

# Ein Personal-Event in der digitalen Transformation: Viele Co-Creationen bei der Konzeption sowie der Umsetzung

## Ein Praxis-Beitrag von Georg Lichtenegger

### Inhalt

Einleitung.....	2
Aktuelle Forschung und Methodik .....	3
Service-Dominant Logic und Value Co-Creation .....	3
Bedeutung von Design bei Events und die „Event Design Ladder“ .....	6
Angewandtes Praxisbeispiel .....	9
Fiktive Aufgabenstellung .....	9
Analyse der Aufgabenstellung .....	9
Einordnung des Praxisbeispiels auf der „Event Design Ladder“ .....	10
Die Rolle der Event-Teilnehmer .....	11
Co-Creation während der Konzeptionsphase.....	12
Co-Creation zwischen Event-Designer*in und Führungsebene.....	12
Co-Creation zwischen Event-Designer*in und HR-Abteilung.....	13
Co-Creation zwischen Event-Designer*in und Event-Abteilung .....	14
Co-Creation während des Events .....	15
Co-Creationen bei partizipativen Eventformaten.....	15
Zusammenfassung und Handlungsempfehlung.....	17

## Einleitung

Wir alle sind Zeugen einer Veränderungsenergie, wie sie diese Welt wohl noch nie erlebt hat: Die komplett neue Ebene des Digitalen hält Einzug in unser Leben, unsere Beziehungen und die Art und Weise unseres Zusammenlebens.<sup>1</sup>

Ist der Prozess der Digitalisierung im privaten Umfeld schon ein paar Entwicklungsschritte weiter, erlebt er nun auch im ökonomischen Umfeld eine zunehmende, unausweichliche Wichtigkeit.<sup>2</sup> Hierbei wird die Veränderungsnotwendigkeit von den Organisationen meistens erkannt.<sup>3</sup> Doch um in der modernen Businesswelt wettbewerbsfähig – oder gar führend – zu sein, muss die digitale Transformation von den Menschen auch aktiv umgesetzt werden. Und diese schätzen nach wie vor – oder gerade trotz zahlreicher digitaler Entwicklungen – persönliche Kommunikationsformate. So zeigt der Trendmonitor Interne Kommunikation 2016 an, dass 86,6 % der darin befragten Kommunikatoren die Mitarbeiterversammlung für wichtig oder sogar sehr wichtig halten.<sup>4</sup> Und auch andere Studien bestätigen, dass das persönliche Zusammenkommen auf Veranstaltungen und Meetings sehr im Trend liegt.<sup>5</sup>

Der vorliegende Beitrag zielt nun darauf ab, anhand eines Praxisbeispiels exemplarisch zu zeigen, welche Anforderungen an das Event-Design gestellt werden, um die Konzeption sowie die Umsetzung eines Corporate Events im thematischen Bereich der digitalen Transformation zu bewerkstelligen. Nach einer Einführung in die Methoden der Service-Dominant Logic sowie Design-Prinzipien im Generellen und der Event Design Ladder im Besonderen werden diese Methoden auf das Praxisbeispiel angewandt. Anschließend werden Handlungsempfehlungen für die zukünftige praktische Entwicklung der Event-Konzeption sowie -Organisation gegeben. Eine Zusammenfassung rundet den Aufsatz ab.

---

<sup>1</sup> Vgl. Christoph Meinel, 2018, „Wir brauchen eine digitale Aufklärung“, in der Süddeutschen Zeitung, abgerufen am 23.09.2018, <https://www.sueddeutsche.de/politik/digitalisierung-wir-brauchen-eine-digitale-aufklaerung-1.4067272>

<sup>2</sup> Vgl. Eventure, Studie „Digitale Transformation 2018“, abgerufen am 23.09.2018, <https://www.etventure.de/blog/etventure-studie-2018-die-deutschen-unternehmen-wiegen-sich-in-sicherheit/>

<sup>3</sup> Vgl. Anna Kaiser in „Change darf auch Spaß machen“, Blogbeitrag von HRpepper, abgerufen am 26.09.2018, <https://hrpepper.de/change-darf-auch-spass-machen/>

<sup>4</sup> Vgl. School for Communication and Management und MPM Corporate Communication Solutions, 2016, Trendmonitor Interne Kommunikation 2016, Seite 20

<sup>5</sup> Vgl. GCB German Convention Bureau e.V., 2018, Meeting- & EventBarometer 2017/2018, abgerufen am 23.09.2018 <https://www.gcb.de/de/newsmeldung/news/meeting-eventbarometer-20172018-deutscher-veranstaltungsmarkt-waechst-weiter.html>

## Aktuelle Forschung und Methodik

### Service-Dominant Logic und Value Co-Creation

Beschäftigt man sich dem Trend der Co-Creation, dann stößt man schnell auf das von den amerikanischen Marketingwissenschaftlern Vargo und Lusch 2004 veröffentlichte Konzept der Service-Dominant Logic (SDL). Dieses Konzept revidiert(e) einige grundsätzliche Betrachtungsweisen des Austausches von Gütern und Dienstleistungen zwischen Marktteilnehmern. In zehn Prämissen werden die Austauschprozesse zwischen Anbietern (bzw. Produzenten, Lieferanten, Herstellern etc.) und Kunden (bzw. Konsumenten, Nutznießer etc.) neu definiert. So „kennt“ die Service-Dominant Logic beispielsweise keine Waren und Güter, sondern beschreibt jeglichen Austausch als Service (Prämisse 1). Gerade bei Gütern entsteht hier der Wert erst durch den Gebrauch des Gutes durch den Konsumenten (Prämisse 3), womit dieser zum einen an der Entstehung des Wertes unmittelbar beteiligt ist (Prämisse 6). Zum anderen aber auch nur er den Wert der Leistung bestimmt (Prämisse 10).<sup>6</sup> Dieses Konzept lässt sich schön am Beispiel des Fahrradfahrens zeigen: Betrachtet man die Marktbeteiligten unter dem Konzept einer Goods-Dominant Logic, dann würde hier das Gut „Fahrrad“ eine zentrale Rolle spielen. Der Fahrradhersteller würde sich allein auf die Herstellung des Gutes „Fahrrad“ konzentrieren und seine Leistung mit dem Verkauf der Ware als abgeschlossen betrachten. Unter den Prämissen der Service-Dominant Logic ist das Gut „Fahrrad“ jedoch nur ein Distributionsmechanismus für den eigentlichen Service – in diesem Fall beispielsweise die Fortbewegung von A nach B. Die Befriedigung seines eigentlichen Bedürfnisses (hier die Fortbewegung) kann der Konsument nur durch Co-Creation erreichen – indem er also vom Gut „Fahrrad“ Gebrauch macht und fährt. Deshalb ist der Anteil des Herstellers auch nur als **Wertangebot** (Prämisse 7) zu verstehen. Das Gut „Fahrrad“ alleine verbessert unter den Prämissen der Service-Dominant Logic noch nicht das Wohlbefinden des Konsumenten, was aber für die Erschaffung von Wert im SDL-Kontext nötig ist.<sup>7</sup>

Wenn sich der Wert eines Service einzig an der Bewertung des Nutznießers bemisst, dann ist

---

<sup>6</sup> Vgl. Vargo und Lusch, 2008, Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, in Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, 2008, No. 1, pp. 1-10

<sup>7</sup> Vgl. Jan Drengner, 2012, Service-Dominant Logic – Konzept und Implikationen für das Marketingmanagement in „Business + Innovation“, Ausgabe 4/2012, Springer Professional, S. 11

es folglich für die Entwicklung von attraktiven Wertangeboten erforderlich, die Bedürfnisse und Wertschöpfungsprozesse seiner Kunden gründlich zu verstehen.<sup>8</sup> Dadurch ergibt sich auch der Sachverhalt, dass ein Vorgehen nach der SD-Logic von Natur aus kunden- und beziehungsorientiert ist (Prämisse 8).

Doch der Wert eines Service tritt meist nicht singulär auf – es lassen sich verschiedene Werte spezifizieren und in Werttypen einteilen. So wird beispielsweise unter anderem zwischen funktionalem, hedonistischem, symbolischem, ökonomischem oder auch relationalem Wert unterschieden. Diese Werttypen können einzeln oder auch komplementär auftreten.<sup>9</sup>

Morris Holbrook gliedert die Werte noch nach einer anderen Dimension: Er spricht von **intrinsischem Wert**, wenn die Person durch den Prozess der Value Co-Creation unmittelbar Wert schöpft. So hat beispielsweise das Fahrradfahren zum Zurücklegen einer Wegstrecke von A nach B einen starken funktionalen Wert. Hedonistischer Wert würde jedoch bei einem Sonntagsausflug mit dem Fahrrad durch eine schöne Landschaft für den Konsumenten auftreten. **Extrinsischer Wert** tritt auf, wenn die Person durch den Wertschaffungsprozess einen übergeordneten Zweck erreichen möchte und der generierte Wert nicht unmittelbar zur Geltung kommt, sondern sich in der Zukunft einlöst. Das ist beispielsweise der Fall, wenn vom Gut „Fahrrad“ etwa zur sportlichen Betätigung im Rahmen eines Diätplans Gebrauch gemacht wird.<sup>10</sup>

Betrachtet man den Anteil des Konsumenten an der Value Co-Creation genauer, dann ist darunter also ist ein Prozess zu verstehen, „in dessen Verlauf eine Person die ihr verfügbaren Ressourcen mit Hilfe von Praktiken miteinander verknüpft, um für sich daraus Wert zu generieren“.<sup>11</sup>

Bei den Ressourcen soll an dieser Stelle zwischen kommerziellen und individuellen unterschieden werden.<sup>12</sup> Als kommerzielle Ressourcen sind die von Unternehmen auf Märkten angebotenen Leistungen zu verstehen.<sup>13</sup> Im Beispiel des Fahrradfahrens also das

---

<sup>8</sup> Ebenda, S. 12

<sup>9</sup> Ebenda, S. 13

<sup>10</sup> Vgl. Jan Drengner, 2017, Die Bedeutung von Erlebnissen im Prozess der Value Co-Creation bei Veranstaltungen in „Events und Erlebnis, Markenkommunikation und Beziehungsmarketing“, C. Zanger (Hrsg.), S. 40 – 42.

<sup>11</sup> Ebenda, S. 40

<sup>12</sup> Ebenda, S. 47

<sup>13</sup> Ebenda, S. 46

Gut „Fahrrad“. Im Veranstaltungskontext ist darunter alles zu verstehen, was den Teilnehmenden vom Veranstalter geboten wird, also etwa das Programm, die Keynote-Speaker usw. Als individuell werden die persönlichen Ressourcen der Teilnehmenden angesehen. Diese können wiederum materieller Natur (wie ein persönliches iPhone) oder auch psychischer / physischer Natur (z. B. Intelligenz oder Geschicklichkeit) sein.

Die „Co-Creation of Value“ findet schließlich durch die persönliche Verknüpfung von kommerziellen und individuellen Ressourcen auf Seiten der nutznießenden Person bzw. des „Ressourcenintegrators“<sup>14</sup> statt. Da der von der einzelnen Person generierte Wert also durch die Kombination der beiden Ressourcen entsteht und wie weiter oben erläutert auch nur von der Person selbst bestimmt wird, beeinflussen die bei der Person vorhandenen individuellen Ressourcen hochgradig den singulären Wertschaffungsprozess.<sup>15</sup> Beim Beispiel des „Fahrradfahrens“ muss die Person die Praktik des Fahrradfahrens beherrschen, um für sich Wert zu generieren. Im Veranstaltungskontext wird dieser Sachverhalt deutlich, wenn man beachtet, dass man als Besucher\*in einer Fachtagung ein gewisses Vorwissen bezüglich des Tagungsthemas und -kontextes mitbringen muss, um für sich funktionale Werte im Bereich des Verstehens und Lernens zu generieren.

Durch die individuelle Verknüpfung von kommerziellen und individuellen Ressourcen entstehen „bei einer Person ablaufende psychische Phänomene, wie Wahrnehmen, Denken, Fühlen oder Imaginieren“.<sup>16</sup> Diese in Vielzahl auftretenden psychischen Phänomene lassen sich unter dem – auch im Veranstaltungskontext sehr bedeutsamen – Begriff „Erlebnis“ zusammenfassen. Beim oben erwähnten Beispiel der Fachtagung könnte man also von kompetenzbezogenen Erlebnissen sprechen. Wenn die Person sich generell der tagenden Gruppe zugehörig fühlt, treten darüber hinaus bei ihr noch kollektiv-emotional geprägte Erlebnisse auf.

---

<sup>14</sup> Ebenda, S. 49

<sup>15</sup> Ebenda, S. 48

<sup>16</sup> Ebenda, S. 42

## Bedeutung von Design bei Events und die „Event Design Ladder“

Neben der Perspektive der Service-Dominant Logic wird eine Bewertung des Praxisbeispiels anhand von Design Prinzipien und speziell der „Event Design Ladder“ vorgenommen. Der generelle Trend, Design Prinzipien auf ursprünglich „designfremde“ Bereiche anzuwenden – wie sich beispielsweise an der Prominenz von Design-Thinking als generelle Innovationsmethode zeigt – breitet sich zunehmend auch auf die Event-Industrie aus.<sup>17</sup> Eine umfassende aber griffige Beschreibung von (Service-)Design geben Marc Stickdorn und Kollegen in „This is Service Design Doing“: „It is a human-centered, collaborative, interdisciplinary, iterative approach which uses research, prototyping, and a set of easily understood activities and visualization tools to create and orchestrate experiences that meet the needs of the business, the user, and other stakeholders.“<sup>18</sup>

Neben der Definition von Design sind jedoch auch die Rolle und der Stellenwert der Design Prinzipien innerhalb einer Organisation zu bestimmen. Denn diese können laut dem design management institut (dmi:) von der taktischen Einbindung von Design Funktionalitäten bis hin zur strategischen Unterstützung der gesamten Organisation als wichtiges Unterscheidungsmerkmal und Motor des Unternehmenserfolgs reichen.<sup>19</sup> Eine weitere Möglichkeit der Einordnung von Design-Prinzipien bietet „The Design Letter“ des Danish Design Centres.<sup>20</sup> In vier Stufen wird die Tragweite von Design innerhalb eines Unternehmens bewertet. Das beginnt bei der ersten Stufe mit NON DESIGN, die keinerlei Einbindung von professionellen Designern kennzeichnet. Bei der zweiten Stufe, DESIGN AS FORM GIVING kommt die Disziplin erst zum Schluss der Entwicklung eines Produktes oder Services für Schönheitszwecke zum Einsatz. Bei der dritten Stufe, DESIGN AS PROCESS, werden Design-Methoden und -Fachkräfte nicht erst gegen Ende, sondern bereits zu Beginn der Entwicklung einer Lösung eines (Kunden-) Problems eingebunden. Bei der vierten und höchsten Stufe, DESIGN AS STRATEGY, arbeitet der/die professionelle Designer\*in direkt mit der höchsten Management-Ebene zusammen und formt die Vision und die Mission des Unternehmens

---

<sup>17</sup> Vgl. Chiara Orefice, 2018, Designing for events – a new perspective on event design, Seite 1, abgerufen am 27.03.2018, <http://westminsterresearch.wmin.ac.uk/20849/>

<sup>18</sup> Vgl. Marc Stickdorn, Markus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider, 2018, This is Service Design Doing, O'Reilly Media Inc., Seite 46

<sup>19</sup> Vgl. design management institute, 2018, What is Design Management?, abgerufen am 07.10.2018, [https://www.dmi.org/page/What\\_is\\_Design\\_Manag](https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag)

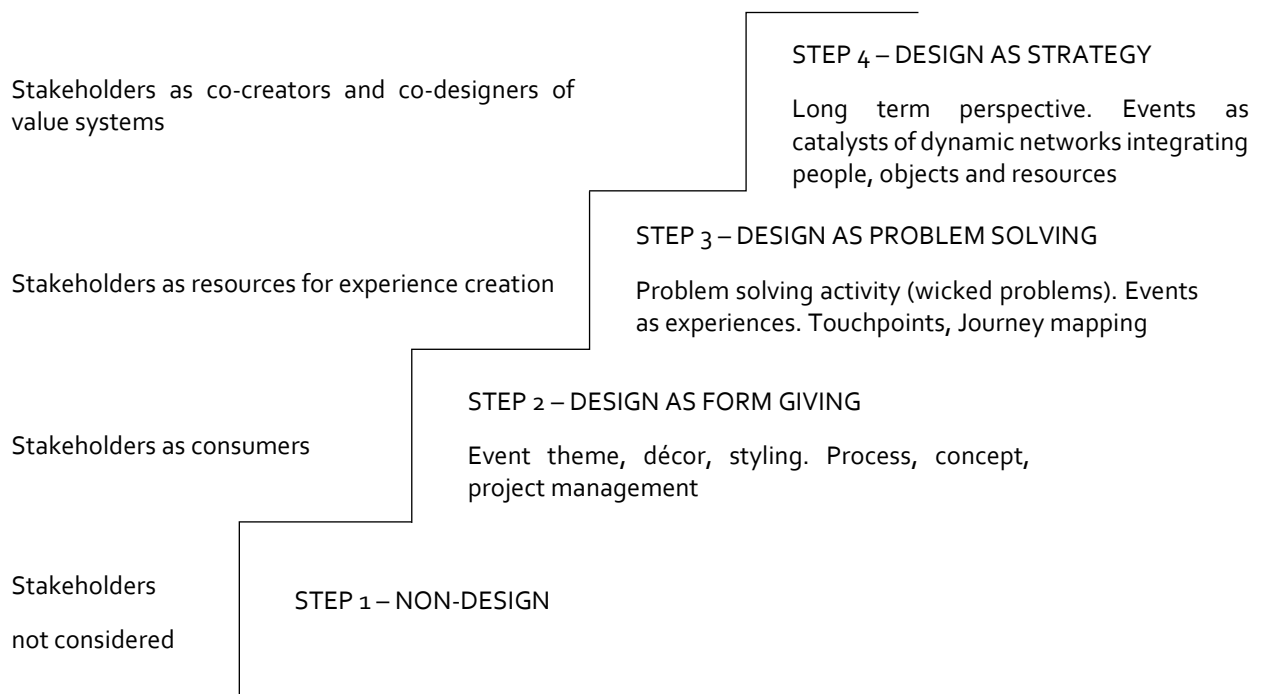
<sup>20</sup> Vgl. Danish Design Centre, 2001, The Design Ladder: Four steps of design use, abgerufen am 07.10.2018, <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>

nach Design Prinzipien mit. Somit tragen diese entscheidend zum Unternehmenserfolg bei.

In ihrem kürzlich vorgestellten Artikel „Designing for events - a new perspective on event design“ adaptiert Chiara Orefice die „Design Ladder“ auf den Event-Kontext. Ihre „Event Design Ladder“ inkludiert weiterhin zwei Kernelemente strategischen (Event-)Designs: Die Berücksichtigung sowie die Rolle von Stakeholdern und deren Wertebedürfnissen.<sup>21</sup>

## The Event Design Ladder

### VIEW OF STAKEHOLDERS



(Adapted from Danish Design Centre, 2007; Ramirez and Mannervik, 2008)

Die Betrachtung verschiedener Stakeholder und deren Wertebedürfnisse auf Stufe 4 der Event Design Ladder charakterisiert diese Ebene zum einen als strategisch; zum anderen stimmt das Konzept hier auch sehr stark mit der Perspektive der Service-Dominant Logic überein.<sup>22</sup>

Möchte man der vierten Stufe der Event Design Ladder bei der Konzeption einer

<sup>21</sup> Vgl. Chiara Orefice, 2018, Designing for events – a new perspective on event design, Seite 7-9, abgerufen am 27.03.2018, <http://westminsterresearch.wmin.ac.uk/20849/>

<sup>22</sup> Ebenda, Seite 9

Firmenveranstaltung Rechnung tragen, dann darf man wegen der langfristigen Perspektive die Veranstaltung nicht isoliert konzeptionieren. Würde man so vorgehen, dann stünden als Stakeholder lediglich die an der Veranstaltung selbst teilnehmenden Personen – also Protagonisten auf der Bühne (kommunikative Sender) sowie das Publikum (kommunikative Empfänger) als Stakeholder im Fokus. Gerade im Unternehmenskontext werden Veranstaltungen jedoch aus vielfältigen Gründen durchgeführt. Personen(gruppen) aus mehreren Abteilungen sowie Hierarchiestufen haben Bedürfnisse, welche sie mit der Durchführung eines spezifischen Corporate-Events erfüllen möchten. Unter dieser Perspektive ist z. B. die Mitarbeiterversammlung für diese Personen(gruppen) eine Plattform, mittels dieser sie ihre individuellen Werte generieren. Daher wird für sie der Service des/der Event-Designer\*in zur kommerziellen Ressource, die ihnen hilft, diese Werte zu generieren. Chiara Orefice führt aus, dass dadurch ein Wechsel in der Betrachtung und Einbindung des/der professionellen Event-Designers\*in erforderlich ist: „This changes the role of design, which is no longer about how objects or services are created but rather about the value they deliver as part of a complex system of interactions.“<sup>23</sup>

Bindet man also Event-Design gemäß den Prinzipien der vierten Stufe der Event Design Ladder ein, dann besteht dessen Beitrag nicht nur darin, ein singuläres Event zu konzipieren. Sondern das Event-Design formt die sozialen Praktiken und den zwischenmenschlichen Umgang eines Unternehmens mit und trägt somit prägend zur Unternehmenskultur bei. Das hat letztendlich zur Folge, dass unter dieser Perspektive der Service des Event-Designs unvollendet bleibt, denn die Entwicklung der Unternehmenskultur ist ja niemals abgeschlossen.

Um die Anforderungen der Service-Dominant Logic sowie der vierten Stufe der Event Design Ladder erfüllen zu können, muss der\*die Event-Designer\*in in der Lage sein, die Sichtweisen und Perspektiven der verschiedenen Stakeholder nachvollziehen zu können. Denn nur so können diesen adäquate Wertangebote für deren Value Co-Creation angeboten werden. Im nun folgenden Praxisbeispiel werden diese hier vorgestellten Methoden auf die Konzeptionsphase vor dem Event sowie auf die Zeit, in der der Event stattfindet, exemplarisch angewendet.

---

<sup>23</sup> Ebenda, Seite 7



## Angewandtes Praxisbeispiel

### Fiktive Aufgabenstellung

*Die Führungsebene eines deutschen, mittelständischen Industrie-Unternehmens mit 10.000 Mitarbeitenden möchte die begonnene Digitalisierung des Unternehmens weiter vorantreiben. Das Unternehmen muss aus Sicht der Führungsebene in vielen Prozessen schneller werden, um die Konkurrenzfähigkeit zu erhalten und zu stärken. Mittels einer Versammlung für die obere und mittlere Managementebene (250 PAX) soll das Engagement und die Motivation dieser Mitarbeitenden, neue digitale Technologien anzunehmen und im Arbeitsalltag einzusetzen, gesteigert werden. Umgesetzt werden soll der Event durch die Event-Abteilung. Die Belange der HR-Abteilung sind von dieser zu berücksichtigen. Die Event-Abteilung beauftragt eine\*n externe\*n Event-Designer\*in, ein detailliertes Event-Konzept zu erarbeiten, das in der Lage ist, diese Ziele zu erreichen.*

### Analyse der Aufgabenstellung

Die digitale Transformation fordert Unternehmen auf verschiedenen Ebenen. Eine Dimension umfasst das Leistungsangebotsmodell, also den Einfluss von digitalen Technologien und Techniken auf die Produkte, Dienstleistungen und Erlösmodelle. Eine zweite Dimension betrifft die Art und den Inhalt der Interaktion mit den Kunden. Und eine dritte Dimension erstreckt sich auf das Feld der Leistungserstellung, also der internen Organisation und Struktur um Produkte zu erstellen und Leistungen anbieten zu können<sup>24</sup>. Die Mitarbeitenden eines Unternehmens sind für die Implementierung aller drei Dimensionen zuständig. Daher spricht der zu konzipierende Event alle drei Ebenen an, wengleich ein Fokus auf der dritten Dimension, der internen Organisation und Struktur, liegt.

Die Aufgabenstellung, ausgegeben von der Führungsebene des Unternehmens, erfordert deswegen eine konzeptionelle Annäherung auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen

---

<sup>24</sup> Vgl. Key Pousttchi, 2017, Digitale Transformation, Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, abgerufen am 28.03.2018, <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation>

Interessensvertreter\*innen. Die folgende Übersicht schafft einen Überblick über die an der Konzeption des Beispiels beteiligten Stakeholder und deren beabsichtigten Werte:

Personengruppe	Wert-Kategorie	Konkreter Wert
Führungsebene	Extrinsischer Wert	Konkurrenzfähigkeit soll gestärkt werden
HR-Abteilung	Extrinsischer Wert	Personal steht der digitalen Transformation positiv gegenüber und ist motiviert diese zu realisieren.
Event-Abteilung	Intrinsischer Wert	Event wird einwandfrei umgesetzt und führt zur Befriedigung der Bedürfnisse der Führungsebene sowie der HR-Abteilung
Event-Designer*in	Extrinsischer Wert	Generiert mittels Fachwissen Beratungsumsatz

### Einordnung des Praxisbeispiels auf der „Event Design Ladder“

Auf Grund der verschiedenen Interessensvertreter\*innen mit verschiedenen Bedürfnissen scheidet ein isoliertes Betrachten des Events – außer für die Vertreter\*innen der Event-Abteilung – aus. Um alle Bedürfnisse zu befriedigen, ist eine holistische Annäherung unter Berücksichtigung aller Ebenen zwingend notwendig<sup>25</sup>. Deshalb ist die Konzeption dieses Events mindestens in der Stufe 3 – DESIGN AS PROBLEM SOLVING – anzusiedeln. Durch die Bedürfnisse der Personen der Führungsebene und der HR-Abteilung nach extrinsischen Werten sind deren Anliegen eher von mittel- und langfristiger Natur. Sie sehen den Event als (Kommunikations-)Mittel um für sich andere Werte zu generieren und auch in der Folgezeit liegende Ziele zu erreichen (hier: die Konkurrenzfähigkeit der Firma sowie die Offenheit möglichst aller Mitarbeitenden hinsichtlich der digitalen Transformation. Beide Ziele verfolgen einen übergeordneten Zweck in der Zukunft). Deswegen ist die Aufgabenstellung auf der Stufe 4 – DESIGN AS STRATEGY – einzustufen. Durch diese Einstufung ergibt sich auch automatisch die Notwendigkeit, das Konzept im Sinne einer Service-Dominant-Logic als

<sup>25</sup> Vgl. Chiara Orefice, 2018, Designing for events – a new perspective on event design, Seite 4, abgerufen am 27.03.2018, <http://westminsterresearch.wmin.ac.uk/20849/>

Co-Creation mit den jeweiligen Interessensvertreter\*innen zu erarbeiten. Wiederum daraus kann man die Notwendigkeit für den\*die Event-Designer\*in ableiten, die Sichtweisen und Gedankenlandkarten der jeweilig beteiligten Personengruppen nachvollziehen zu können.

## Die Rolle der Event-Teilnehmer

Bei der vorangegangenen Analyse der Aufgabenstellung wurde auf die an der Veranstaltung selbst teilnehmenden Personengruppen – in diesem Fall die obere und mittlere Managementebene des Unternehmens – nicht eingegangen. Das hat den Hintergrund, dass diese in die Konzeption des Events nicht direkt involviert sind. Es kann natürlich eine bewusste Entscheidung im Designprozess sein, Vertreter\*innen dieser Gruppe an der Veranstaltungskonzeption zu beteiligen, doch können das in der Realität niemals alle sein. Denn wie man bei der Entwicklung eines Wertangebotes nach der Service-Dominant Logic auch nicht alle zukünftigen Kunden einbinden kann, ist es bei der vorliegenden Aufgabenstellung auch nicht machbar oder auch sinnvoll, alle 250 Teilnehmenden in die Konzeption des Events einzubeziehen.

Gängige Designmethoden analysieren aber selbstverständlich die Nutznießer des Endproduktes. Der Design-Thinking Prozess startet beispielsweise mit den empathischen Schritten des Verstehens des Problems und der Beobachtung der Zielgruppe.<sup>26</sup> Stickdorn und Kollegen detaillieren diese Phase in "This is Service Design Doing" genauer und unterscheiden nächst zwischen annahme- und forschungsbasierten Erkenntnissen über die Zielgruppe.<sup>27</sup> Eine weitere hilfreiche und stark verbreitete Vorgehensweise seine Nutzer zu verstehen, ist sie mittels Persona zu profilieren und zu klassifizieren und sie so in verschiedene Archetypen einzuteilen. Das kann im Event-Kontext auch wieder auf Forschung basiert durch das Führen von Interviews mit späteren Eventteilnehmern geschehen. Oder annahmebasiert, indem man sich an einer eher stereotypischen Einordnung wie sie etwa Banks Sadler vorlegt, orientiert.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Hasso-Plattner-Institut, HPI Academy, 2018, Was ist Design Thinking, abgerufen am 08.10.2018, <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>

<sup>27</sup> Vgl. Marc Stickdorn, Markus Hormess, Adam Lawrence, Jakob Schneider, 2018, This is Service Design Doing, O'Reilly Media Inc., Seite 40

<sup>28</sup> Vgl. Banks Sadler, 2018, Understanding Your Attendees: The Key to Event Success, abgerufen am 08.10.2018, <https://new.amexgbt.versett.com/content/uploads/2017/09/Understanding-Your-Attendees.pdf>

Im Folgenden wird nun die Co-Creation während der Konzeptionsphase sowie auch während des Events zwischen dem/der Event-Designer\*in und der beteiligten Stakeholder näher betrachtet. Dabei wird ein Augenmerk auf mögliche Gedankenlandkarten der beteiligten Personengruppen gelegt um somit herauszufinden, über welche Fähigkeiten der/die Event-Designer\*in verfügen sollte, um reichhaltige Wertangebote unterbreiten zu können.

## Co-Creation während der Konzeptionsphase

### Co-Creation zwischen Event-Designer\*in und Führungsebene

Es kann angenommen werden, dass die Führungsebene die digitale Transformation in verschiedenen Bereichen verfolgt. Die FHNW Hochschule für Wirtschaft hat bei einer Umfrage 2017 die folgenden sieben Handlungsfelder identifiziert<sup>29</sup>:

1. Die konstante Kundenorientierung
2. Neue digitale Strategien und Geschäftsmodelle
3. Neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit
4. Optimierte und automatisierte Prozesse
5. Digitales Marketing
6. Neue Technologien
7. Cloud und intelligente Daten

Da alle Mitarbeitenden für die Umsetzung aller Handlungsfelder zuständig, muss der Event unter Umständen auch alle sieben Handlungsfelder in die Planung mit einbeziehen.

„Die digitale Transformation ist ein strategisches Thema ersten Ranges und steht ganz oben auf der CEO-Agenda“<sup>30</sup>. Deshalb muss der\*die Event-Designer\*in über die Mechanismen der digitalen Transformation Bescheid wissen, um die nötigen Ressourcen für eine gelingende Value Co-Creation mit der Führungsebene bereitstellen zu können.

---

<sup>29</sup> Vgl. Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, 2017, Die 7 Handlungsfelder der Digitalen Transformation, abgerufen am 29.03.2018, <https://kmu-transformation.ch/handlungsfelder/>

<sup>30</sup> Vgl. Deekeling und Barghop, 2017, Kommunikation in der digitalen Transformation, Springer Gabler, Seite 2

## Co-Creation zwischen Event-Designer\*in und HR-Abteilung

Die HR-Abteilung widmet sich ausschließlich dem Handlungsfeld Nr. 3 „Neue Ansätze in Führung, Kultur und Arbeit“. Dabei wollen wir in diesem Praxisbeispiel annehmen, dass die HR-Abteilung das Ziel verfolgt, die Mitarbeitenden auf die Herausforderungen der VUCA-Welt<sup>31</sup> vorzubereiten. Dabei orientieren sie sich am „VOPA-PLUS“-Modell<sup>32</sup> nach Willms Buhse, das Vertrauen als Basis einer Führungskultur im digitalen Zeitalter sieht. Buhse erachtet darüber hinaus das Leben der vier Elemente Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität als notwendig an, um die digitale Transformation umzusetzen<sup>33</sup>. Um diese Elemente im Alltag eines Unternehmens einzuführen, empfiehlt Bushe anstatt einer traditionellen Veranstaltung mit einer detaillierten Tagesordnung und dem Teilnehmer in der passiven Rolle des Zuhörers partizipative Formate durchzuführen. So schreibt Buhse: „Viel motivierender sind Veranstaltungsformate, die flache Hierarchien, Zusammenarbeit, den offenen Zugang zu Wissen und den freien Ideenaustausch quasi als Teil ihrer DNA verinnerlicht haben – BarCamps, OpenSpaces und FedExDas zum Beispiel. Sie orientieren sich an der Logik und an der Denke des Internets und fußen auf den Prinzipien Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität.“<sup>34</sup>

Eine besondere Herausforderung und ein Indiz dafür, dass das angesprochene Praxisbeispiel auf der Stufe 4 der „Event-Design Ladder“ anzusiedeln ist, ist die Tatsache, dass sich diese Formate nicht exakt so umsetzen lassen, wie sie in der Theorie beschrieben sind. Um dem größtmöglichen Wert zu generieren, muss sich der Designprozess am strategischen Kontext des Unternehmens orientieren. In diesen Kontext sind auch die Ergebnisse nach der Veranstaltung einzubinden. Denn „BarCamps oder OpenSpaces durchzuführen, ohne den ganzen Prozess im Blick zu behalten, ohne die Ergebnisqualität sicherzustellen, führt eher zu Frustrationen.“<sup>35</sup> Aus der Offenheit der partizipativen Formate ergibt sich bei einem unpassenden Einsatz also ein Potential für Ergebnisse, die dem gewünschten extrinsischen

---

<sup>31</sup> Vgl. Melanie Vogel, 2016, Was bedeutet VUCA?, auf [business-wissen.de](https://www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca/), abgerufen am 30.03.2018, <https://www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca/>

<sup>32</sup> Vgl. Andrea Sattler, 2016, Leadership 4.0, in *personalmagazin* 06/2016, abgerufen am 30.03.2018, <https://zeitschriften.haufe.de/ePaper/personalmagazin/2016/429Bo8Eo/files/assets/basic-html/page14.html>

<sup>33</sup> Ebenda

<sup>34</sup> Vgl. Willms Buhse, 2014, *Management by Internet*, Plassen Verlag, S. 158

<sup>35</sup> Ebenda, S. 162

Wert der HR-Abteilung („Personal steht der digitalen Transformation positiv gegenüber und ist motiviert diese zu realisieren.“) konträr gegenüberstehen.

Deshalb muss der\*die Event-Designer\*in im vorliegenden Praxis-Beispiel nicht nur über die theoretische Methodik von partizipativen Event-Formaten Bescheid wissen. Er muss darüber hinaus fähig sein, diese individuell in den konkreten strategischen Kontext seines Auftraggebers einzupassen.

### Co-Creation zwischen Event-Designer\*in und Event-Abteilung

Bei der Co-Creation mit den Vertreter\*innen der Event-Abteilung macht es einen Unterschied, auf welcher Ebene die Zusammenarbeit erfolgt. Verstehen diese ihre Aufgabe vornehmlich im logistischen und organisatorischen Bereich, dann wird sich die Zusammenarbeit auf die Bereitstellung der materiellen Ressourcen, die aus den Co-Creationen mit der Führungsebene und der HR-Abteilung resultieren, beschränken. Ganz praktisch könnte dann die Übermittlung von Bedarfslisten an technischem Equipment, Garderobenräumen für Sprecher etc. ausreichen.

Fokussiert sich die Event-Abteilung allerdings auf die Schaffung von bedeutungsvollen Erlebnissen<sup>36</sup> und passender Kommunikationsinhalte, dann wird sich die Co-Creation zwischen dem Event-Designer und der Event-Abteilung auch darauf konzentrieren.

Laut den Experten für Kommunikation Egbert Deekeling und Dirk Barghop ist es wichtig, den Kommunikationsprozess und den eigentlichen Transformationsprozess klar zu trennen<sup>37</sup>. Es ist auch notwendig, die Kommunikation auf dem Event – wie beispielsweise Begrüßungsreden oder Fragen in Diskussionsrunden – in Form eines detaillierten Moderationsleitfadens auszuformulieren und inhaltlich mit den Bühnenprotagonisten abzustimmen. „Denn die Durchschlagskraft bei der kommunikativen Gestaltung und Steuerung von digitalen Transformationsprozessen erhöht sich [...] signifikant. Dabei geht es vor allem darum, den Such- und Lernprozess des Unternehmens nachvollziehbar zu machen und damit Akzeptanz sicherzustellen.“<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Chiara Orefice, 2018, Designing for events – a new perspective on event design, Seite 1, abgerufen am 27.03.2018, <http://westminsterresearch.wmin.ac.uk/20849/>

<sup>37</sup> Vgl. Deekeling und Barghop, 2017, Kommunikation in der digitalen Transformation, Springer Gabler, Seite 2

<sup>38</sup> Ebenda

Falls sich die Event-Abteilung nur den logistischen und organisatorischen Aufgaben der Event-Organisation widmet, bedeutet das nicht, dass die Detailkonzeption der Kommunikationsaufgaben überflüssig wird. Entweder erfolgt diese Co-Creation mit einer möglicherweise im Unternehmen vorhandenen Kommunikationsabteilung oder mit den Personen der HR-Abteilung und/oder der Führungsebene direkt.

Daraus folgt, dass der/die Event-Designer\*in die Mechanismen einer gelingenden Kommunikation kennen muss. Im vorliegenden Praxisbeispiel muss er/sie darüber hinaus in der Lage sein, – ggf. mit weiterer Unterstützung durch Texter und/oder Dramaturgen – in Co-Creation mit der Führungsebene einen Moderationsleitfaden zu erstellen.

## Co-Creation während des Events

### Co-Creationen bei partizipativen Eventformaten

Die bisher beschriebenen Co-Creationen beschreiben alle den Prozess der Value Co-Creation in der Konzeptionsphase, also der Zeit vor dem Event. Sie beschreiben, wie mit einem SDL-Ansatz kommerzielle Ressourcen für die Teilnehmer des Events gestaltet werden können.

Bei partizipativen Event-Formaten wie bspw. BarCamps oder OpenSpaces entscheidet in starkem Maße auch eine gelingende Co-Creation zwischen moderierender / fazitätierender Person und den Teilnehmenden, sowie auch unter den Teilnehmenden selbst, über den Wert des Formates. Das zeigt sich vor allen Dingen im Vergleich mit einem Event, bei dem die Teilnehmenden eine rein zuhörende Position einnehmen. Bei diesem Format ist die Konzeption der kommerziellen Ressourcen – also alles was den Teilnehmenden an Programm, Key-Note-Speakern u. Ä. angeboten wird – im Vorfeld der Veranstaltung vom Veranstalter plan- und determinierbar. Im Falle der partizipativen Formate kommt es allerdings zu einer gewollten Aktivierung der Gäste, was zur Folge hat, dass diese, für die wiederum anderen Teilnehmenden, nun auch kommerzielle Ressourcen schaffen. Dadurch werden die Beiträge der Gäste hochgradig mitentscheidend, welche Erlebnisse – und daraus

abgeleitet Werte – die Teilnehmenden durch die Verknüpfung von kommerziellen und individuellen Erlebnissen generieren können.<sup>39</sup>

Da sich „kontinuierlich aufeinanderfolgende Aktivitäten eines Menschen aufgrund der zwischen ihnen bestehenden Interdependenzen zu einer Entität zusammenfassen lassen“<sup>40</sup>, kann man bei diesen Entitäten auch von Praktiken sprechen. Daraus folgernd kommt es bei den partizipativen Formaten im hohen Maße darauf an, ob die Teilnehmenden – die in überwiegender Zahl die Mitarbeitenden des Unternehmens sind – vor allen Dingen die Praktiken des Anerkennens, des Assimilierens, des kollektiven Kommunizierens sowie des Sozialisierens beherrschen.<sup>41</sup>

Auf Grund dieses Umstandes hat es sich in der Praxis gezeigt, dass partizipative Formate von einer Gruppe „erlernt“ werden müssen, damit sie ihr volles Wert-Potential entfalten. Willms Buhse empfiehlt daher: „Wichtig ist, ihren Einsatz nicht singulär zu planen, sondern gemeinsam als Teil eines integrierten Partizipationsprozesses.“<sup>42</sup>

Für den\*die Event-Designer\*in ist also zu beachten, dass sich im Falle von partizipativen Event-Formaten die Möglichkeiten der determinierenden Konzeption im Vorfeld zwar verringert, es sich jedoch mittels des partizipativen Formats selbst funktionale Werte im Bereich des Verstehens und Lernens für die Teilnehmenden generieren lassen.

---

<sup>39</sup> Vgl. Chiara Orefice, 2018, Designing for events – a new perspective on event design, Seite 9, abgerufen am 27.03.2018, <http://westminsterresearch.wmin.ac.uk/20849/>

<sup>40</sup> Vgl. Jan Drengner, 2017, Die Bedeutung von Erlebnissen im Prozess der Value Co-Creation bei Veranstaltungen in „Events und Erlebnis, Markenkommunikation und Beziehungsmarketing, C. Zanger (Hrsg.), S. 49

<sup>41</sup> Ebenda, S. 52 - 53

<sup>42</sup> Vgl. Willms Buhse, 2014, Management by Internet, Plassen Verlag, S. 164



## Zusammenfassung und Handlungsempfehlung

Der vorliegende Beitrag möchte aufzeigen, welche Anforderungen an das Event-Design bei der Konzeption eines Corporate Events im thematischen Bereich der digitalen Transformation – unter Berücksichtigung des Konzeptes der Service-Dominant Logic sowie der Event Design Ladder – gestellt werden.

Zuerst wurde die Service-Dominant Logic beschrieben und dargestellt, dass man die Wertschöpfungsprozesse seiner Kunden verstehen muss, um reichhaltige Wertangebote machen zu können. Denn der Kunde bestimmt alleinig über den Wert, den er mittels der ihm zur Verfügung stehenden Wertangeboten realisiert. Im vorliegenden, analysierten Praxisbeispiel ist das Event-Design als kommerzielle Ressource zu betrachten.

Durch die Darstellung gängiger Design Prinzipien wurde die Rolle der Stakeholder näher definiert und mittels der Event Design Ladder auch der Stellenwert und der Gebrauch von Design innerhalb eines Unternehmens klassifiziert. Ein strategischer Designansatz, wie ihn die vierte Stufe der Event Design Ladder erfordert, kennzeichnet sich dadurch aus, dass man den Event nicht isoliert betrachtet und konzipiert, sondern die Bedürfnisse aller Stakeholder, die mit der Umsetzung der Veranstaltung Werte kreieren möchten, berücksichtigt.

Der weitere Verlauf dieses Artikels zeigt die verschiedenen Co-Creationen während der Konzeption sowie der Umsetzung eines Personal-Events in der digitalen Transformation auf. Die Analyse dieses Praxisbeispiels hat ergeben, dass die Werte der beteiligten Personengruppen – bis auf die Vertreter\*innen der Event-Abteilung – extrinsischer Natur sind und sich somit erst in der Zeit nach dem Event realisieren. Sie lassen sich weiterhin nicht mit einem Vorgehen wie es einer der ersten drei Stufen der Event Design Ladder entspräche, erreichen, sondern erfordern eine co-creative, strategische Zusammenarbeit zwischen Event-Design und den jeweiligen Vertreter\*innen der Personengruppen. Hierfür muss der/die Event-Designer\*in wie oben angesprochen nicht nur in der Lage sein, die Gedankenlandkarten der Gesprächspartner nachvollziehen zu können, um adäquate Wertangebote unterbreiten zu können. Er/sie muss darüber hinaus fundiertes Wissen über die gängigen Design Prinzipien, wie sie beispielsweise das Design Thinking oder auch das Service Design verwendet, vorweisen können.

Chiara Orefice stellt in ihrem kürzlich vorgestellten Artikel „Designing for events - a new perspective on event design“ einen „Paradigmenwechsel von der Vorherrschaft des Event-Managements zur Vorherrschaft des Event-Designs, bei dem das Event-Design alle Entscheidungen über die Planung und das Management der Veranstaltung unterstützt“, fest.<sup>43</sup> Man könnte den vorliegenden Beitrag auch so verstehen, dass er versucht, diesen vermeintlichen Paradigmenwechsel inhaltlich zu unterstützen.

Es soll aber an dieser Stelle aber aus gutem Grund nicht für einen solchen Paradigmenwechsel plädiert werden. Denn Event-Design kann Event-Management nicht ersetzen und die beiden Disziplinen sollten auch nicht in Konkurrenz zueinander gestellt werden.

Dieser Artikel möchte stattdessen die Schlussfolgerung ziehen, dass Event-Design als eigenständige Leistung und auch als eigenständiges Berufsfach begriffen und auch gelehrt wird. Denn wie am gezeigten Praxisbeispiel erkennbar, ist das geforderte Profil, welches der/die Event-Designer\*in benötigt, um der Aufgabe gerecht zu werden, beachtlich. Es kann durchaus auch abgeleitet werden, dass diese Anforderungen andere sind, als sie beim Berufsbild des Event-Managements abgefragt werden.

Um dies zu verdeutlichen, soll an dieser Stelle ein Vergleich zur Ausbildung im Bereich Film und Fernsehen gezogen werden. Bei diesen Medien findet man – neben anderen Analogien – ebenso das Sender- und Empfänger-Prinzip wie bei Events und auch die Länge der Darbietungen lassen sich gut miteinander vergleichen. Denn gängige Filmlängen von 90, 120 Minuten (oder länger) treffen auch auf viele Veranstaltungsformate im Unternehmenskontext zu. Vergleicht man die Studienangebote von drei führenden deutschen Ausbildungsorganisationen (konkret die Angebote der HFF München<sup>44</sup>, der dffb Berlin<sup>45</sup> sowie der Filmakademie Baden-Württemberg<sup>46</sup>) dann fällt auf, dass es jeweils eine klare Abgrenzung zwischen inhaltlichen Studiengängen – wie beispielsweise Regie oder Drehbuch – und produzierenden Studiengängen – meist auch „Produktion“ genannt – gibt.

---

<sup>43</sup> Vgl. Chiara Orefice, 2018, Designing for events – a new perspective on event design, Seite 2, abgerufen am 27.03.2018, <http://westminsterresearch.wmin.ac.uk/20849/>

<sup>44</sup> Vgl. das Lehrangebot der HFF München, abgerufen am 09.10.2018, [https://www.hff-muenchen.de/de\\_DE/lehrangebot-landingpage](https://www.hff-muenchen.de/de_DE/lehrangebot-landingpage)

<sup>45</sup> Vgl. das Lehrangebot der dffb Berlin, abgerufen am 09.10.2018, <https://www.dffb.de/studium/>

<sup>46</sup> Vgl. das Studienangebot der Filmakademie Baden-Württemberg, abgerufen am 09.10.2018, <https://www.filmakademie.de/de/>

Abschließend soll also angeregt werden, auch in der Event-Branche zu einer klaren, jedoch gegenseitig wertschätzenden, Abgrenzung zwischen Event-Management und Event-Design zu kommen. Die Forschung und Ausarbeitung der einen Disziplin soll nicht zu Lasten der anderen gehen. Es wird aber angeregt, eigenständige Studienangebote im Bereich Event-Design anzubieten um Fachpersonal ausbilden und dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen zu können.

München, 09.10.2018

Georg Lichtenegger