

Internationales Führungskräfte-Meeting Umgang mit Erfolg und Scheitern

Veranstalter

Weltweit führender
Hersteller von
Werkstoffen und
Werkzeugen

Auftraggeber

Human Resources
Manager

Projektteam

MitarbeiterInnen
der Abteilung
Human Resources

Zielgruppe

Führungskräfte der
Konzernzentrale und
der internationalen
Tochtergesellschaften

Zielsetzung

Information und
Austausch über die
Jahresbilanz und die
Erfolge und
Niederlagen seit dem
letzten Meeting

Erstgespräch

Das Jahresmeeting des Konzerns, das in diesem Jahr zum dritten Mal organisiert wurde, sollte unter dem Motto „Erfolg und Scheitern“ stehen und erstmals neben der bisher betont sachlichen Berichtsebene auch Emotionen und Ängsten im Umgang mit Unsicherheit, sowie den Themen Vertrauen und Anerkennung Raum geben.

Die Erfahrungen der beiden bisherigen Konferenzen hatten gezeigt, dass bei umfassenden Veränderungen Konkurrenzdenken die notwendige Kooperation auf der Führungsebene einschränkt. In der gerade abgeschlossenen Arbeit an Leitbild, Werten und Strategischer Ausrichtung konnte die Gruppe zwar Gemeinsamkeiten entdecken, die Schnittstellenprobleme der neu eingeführten Matrix-Struktur hatten aber neuerlich Konflikte mit sich gebracht.

Die Konferenz sollte nun der Information über die aktuellen Projekte und Erfolge, insbesondere im Bereich Forschung und Entwicklung sowie im Marketing dienen. Sie sollte aber auch zu einem offenen Umgang mit dem Thema Scheitern - mit Fehleinschätzungen, gescheiterten Projekten und nicht erreichten Zielen - beitragen. Es ging um eine Bewusstseinsveränderung bei den naturwissenschaftlich geprägten Führungskräften, denen es schwer viel zu akzeptieren, dass nicht alles berechenbar ist.

Der besondere Wunsch des Auftraggebers war, neben Vorträgen und Gruppenarbeit theatrale Mittel einzusetzen, sei es Theater, Clownerie oder Kabarett.

Fragen

Wie kann Scheitern als Lernchance begriffen werden?

Wodurch kann man erreichen, dass Erfolge weitere Energie generieren?

Wie kann Konkurrenz zwischen den Bereichen produktiv genutzt werden?

Methoden

Unternehmenstheater/
InformationsMarkt/

Multimedia-
Präsentation

Konzeptentwicklung

Um die Kultur des Unternehmens zu erspüren, schlugen wir Interviews mit einer repräsentativen Zahl von Führungskräften und mit Mitarbeitern unterschiedlicher Fachbereiche vor. Dabei holten wir auch Feedback zu den bisher erlebten Konferenzen ein. Ergänzend dazu studierten wir die Unternehmensdarstellung in Berichten und den üblichen Hochglanzprospekten.

Auf dieser Basis schlugen wir vor, bei einem Teil des Programms die Kontinuität zu wahren und daher für den Bericht des Vorstands über Zahlen, Fakten, Zukunftstrends und geplante Projekte die gewohnte Methode des Vortrags zu wählen, allerdings unterstützt mit einer Multimedia-Präsentation.

Die Projekte des Geschäftsjahres sollten durch einen InformationsMarkt visualisiert werden und allen MitarbeiterInnen Gelegenheit geben, in lockerer Atmosphäre Fragen stellen und mit den Projektleitern diskutieren zu können.

Für das Thema „Erfolg und Scheitern“ schlugen wir vor, gemeinsam mit unserem Experten für Unternehmenstheater in Wien und seinem Team ein maßgeschneidertes Theaterstück zu entwickeln, das die ZuschauerInnen erheitern und berühren sollte.

Projektbegleitung

Organisation

Sämtliche organisatorische Aufgaben wurden vom Projektteam übernommen. Um die Kosten zu minimieren, fand die Koordination über E-mail und Telefon statt bzw. wurden die Besprechungen mit unseren Interviewterminen zusammengelegt.

Unternehmenstheater

Wir machten uns ein Bild über die Einstellung der MitarbeiterInnen vom Portier bis zu den Vorstandsdirektoren. Wir erforschten das Image des Unternehmens in der Region, in der es ein bedeutender Arbeitgeber ist und führten Gespräche mit dem Projektteam sowie der für die Change-Projekte gerade engagierten Unternehmensberatung. Mit spitzer aber liebevoller Feder gelang dem Autor ein Textbuch, das die großartigen Leistungen und Besonderheiten, aber auch die Schwächen der Organisation und der Menschen widerspiegelte.

Dramaturgie

Die Konferenz startete mit dem Bericht des Vorstands, um alle Führungskräfte auf den gleichen Informationsstand zu bringen. Detaillierte Informationen fanden die Teilnehmer dann beim InformationsMarkt, wo die Projekte auf Schautafeln und mit Modellen präsentiert wurden und angeregte Diskussionen auch noch in der anschließenden Kaffeepause den Saal in einen Bienenstock verwandelten.

Dann ging der Vorhang auf für die Premiere des Unternehmenstheaters. Auf der Bühne im Festsaal des Unternehmens entfaltete sich ein zauberhaftes Gesamtbild aus der Story, den Kostümen und Requisiten, den Metaphern und Zitaten, das von allen Nationen verstanden wurde, auch wenn die Feinheiten des Textes durch die Simultanübersetzung manchmal gelitten haben.

Leider konnten wir den Auftraggeber nicht von einer gemeinsamen Diskussion unmittelbar nach der Vorstellung überzeugen, aber in der folgenden Mittagspause war das Stück Gesprächsthema an allen Tischen. Die (klassische) Darstellung der Lösung eines Knotens als Metapher für Probleme und die Szene mit dem brennenden Buch waren genauso Themen wie die mit Siegen und Scheitern verbundenen Gefühle.

Eigene Mitarbeiter, die im Rahmen der firmen-internen Personalentwicklung als Moderatoren ausgebildet waren, leiteten dann die Workshops, in denen die Informationen und Erlebnisse des Tages bearbeitet wurden. Dabei ging es besonders um gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung. So wurde eine gute Basis gelegt, um die nächsten Projekte und die Investitionen in Zukunftspotentiale zu entscheiden.

Nach dem Abendessen überraschte das Theaterteam mit einer interaktiven Bearbeitung des Leitbildes und der Grundwerte des Unternehmens. Die analoge Darstellung von Begriffen mit einfachen Requisiten, eingebettet in eine kreative Szene, regte zum Schmunzeln und Lachen an, besonders deshalb, weil sich auch die Top Manager nicht scheuten mitzumachen.