen. Es geht dabei nicht um den Schwarzwälder Schinken, nur weil man im Schwarzwald getagt hat.
8. Das Stimmungsergebnis: Teilnehmer äußern sich über ihre Gefühle zu Veranstaltung und Inhalten. Im Originalton – ungeschnitten, wahr und wahrhaftig.
9. Das Ergebnis: Aufbereitet, lesbar, strukturiert, stimulierend.
10. Der Fortschritt: Was ist passiert? Was ist abgehakt und erledigt, was macht Schwierigkeiten?

Der Major Event kann sich 1:1 wiederholen, zum Beispiel bei einer Kunden-Liveshow. Alle anderen Verstärker-Ebenen können durch ein Medium oder je nach Bedeutung auch mehrere ausgefüllt werden.

Es macht selten Sinn, Major Events isoliert zu planen. Die sinnvolle, systematische Verknüpfung im „10 Sprung“ amortisiert erst die Investition.

**Unternehmen bedeutet Zusammenspiel. Major Communications auch.**



**Daniel T. Gilbert** (1957) ist Professor für Psychologie an der Harvard University und untersuchte Voraussagen und Erwartungen von Menschen nach Ereignissen in Bezug auf Glück. Dabei treffen Menschen auf sich gestellt aus verschiedenen emotionalen Gründen falsche Entscheidungen. Gilbert empfiehlt darum, die Erfahrungen anderer Menschen in eigene Vorhersagen und Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen und sich weniger auf seine eigenen Vorstellungen zu verlassen. Strategische Major Events werden darum von Teilnehmern auch oft als Glück empfunden, weil sie als Befreiung stattgefunden haben.

## 14. Case: Ein Fall für Corporate Branding

**E**in deutscher Verlag hat strategisch entschieden, neben dem Produkt-Branding der Zeitschriften, gezielt in das Corporate Branding bei den Zielgruppen zu investieren. Das Major-Event sollte das Unternehmen als Vorreiter für neue Wege und Mitgestalter von Marketing und Kommunikation positionieren und in den Köpfen der Anzeigen-Kunden verankern.

Konzeptionisten und Macher entwickelten mit spannenden Kernthemen und mitreißender Dramaturgie den eigenständigen Charakter des Symposiums, das seit 1993 alle zwei Jahre stattfindet und bis heute zum Markenzeichen geworden ist. Ein attraktiver Branchentreffpunkt für General-, Marketing-, Vertriebs- und Kommunikations-Manager.

### Basis des Erfolgs

Basis für den Erfolg legten vor allem die Kraft in Perspektive, die immer wieder aufs Neue mit innovativen Impulsen und überraschenden Einsichten überzeugten sowie der Mut des Unternehmens, sich auf den immer neuen Perspektivwechsel einzulassen, zum Beispiel auf:

- Nachhaltigkeit - Wandel mit Sinn & System
- XXL – Wachstum durch konsequentes Verdrängen
- Customer Focus – Die Vorbesinnung auf den Kunden
- Only the best will survive – Erfolg durch Flexibilität in veränderten Marktbedingungen
- Value through?! Erfolg durch neue Werte in Marketing & Kommunikation
- Management in Spannungsfeldern - zwischen Denken, Fühlen und Handeln

Und dabei auf Akteure zu setzen, die immer einen entschiedenen Standpunkt vertreten.

### Eckdaten

- Größe: ca. 200 Teilnehmer
- Struktur: Eintägige Veranstaltung mit Get-together am Vorabend
- Konzeption: Perspektivwechsel im Zeitgeist bzw. diesen vorwegnehmend
- Programm: temporeich mit 18-20 Akteuren
- Rhythmus: alle zwei Jahre

### Brandneue Perspektiven: Trend-Symposium für den gezielten Markenaufbau.



**Location:** Als Rahmen dient der wunderschöne Hörsaal des Museums für Völkerkunde in Hamburg, der sich als feste Größe etabliert hat. Er steht heute auch für die Nachhaltigkeit des Major Events. Das Museum selbst versteht sich als Begegnungsstätte für Menschen aller Kulturen und zählt zu den größten ethnologischen Häusern Europas. Mit seinen rund 600.000 Ausstellungsobjekten und historischen Fotos und Dokumenten aus Afrika, Amerika, Asien, Europa und Ozeanien mit Australien bildet es ein Dach für alle Kulturen und damit auch Themen.

## 15. Case: Ein Fall für gelebte Unternehmensstrategie

**E**in traditionsreicher Druckfarbenhersteller hatte zum Ziel, die neue Unternehmensstrategie schnell auf allen Ebenen zum Leben zu erwecken. Das Major-Event sollte darum den durch das Management unverrückbaren strategischen Willen mit schneller Informations-Diffusion in die Operative bringen.

Konzeptionisten und Macher kreierten eine echte Arbeitswerkstatt mit fraktal ausgesuchten Mitarbeitern aus Vertrieb, Produktion, Logistik, Verwaltung, Kommunikation... In Echtzeit wurde das gesamte Unternehmen auf eine andere Arbeitsebene gehoben, Widerstände überwunden und die Strategie binnen von zwei Wochen in konkrete Handlungen aller Mitarbeiter überführt.

### Basis des Erfolgs

Basis für den Erfolg legte das kundenspezifische Denkhaus. Es kanalisierte den notwendigen Prozess, um vom intensiven Nachdenken zum konkreten Handeln zu kommen. Im roten Zimmer der Emotionen hatte jeder die Möglichkeit, sich seiner Gefühle bewusst zu werden, die mit dem Thema verbunden sind. Hier war erlaubt alles zu sagen, ohne gleich Begründungen dafür geben zu müssen. Befürchtungen und Ärger konnten ausgedrückt werden, aber auch Positives oder Begeisterung. Im gelben Zimmer näherten sich die Teilnehmer der Strategie von der analytischen Seite. Im grünen Zimmer stand die Frage nach den verschiedenen Umsetzungsoptionen an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen. Was folgt aus all dem, was bisher erarbeitet wurde für künftiges Handeln? war die Aufgabenstellung im blauen Zimmer. Die Teilnehmer blieben dabei immer in einem Raum und trennten sich nicht in Sonderworkshops. Am Ende wurden konkrete Aktionspläne entschieden und sofort (!) freigeben - für Projekte und Einzelaktivitäten. Auch das war ein Grundstein für den schnellen Erfolg.

### Eckdaten

- Thematische, strategische Vorentwicklung mit dem Board
- Größe: ca. 150 ausgesuchte Teilnehmer als Vertreter aller Teile des Gesamtunternehmens
- Struktur: zweitägige Veranstaltung, Anreise am Vorabend
- Konzeption: Arbeitswerkstatt als Nukleus der schnellen Diffusion
- Programm: Denkhausprozess mit kreativen Pausen

### Transparente Teilhabe: Mitarbeiter-Werkstatt für den schnellen Change.



**Location:** Das Gelände der Historischen Wassermühle Birgel (Eifel) bot mit seiner Räumlichkeit für die Arbeitswerkstatt, Restaurant und dem angegliederten Hotelzimmern, im Spannungsfeld uralter Mauern und Eichenbalken das ideale Umfeld. Zudem waren sämtliche Mühlen - Korn-, Öl-, Säge- und Senfmühle - in Funktion zu bestaunen und unterstützten die Werkstattatmosphäre ideal.

## 16. Case: Ein Fall für emotionale Kundennähe

**E**in Pharmaunternehmen wollte mit neuer Positionierung deutschlandweit seine Kundenbindung intensivieren. Das Major-Event sollte rund 3.000 Apotheker durch Faszination emotionalisieren und im unmittelbaren Erlebnis und Erzählen darüber den persönlichen und direkten Kontakt ausbauen.

Konzeptionisten und Macher kreierten einen nationalen Kongress in zehn Städten mit erlebbarem Nutzen für die Teilnehmer:

- Sowohl emotional im Treffen von Gleichgesinnten im Geiste und im Herzen
- als auch mit Erkenntnisgewinn - Wie denken Experten, Funktionäre und Kollegen in meiner Region. Renommierte Referenten und kontroverse Diskutanten stellten ihre Theorien und Meinungen zur Zukunft der Apotheke vor.

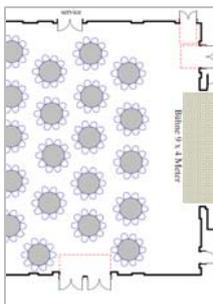
### Basis des Erfolgs

Basis für den Erfolg legten das attraktive Programm mit souveräner Moderation und inspirierenden Referenten aus Soziologie, Zukunftsforschung und Apothekerschaft sowie das erfahrene Tour-Team. Die Akteure haben sich jeden Tag auf's Neue auf der Bühne wahrhaftig präsentiert, die Dramaturgie war zehn Abende nacheinander folgerichtig und spannend. Die Live-Tour hatte sich zu einer nationalen Kampagne verdichtet. Dabei war die professionell ausgeübte Gastgeberrolle der Außendienstmitarbeiter ein weiterer zentraler Baustein des Erfolgs.

### Eckdaten

- Größe: ca. 3.000 Teilnehmer in insgesamt 10 Städten
- Struktur: Abendveranstaltung, in Reihenschaltung ein Tag auf den anderen
- Konzeption: Live-Tour als Kern eingebettet in Non-Live Elemente als Gesamtprojekt
- Programm: mitreißende thematische Vielfalt und diskutierbare Sinnlichkeit in 4 Stunden mit spezielle gecasteter Band aus New Orleans

### Emotionale Erlebnisse: Live-Tour für nachhaltige Kundenbindung.



**Location:** Die Locations mussten logistisch gut erreichbar sein - zum einen für Akteure von einem Tag auf den anderen und zum anderen für die Teilnehmer der Region mit kurzen Anfahrtswegen. Das bieten in der Regel gute Veranstaltungshotels, in unserem Fall in München, Nürnberg, Leipzig, Berlin, Hamburg, Hannover, Düsseldorf, Köln, Frankfurt und Stuttgart unterschiedlicher Ketten (Maritim, Holiday Inn, Interconti etc.) und das bei nahezu vergleichbar zu gestaltender Atmosphäre.

## 17. Case: Ein Fall für internationales Management

**G**roße Unternehmen haben alle zwei Jahre oder sogar jährlich eine internationale Management-Tagung. Ein Bio-Unternehmen wollte nicht nur formal aus seinen wiederholbaren Tagungsstrukturen heraus, sondern sich mit internationalen Trends und internen Werten und Maßstäben beschäftigen.

Konzeptionisten und Macher erarbeiteten für die Teilnehmer aus Asien, Süd- und Nordamerika, Europa sowie Australien ein Programm, das auf vier Säulen beruhte:

- Unterhaltung mit gemeinsamen Erlebnissen und Herausforderungen, um sich kennenzulernen
- internationale, externe Vorträge, Nachfragen durch interne Manager im Einzelinterview sowie anschließender Talkrunde mit per Zufall bestimmten Managern
- der gemeinsamen Arbeit zur Ausarbeitung konkreter Projektaufträge

### Basis des Erfolges

Die Basis für den emotionalen und zum großen Teil auch inhaltlichen Erfolg wurde in der vierten Säule gelegt: Das Einbinden von etlichen Mitarbeitern weltweit. Durch den Fachmoderator wurden aus der Company-Telefonliste live durch Zufallsauswahl Mitarbeiter angerufen. Weder das Management noch der Mitarbeiter wussten vorher, wer ausgesucht wurde. Etliche Mitarbeiter wurden telefonisch nicht angetroffen, da sie nicht am Arbeitsplatz waren oder durch Zeitverschiebungen frei hatten. Doch wer erreicht wurde (der Erste in Australien), wurde penibel nicht nur zum örtlichen Wetter, sondern zum Unternehmen, Chancen, Verbesserungsmöglichkeiten gefragt. Die Manager lauschten positiven und negativen Wahrheiten, die sie zum Teil noch nie gehört hatten oder die sie anders eingeschätzt hätten. Diese ungeschminkte direkte Live-Wahrheit hätte keine interne Marktforschung so unmittelbar vermitteln können. Das scheinbare Risiko, auch über sich selbst etwas nicht Angenehmes zu hören, hatte sich gelohnt - diese Informationen wurden zum Nukleus einer internen Situationsbewertung und neuer Projekte.

### Eckdaten:

- Größe: ca. 110 Teilnehmer
- Struktur: 3 Tage mit Wechsel zwischen Plenum- und Arbeitsraum sowie Outdoor-Arbeit
- Konzeption: Sie basiert auf externe Experten und einem hohem Grad an vom Ergebnis nicht zu steuernden und daher „risikomöglichen“ Elementen
- Programm: Harte geistige Arbeit endete in einer mitreißenden Gala auf einem öffentlichen Plaza, bei dem internationale Improvisationskünstler die Themen nochmals komödiantisch aufarbeiteten

### Kontrollierter Wagnisumfang: Ergebnisoffene Formate fördern neue Erkenntnisse.



**Location:** Das Castillo Hotel Son Vida auf Mallorca ist nicht nur sehr schön gelegen sondern auch aus logistischen Gründen eine gute Wahl: nur 20 Minuten von Mallorcas internationalem Flughafen und nur 10 Minuten vom Stadtzentrum Palma de Mallorca entfernt. Es verfügt über ausreichend Veranstaltungsräumlichkeiten für bis zu 300 Teilnehmer. Für die Struktur des Major Events mit Plenum, Arbeitsraum und Outdoor-Arbeit passte es ideal in die Konzeption.

## 18. Case: Ein Fall eines Produktlaunch im Vertrieb

**E**in börsennotiertes Unternehmen mit verschiedenen Sparten und Akquisitionen sehr unterschiedlicher Produktbereiche in Beauty, Wellness und Gesundheit organisierte sich vertrieblich durch Integration neu und musste gleichzeitig auf der jährlichen Management -, Vertriebs- und Marketingtagung einen wichtigen Produktlauch starten. Der Major-Event war für den unmittelbaren Erfolg zuständig.

Konzeptionisten und Macher bauten die bis dahin übliche „Jahrestagung des Vertriebes“ drastisch in zwei direkt anschließende Teil-Events um:

- Führungskräfte-Meeting: Hier lernte man sich kennen, stimmte die letzten Entscheidungen ab und verinnerlichte Kernaussagen und Rollen für die Gesamttagung
- Gesamt-Event: Führungskräfte, Marketing- und Vertriebsmannschaft tagten zusammen, lernten sich kennen und bereiteten den Launch mental vor

### Basis des Erfolges

Basis für den späteren Launch-Erfolg auch mit Vertriebsmitarbeitern, die nicht aus der Sparte kamen und integriert werden mussten, legte ein außergewöhnliches Teilhabe-Konzept. 10 Mitarbeiter wurden Wochen vorher ausgesucht und mit dem zukünftigen Produkt und seinen Services bekanntgemacht. Auf der Tagung wurde ausgelost, in welcher Reihenfolge diese Mitarbeiter auf der Bühne ein Produktvorstellungs,- beratungs- und –akquisitionsgespräch mit echten (!) Kunden halten sollten. Zuschauer waren ca. 500 Kollegen. Eine Jury aus Psychologen, Unternehmensberater, Kunden bewerteten das Gespräch jeweils verbal. Die Vertriebsmitarbeiter, die später solche Gespräche führen sollten, beurteilten die Kollegen anonym. Zwei Effekte ergaben sich: (1) Man sah, dass selbst die „Besten der Besten“ sehr unterschiedlich gut waren aber auch sehr unterschiedlich das Gespräch auffassten. (2) Der Vertrieb verinnerlichte die Kernargumente sowie neue (incl. Kritik seitens der echten, nicht vorgebrieften Kunden) besser als in einem Training. Die besten Gesprächselemente aus allen wurden medial zusammengefasst.

### Eckdaten

- Größe: ca. 500 Teilnehmer beim Gesamt-Event
- Struktur: Führungskräfte-Meeting ½ Tag vorgeschaltet, dann 1 ½ Tage Gesamt-Meeting
- Konzeption: Jahreskonferenz neu mit den Themen Integration neuer Kollegen, neue Struktur und Produktlaunch verknüpft
- Programm: Struktur-Veränderungen durch Vorträge, Interviews, Talks. Integration neuer Kollegen durch spezielle Arbeitslayouts sowie einen Teil mit Integrationsunterhaltung. Spielerische Teilhabe und Simulationen von Kunden-Echtsituationen.

### Transparente Teilhabe: Soziale Anbindung an das Neue durch Mit- / Vormachen.



**Location:** Das Maritim Konferenz Hotel Darmstadt war einerseits für die Deutschlandweite Anreise durch die Nähe zu Frankfurt gut erreichbar, andererseits aber durch die „Ferne“ zur überlaufenen Konferenzstadt am Main mit einer vernünftigen Kosten-Nutzen-Relation versehen. Der Unternehmenssitz befindet sich nicht in der Nähe und spielt in diesem Unternehmen für die Meetings dieser Größenordnung keine Rolle.

## Auf ein Wort

**W**enn Sie uns fragen würden, die ganze Summe und das ganze Feld unserer Erkenntnisse und Erfahrungen in nur 20 Punkten niederzuschreiben, dann ist dieses kleine e-book unsere Antwort. Es ist unser Plädoyer für Major Events. Für die (!) strategisch-nachhaltige Kommunikationsform von Vorstand, Geschäftsführung und Bereichsleitung mit Starformat für neue Botschaften.

Jedes dieser Kapitel (Shortcut) steht alleine und kann separat genutzt werden – genau das ist die Idee: ein Shortcut pro Punkt. Das ist auch die kleine Schwäche: Es sagt nicht alles. Zögern Sie also nicht, für Fragen oder Klärungen uns zu schreiben.

Sie finden hier auch einige unserer „Helden“ aus Management, Theaterhandwerk, Soziologie uvm. Denker oder Tatmenschen. Und damit erzählt Ihnen dieses kleine e-book ebenfalls, wie wir denken und auf welchen großartigen Schultern wir bei unseren Konzeptionen und Umsetzungen stehen.

Wir freuen uns, wenn Sie die Shortcuts für Ihr Verständnis und Ihre Überlegungen zu Major Events nutzen.

Wenn Sie die Ausführungen mögen, so teilen Sie diese gern mit anderen und senden Sie das e-book einfach weiter.

Wenn Sie denken, Sie können es verbessern, so lassen Sie es uns bitte wissen. Wir sind sehr daran interessiert. Schreiben Sie uns komplikationslos an: [info@majorevent.de](mailto:info@majorevent.de)

Herzlich grüßen die Autoren

Malte W. Wilkes & Anke Fleischhauer

2012© Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der urheberrechtlichen Schrankenbestimmungen ist ohne Zustimmung der Autoren unzulässig.

Foto Credits: Titel [mauritus images Urheber-Nr: 42-1642081], Rückseite [Thinkstock – Comstock], Innen Peter F. Drucker [The Drucker Institute], David H. Maister, Fritjof Capra [Basso Cannarsa], Gerhard Schulze [Paul Yates], Chris Rojek, Felix von Cube [Foto Borchert], A. Stafford Beer [Malik Management Zentrum St. Gallen AG ], Sir Alan Ayckbourn [Adrian Gatie], Roderick Shaw, Daniel T. Gilbert, Hörsaal [Museum für Völkerkunde Hamburg], Historische Wassermühle Birgel, Castillo Hotel Son Vida, Seiten 6, 11, 13, 15, 17, 20, 21, 23, 25 [fotolia GiZGRAPHICS], Seite 7 [clipart, 2009 Microsoft Corporation], Seite 33 fotolia Dimitri Sokolov. Rechteinhaber, die auf nicht verifizierbare Fotos Anspruch erheben melden sich bitte freundlicherweise.

## Die Pionier- und Erfahrungs-Experten

**S**eit mehr als drei Jahrzehnten arbeiten Malte W. Wilkes und Anke Fleischhauer an der laufenden Vervollkommnung von Major Events. Die Erfahrungen aus der Unternehmensberatung und der kommunikativen Umsetzung in verschiedenen Branchen und in unterschiedlichen Unternehmen zeigen, dass strategische Kommunikation als Schlüssel für nachhaltigen Erfolg Major Events nachweist. Top Management muss als Ausgangspunkt die konzeptionelle und mentale Haltung persönlich treiben. Denn Major Events sind immer individuell und Maßschneiderei.

### Zwei spezielle Bücher zur strategischen Management-Kommunikation

Zwei bisherige Buchpublikationen der Autoren haben sich ausschließlich und explizit der Management-Kommunikation gewidmet:

- In **„Nichts ist schneller als Live“** bewertet Malte W. Wilkes international als erster die Kommunikation nach Live und Non-Live und erläutert dabei auch viele konzeptionelle und Umsetzungsmethoden für Major Events des Top-Managements.

„Wilkes hat mir mit seinen in der Regel unkonventionellen, oft viel Mut erfordernden und kontroversen Diskussionen auslösenden, aber immer zukunftsweisenden Überlegungen viele neue Wege aufgezeigt.“ A. Eppert, Geschäftsführer, Boehringer Ingelheim



- In **„Kommunizieren wenn es drauf ankommt“** beschäftigen sich Malte W. Wilkes und Anke Fleischhauer mit Management-Situationen, die in Unternehmen selten vorkommen, aber nichtsdestotrotz aus dem Stand professionell durch Kommunikation gelöst werden müssen, wie Strategiewechsel, Skandalbegegnung, Sanierung u.a.

„Kommunikation ist eine entscheidende Führungskompetenz für jeden Manager. Die Autoren vermitteln klar und konsequent die wichtigsten Spielregeln der Leadership-Kommunikation“ J. Kienbaum, Vorsitzender der Geschäftsführung Kienbaum Consultants International



**Malte W. Wilkes** ist Seniorpartner der Unternehmensberatung Erfolgsketten Management Wilkes Stange GbR in Hamburg, Certified Management Consultant CMC/BDU zigfacher Buchautor, Talker, Moderator, Redner, Coacher, sowie Ehrenpräsident des BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater. Wilkes ist Pionier- und Erfahrungs-Experte in der Methode der Live-Kommunikation, strategischer Konzeptionist und Lead-Speaker vieler Major Events. „Das Elend eines Major Events ist, dass man den ganzen Erfolg gegenüber Mitarbeitern und Kunden sowie Spaß und innere Motivation nur durch vorherige, harte, konzeptionelle Arbeit und Disziplin auf Top-Niveau erreichen kann.“



**Anke Fleischhauer** ist Inhaberin der Kommunikationsagentur IFAM Sales & Communication GmbH in Düsseldorf. Nach ihrem BWL-Studium hat sie sich in verschiedenen Positionen mit Kommunikation und Marketing intensiv als Führungskraft auseinander gesetzt. Auf der Beratungsseite setzte sie ihre langjährige Erfahrung im B to B fort und befasste sich schwerpunktmäßig mit Konzeption für Marketing, Vertrieb und vernetzte Kommunikation. Die Buchautorin ist Erfahrungsexperte in der Methode der der Live-Kommunikation, Konzeptionist und Regisseur vieler Major Events. „Menschen zu begeistern ist der größte Trumpf von Major Events und auch ihre größte Herausforderung.“

Major Events sind Strategie und Umsetzung bis in die kleinste Vorhangsspalte. Die Pionier- und Erfahrungsexperten, Malte W. Wilkes und Anke Fleischhauer, geben einen stichwortartigen Überblick der Elemente und Notwendigkeiten, die sie im unternehmerischen Zusammenhang zu einem Erfolgstück machen.



Major Events passen ...

... branchenübergreifend als die (!) nachhaltige Kommunikationsform mit Startformat für neue Botschaften, im Rahmen von

- Internationalen und nationalen Führungskräfte-Meetings
- Zukunfts- und Strategietagen mit dem gesamten oder fraktalen Unternehmen
- Launch-Meetings zur Einführung von Key-Produkten gegenüber Kunden und Unternehmen
- Marketing- und Außendienst-Jahrestagungen
- Kunden-Roadshows mit aktiven und potenziellen Kunden
- Mitglieder- und Verbandskonferenzen von führenden Verbänden ihrer Branche