

BEISPIEL: GROSSER „PROJEKTLEITER-TAG“

120 Projektleiter der IT-Branche treffen sich für 2 Tage in einem großen Tagungshotel auf dem Lande. Der Anlass: Interne Fusion zweier Teilbereiche und zugleich die Übernahme der gesamten Firma durch ein ausländisches Unternehmen. Das bedeutet vielfache Unklarheit und Unsicherheit über die weitere Entwicklung: Welche Strategien verfolgt die neue Mutter, welche Kompetenzen und Profile werden in Zukunft gefordert, was wird mit den Arbeitsplätzen, was wird mit den anstehenden Projekten? Der „Projektleitertag“ soll Orientierung geben: Wohin geht die Reise? Was wird mit uns und unseren Projekten? Was sagen wir unseren Projektmitarbeitern? Was wollen und können wir in die neue Struktur einbringen? Unter dem Motto „Aufbruch zu neuen Welten“ bietet diese Veranstaltung eine Plattform zum Austausch, will motivieren und mobilisieren.



Studioatmosphäre, zentrale Bühne als Manege, Fahnen

Warum wir dieses **Beispiel** ausgewählt haben

Eine typische Change-Veranstaltung: Es geht darum, in einer extrem unsicheren Situation möglichst viel Orientierung und Sicherheit zu geben, einen Erosionsprozess zu stoppen, aus der Resignation heraus Perspektiven zu entwickeln, kurz: Mut machen, wieder handlungsfähig werden, aus der Reaktion in die Aktion kommen. Eine schwierige Aufgabe, denn es gibt hohe Sensibilität „falschen Tönen“ gegenüber. Nur zu leicht kann die Stimmung kippen: „Was soll das Ganze?“ Wir können eh nichts tun!“. Wichtig auch der „Von uns – für uns!“-Ansatz und die durchgehend inszenierte „Fremde-Welten“-Metaphorik – von der Dekoration mit Landkarten und Landesfahnen bis hin zum Welt- und Weltraum-Impro-Theater.

Folgendes schien uns strategisch wichtig

In der Zeit der Verunsicherung durch multiple Change-Prozesse sollten vor allem die Event-Parameter Partizipation, Einbeziehen des Managements, Stärken stärken, energetisieren und stabilisierend wirken.

Sicherheit und Orientierung: Gerade weil derzeit alles offen ist, brauchen die Projektleiter für sich und ihre Mitarbeiter Klarheit – und sei es, dass klar wird, was noch nicht klar ist. Glaubwürdigkeit spielt eine wichtige Rolle und die (erstmalige) Präsenz des neuen Eigentümers.

Orientierung nach vorne: Wohin geht die Entwicklung? Was kann man tun und wie sich profilieren – notfalls auch außerhalb des Unternehmens? Deshalb bietet das Programm auch Infobausteine über internationales Projektmanagement.

Starten statt warten! Depressiv warten bringt auch nichts. Motivieren und Anschub geben fürs Aktiv werden und Gestalten der Freiräume und Chancen.

Designprinzipien für den Projektleitertag

Prinzip „Partizipation schon bei der Planung“: Es sollte gar nicht erst der Eindruck von „Not invented here“ entstehen. Darum gab es frühzeitig Information an alle Projektleiter über die geplante Veranstaltung sowie den Aufruf, sich aktiv an Vorbereitung und Durchführung zu beteiligen. Fünf Projektleiter waren daraufhin im Planungsteam – neben der internen Projektleitung und den externen WUP-Beratern – kontinuierlich am Prozess beteiligt und speisten Themenwünsche und Vorschläge für Beiträge mit ein. Sie waren als Repräsentanten Sprachrohr so ziemlich aller Teilnehmer und hatten Einfluss auf die Gestaltung. Darüber hinaus wurden alle 120 Teilnehmer gebeten, erfolgreich abgeschlossene Projekte einzubringen, aus denen dann ein spannendes Wahlangebot von Workshops und Marktständen entstand. Neben externen Experten, die „fremde Sichten“ einbringen sollten, würdigte das die interne Expertise.

Prinzip „Management in die Bütt“: Von Anfang an war klar: Die Geschäftsführung muss Stellung beziehen, soll Klartext reden über die neue Strategie. Aber das ist leichter gefordert als getan: Alles ist im Fluss – auch bei der neuen Mutterfirma. Man hat eher begründete Vermutungen als harte Fakten. Zudem ist die neue Leitung gerade erst aus der Fusion zweier Teilfirmen hervorgegangen und muss sich untereinander noch abstimmen. Damit das alles auch mit der Ausrichtung der Veranstaltung harmoniert, gab es Vorgespräche. Die Leitung stand dann zu Beginn der Veranstaltung glaubwürdig Rede und Antwort, war im weiteren Verlauf als Ansprechpartner und Mitdiskutanten präsent und gab am Schluss noch einmal Kommentar und Ausblick – auch über das, was noch zur Klärung ansteht.

Prinzip „Stärken stärken“: Fusion und Merger warfen bestehende Strukturen über Bord und stellten bisherige Kompetenzen und Profile in Frage. Eigenverantwortliches Arbeiten der Projektleiter war beschnitten, die Zukunft der laufenden Projekte offen und bekannt war auch, dass fast ein Drittel der Mannschaft abgebaut werden sollte. Als Projektleiter brauchte man da auch Antworten für die Fragen der eigenen Projektmitarbeiter.

In dieser Situation war es uns wichtig, die vorhandenen Kompetenzen zu stärken, die bisherigen Leistungen anzuerkennen und sich für die Zukunft zu wappnen – selbst, wenn man später anderswo arbeiten sollte. „Stärken stärken“ bedeutete konkret: In der Veranstaltung (und vorab in Planung und Vorbereitung) als Kompetenzträger in Aktion zu treten mit Erfolgsberichten bisheriger Projekte, mit Info-Blöcke über Tools und Techniken und Verantwortung zu übernehmen für Maßnahmen- und Aktionsgruppen.

Prinzip „Energetisieren“: Energie in die Veranstaltung einbringen durch:

- *Selber tun und aktiv werden:* Mit vielen Austausch- und Erarbeitungsmöglichkeiten im Programm.
- *Einbringen eigener Kompetenzen:* „Stärken stärken“, eigenes Know-how reflektieren, präsentieren und für zukünftige Aufgaben mobilisieren.
- *Inszenierung und sinnliches Erleben:* Durchgehende Reisemetaphorik, Studio- und Marktplatzzatmosphäre, Entertainment- und Theaterelemente (www.vitaminT4change.de) – alles vorsichtig dosiert, damit es zur Zielgruppe und zur Situation passt.

Programmablauf 1. Tag

ZEIT	INHALTE & SCHRITTE
	Anreise per Bus als „Reisegesellschaft“ – <i>Reisemetaphorik von Anfang an</i>
Ab 11.30	Ankommen (Hotelfoyer + Foyer) Get together + Stehbüffet + Gemischte Gruppen finden + Projektbuch holen <i>Landesfahnen der Länder, mit denen in Zukunft zusammengearbeitet wird, symbolisieren als durchgehende Deko die Internationalisierung und dienen zur Gruppenbildung: Mit einem Puzzelstück-Namensschild muss jeder Teilnehmer fünf weitere „passende“ Kollegen finden, die gemeinsam eine „Flaggengruppe“ (jeweils Landesfahne als Symbol) bilden. Damit Kennenlernen und erster Austausch. Auf den Monitoren im Foyer laufen Reisevideos,</i>
13.00	Intro: Fremde Welten – Reiseziele, Reiseroute und Reisevorbereitung (Plenum). Orientierung über Struktur und Ablauf <i>Ein Impro-Theater führt die Reisemetapher weiter. Dann Orientierung durch Moderator</i>
13.15	Zentrale Inputs der Geschäftsführung: Wohin die Reise geht! Bestandsaufnahmen zu Topografie, Reisezielen, Routen & Aktionen: Kundenbeziehungen & Governance / Jenseits der Grenzen <i>Die Geschäftsführung nimmt im Interview Stellung und beantwortet Teilnehmerfragen (Plenum)</i>
13.45	Diskussion, Vertiefen & Weiterführen der Themen (In Flaggen-Gruppen)
14.15	Geschäftsführung im Dialog (Plenum) Nachfragen, Fragen, Justieren, Klären, Weiterführen
14.45	Kaffeepause (Foyer)
15.15	„Project Management in a Multinational Environment“ Es spricht ein Repräsentant der neuen Mutterfirma (Plenum) <i>Präsentation des Gastredners & Diskussion</i>
16.15	Unsere Projektwelten im Überblick (Plenum) Acht anstehende Workshops im schnellen Überblick <i>Vorstellung der Workshop-Themen und Referenten</i>
16.35	Unsere Projektwelten: Acht Parallel-Workshops zur Wahl <i>Kolleginnen und Kollegen stellen erfolgreiche Projekte zur Diskussion (8 Gruppenräume)</i>
17.50	Plenum: Erster Austausch und wie es weitergeht
Ab 18.00	Vertiefter Austausch und Abgleich in Flaggen-Gruppen <i>„Das Interessanteste, Wichtigste für mich / bei uns war</i> (Plenum & Gruppenräume)
Ab 18.30	Marktplatz: Fremde und vertraute Welten (Foyer) Vorbereitete Marktstände mit Themen aus den eigenen Reihen <i>Das Foyer ist mit Marktschirmen, Obst und Gemüse dekoriert, dazwischen Tische und Plakate mit Infos. Wieder das Prinzip „Von Kollegen für Kollegen“: Marktstandbetreuer stehen Rede und Antwort zu Projekten</i>
19.00	Abendessen Büffet
20:30	Abendprogramm auf Ansage: „Von Griesbach zum Roten Planeten?“ (Plenum) <i>Die verschiedenen Aspekte des Mergers werden vom Impro-Theater in Szene gesetzt – teilweise mit Einbeziehung des Publikums. Die Reisemetapher wird weitergesponnen bis ins All: „Raumschiff Enterprise“</i>

ZEIT	INHALTE & SCHRITTE
21.30	„Weiter ins Universum!“ Oder einfach nur ein Bier trinken und mit Kolleginnen und Kollegen reden (Hotelbar)

Programmablauf 2. Tag

ZEIT	INHALTE & SCHRITTE
früh	„Wir gehen schwimmen, aber nicht baden!“ Frühstücken mit Kolleginnen und Kollegen. Nachlese Marktplatz: Manche Stände stehen noch – allerdings ohne „Besetzung“ (Therme, Restaurant, Foyer)
8.55	Intro: Orientierung zum zweiten Tag (Plenum) Fremde Projekt-Welten – jenseits der Grenzen <i>Vorstellung der Workshop-Themen und externen Referenten</i>
9.15	Fremde Projekt-Welten? Internationales Projektmanagement (5 Gruppenräume) Fünf Workshops mit Impulsen & Inputs von außen – zur Wahl <i>Externe Projektmanagement-Experten geben Impulse zu Spezialthemen und stellen sich Fragen und Diskussion</i>
10.30	Kaffeepause (Foyer)
11.00	Fremde Projekt-Welten? Internationales Projektmanagement (5 Gruppenräume) <i>Zweite Runden: Dieselben fünf Workshops noch einmal zur Wahl</i>
12.15	Ansage zum Nachmittagsprogramm (Plenum) „Starten statt warten!“ Abgestimmte Reisevorbereitungen <i>Ausblick auf Nachmittag: Welche wichtigen Themen wollen die Teilnehmer bearbeiten?</i>
12.30	Mittagessen
14.00	Wie geht's weiter? Gruppenbildung und Arbeit an Commitments. Richtungen festlegen, Reisepläne schmieden, Rucksäcke packen, Absprachen treffen, – vorbereiten für Termin XX (Plenum, Foyer, Gruppenräume) <i>Teilnehmer bewerben wichtige Themen und bilden Arbeitsgruppen, die Vorschläge erarbeiten. Diese sollen 4 Wochen später der Geschäftsführung präsentiert werden.</i>
15.15	Kaffeepause & letzter Schliff für die Arbeitsergebnisse fürs Plenum (Foyer) <i>Anreicherungen und Ergänzungen zu den Arbeitsergebnissen, teilweise auch Festlegung weiterer Termine zur Vertiefung</i>
15.45	Der Blick von außen: „Keine Angst vor anderer Kultur!“ Was passiert bei Mergers? (Plenum) <i>Vortrag externer Gastrednerin mit interaktiven Elementen</i>
16.30	Abschied & Start: Andiamo! Avanti! (Plenum) Rückblick auf zwei Tage & Ausblick nach vorne: Impressionen und <i>Szenen von der Theatergruppe, ein letztes Mal: die Reisetapher</i>
17.00	Zurück in die Heimat – Aufbruch zu neuen Welten Gemeinsame Rückfahrt der Teilnehmer mit dem Bus

Aus dem Buch-Manuskript: „Info-, Lern- und Change-Events: Ideenbuch für Veranstaltungen, ...“
Will, Wunsch, Polewsky / BELTZ-Verlag / ISBN 978-3-407-36464-7 / 2009
Kapitel 10-1: Beispiele für Inszenierte Arbeitstagungen, S. 181-186.