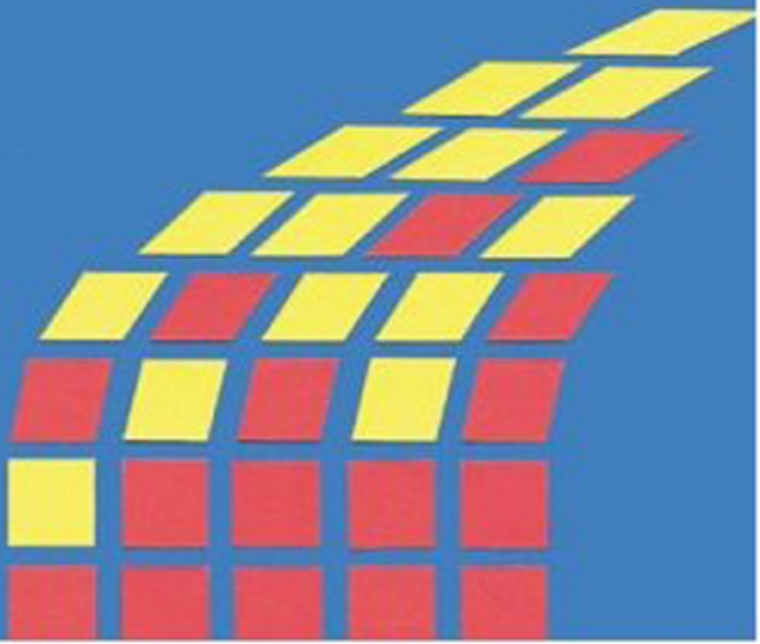
KLETT-COTTA

Roswita Königswieser
& Marion Keil (Hrsg.)

DAS FEUER GROSSER GRUPPEN

Konzepte, Designs, Praxisbeispiele
für Großveranstaltungen



18 Der Markt der Märkte oder Das Managementtreffen als Prozeß

Alexander Exner

Die hier beschriebene Großveranstaltung fand im Rahmen des drei Jahre währenden Beratungsprozesses (R. Königswieser, A. Exner) in einem Unternehmen der Automobilindustrie statt. Über 1000 Teilnehmer waren anwesend. Die Vorbereitung auf der inhaltlichen, sozialen und organisatorischen Ebene erstreckte sich über ein halbes Jahr. Der Versuch, Form und Inhalt sowohl in der Vorbereitung als auch bei der Durchführung der Veranstaltung zu harmonisieren, machte die Gestaltung dieses Prozesses für uns sehr reizvoll. Die Beschreibung der Entstehungsgeschichte und der Durchführung des Managementtreffens erfolgt in folgenden Abschnitten:

A) Die Ausgangssituation
B) „Form follows flow" (Die Vorbereitung als Prozeß)
C) Der Kongreß tanzt (Das Managementtreffen)
D) Gestaltungsprinzipien

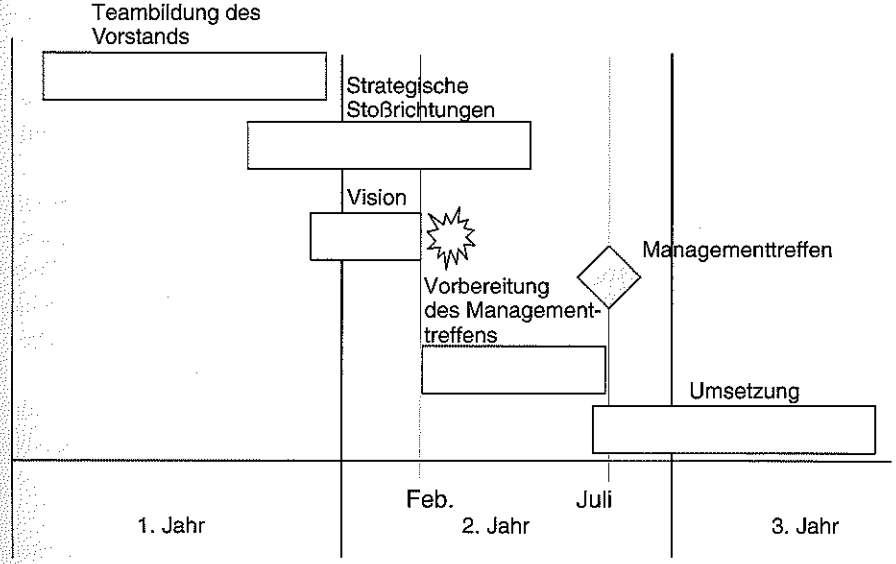
A) Die Ausgangssituation

Das Unternehmen ist mit über 30 000 Beschäftigten ein bedeutendes europäisches Unternehmen der Automobilbranche. Es ist in einen großen Konzern eingebunden, zu dem es in vielfältigen Beziehungen und Abhängigkeiten steht. Produkt und Produktion waren für die Unternehmensidentität von zentraler Bedeutung. Insbesondere das Produkt ist stark emotional besetzt. Die Mitarbeiter sind stolz, dieses Auto zu produzieren.

Am Anfang des Beratungsprozesses, der sich über drei Jahre erstreckte und den wir rückblickend „Vom grauen Entlein zum weißen Schwan" getauft haben*, wurde die Unternehmenskultur als technikorientiert und hemdsärmelig beschrieben. Der konzerninterne Wettbewerb band viel an Energie. Das Unternehmen hatte ein ausgeprägt regionales Selbstverständnis und zeigte wenig Selbstbewußtsein.

Das erste Beratungsjahr war schwerpunktmäßig der Teambildung des Vorstands und der Auseinandersetzung über die funktionalste Nähe-Distanz-Regulierung hinsichtlich des Konzerns gewidmet. Das zweite Beratungsjahr hatte als Schwerpunktthema die Arbeit an der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Diese setzte auf bereits vorhandene strategische Planungen auf, die jedoch mit wesentlich mehr Gewicht auf die Marktorientierung weiterentwickelt werden sollten. Es wurde sehr schnell deutlich, daß dem Unternehmen eine zündende Vision fehlte. Die Erarbeitung einer tragfähigen Vision stellte sich als sehr mühsam und schwierig heraus, bis dann doch nach etwa einem halben Jahr – im Rahmen einer Klausur mit dem Vorstand und etwa 40 Führungskräften – im Februar endlich „die zündende Vision" entstand.

Dies war auch die Geburtsstunde unserer Großveranstaltung. Es gab bereits eine lange Tradition von Managementtreffen der wichtigsten Führungskräfte und Schlüsselpersonen, und es wurde spontan entschieden, das kommende Managementtreffen zur Vermittlung der Vision und der bisher erarbeiteten strategischen Stoßrichtungen zu nützen.



Der Kontext der Großveranstaltung

Zur Vorbereitung des Managementtreffens stand die Zeit von Februar bis Juli zur Verfügung. Sie sollte zur inhaltlichen Weiterarbeit an strategischen Stoßrichtungen, zur Erweiterung des dabei mitgestaltenden Personenkreises – und somit zur Erreichung eines Commitments bezüglich der erarbeiteten Inhalte –, aber auch zur Vorbereitung des Managementtreffens selbst genutzt werden.

* Vgl. R. Königswieser & A. Exner. *Systemische Intervention*, Stuttgart: Klett-Cotta 1998; Fallbeschreibung: „Vom grauen Entlein zum weißen Schwan", S. 86–94.

B) „Form follows flow" (Die Vorbereitung als Prozeß)

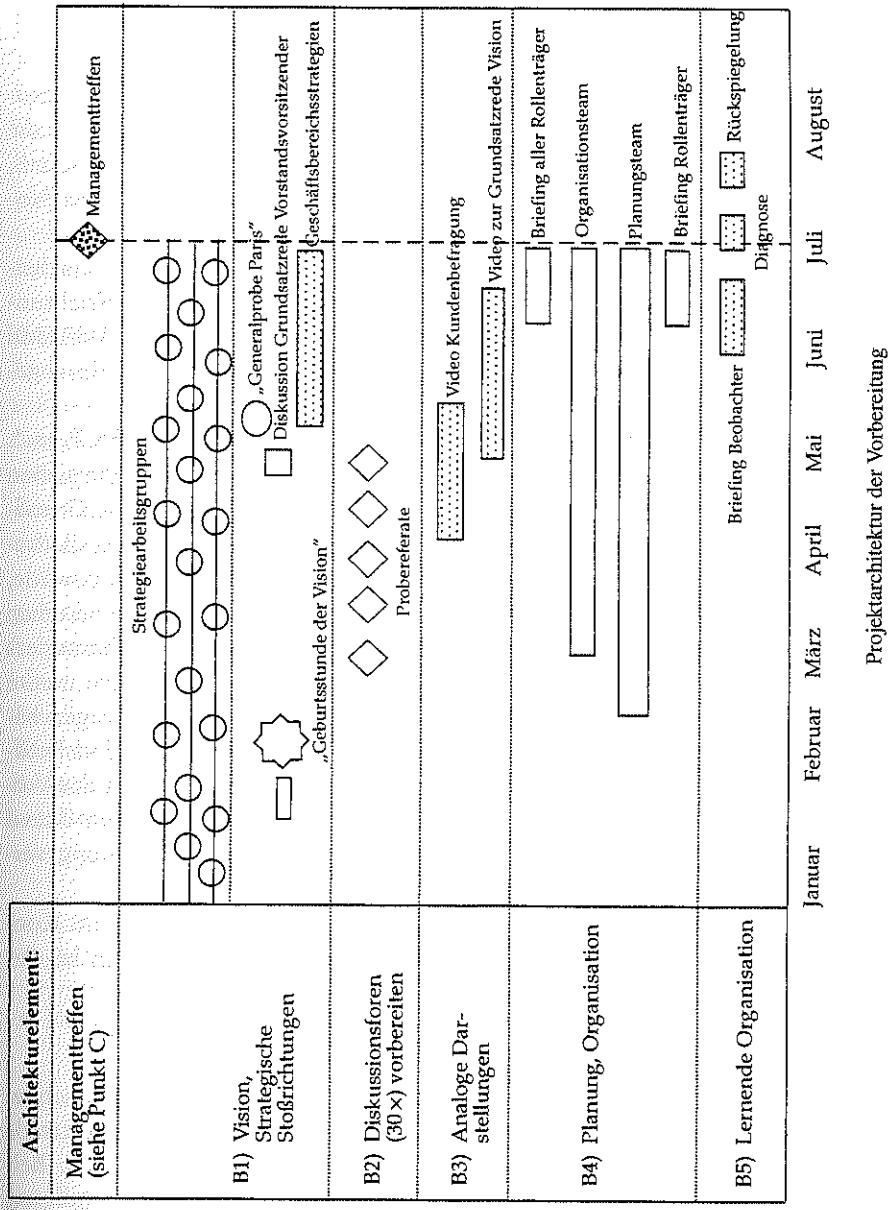
Wir hatten freie Hand, die tradierte Form des Managementtreffens völlig neu zu gestalten. Vorgegeben war nur, daß ca. 800 Manager anwesend sein würden und daß auch deren Partnerinnen bzw. Partner eingeladen waren – wovon ca. 300 Gebrauch machten. Die Dauer der Veranstaltung war auf Donnerstag abend bis Freitag mittag festgelegt.

Die Zielsetzungen für das Managementtreffen waren:

- Manifeste Ziele:
  - die Vision vermitteln;
  - die strategischen Stoßrichtungen vorstellen und diskutieren;
  - die Marktorientierung wesentlich verstärken;
  - die Auswirkungen auf die Strategien der einzelnen (Vorstands-)Bereiche erarbeiten und die ersten Umsetzungsaktivitäten planen.

- *Zusätzliche, darunterliegende Ziele:*
  - „Vorstand zum Anfassen": Das heißt, erlebbar machen, daß der Vorstand nun ein Team ist und gemeinsam hinter den vermittelten Inhalten steht.
  - „Mut zur Offenheit zu haben": Es sollte sowohl zu einer offenen Form der Kommunikation angeregt als auch der Mut aufgebracht werden, die inhaltliche Arbeit als teilweise offenen Prozeß zu gestalten. Dies war für dieses sehr technikorientierte Unternehmen nicht leicht, weil es der Kultur mehr entsprach, schon alles frühzeitig und perfekt vorbereitet zu haben.
  - „Lernende Organisation": Was hinter diesen Welten steht, sollte als eine der angestrebten Weiterentwicklungen des Unternehmens erlebbar gemacht werden.

Aufgrund dieser Zielsetzungen war für uns klar, daß die Vorbereitung dieser Veranstaltung eigentlich bereits als ein Teil von ihr zu gestalten war bzw. daß diese Veranstaltung als ein wichtiger Meilenstein im Rahmen des Prozesses zu sehen war. Ein wesentliches Element dieser zweiten Sichtweise ist es, daß durch die terminliche Fixierung der Druck, Entscheidungen zu treffen, entscheidend gefördert wurde. Zur Vorbereitung des Managementtreffens entstand folgende Projektarchitektur:



Im folgenden werden die einzelnen Architekturelemente kurz beschrieben:

B1) Arbeit an der Vision/strategische Ausrichtung

Wie schon berichtet, entstand im Februar die zündende *Vision*. Der Hauptanteil der Strategiearbeit wurde in fünf *Strategiearbeitsgruppen* geleistet, die unternehmensübergreifende Querschnittsthemen (Markt, Produkt, Prozeß, Mensch, Kernkompetenzen) behandelten. Diese Gruppen arbeiteten von November bis knapp vor Beginn der Veranstaltung.

Ein wichtiger Meilenstein war die gemeinsame Diskussion und Entscheidung über die Inhalte der *„Grundsatzrede"* (Vision, strategische Stoßrichtungen) des Vorstandsvorsitzenden. Sie wurde in einer Klausur mit dem Vorstand und einem obersten Führungskreis von sieben weiteren Personen durchgeführt.

Eines der sozial spannendsten Ereignisse war die *„Generalprobe Paris"*. Als ein Designelement der Pariser Veranstaltung war geplant, daß die sieben Vorstände in den sogenannten *Vorstandsforen* (siehe Punkt C5) zur Grundsatzrede ein vertiefendes Teilplenum abhalten sollten. Es gab große Aufregung und Unsicherheit, ob jedes Vorstandsmitglied in der Lage sein werde, alle Fragen zu beantworten, und ob auch Einigkeit über die Inhalte bestehen werde. Um dies sicherzustellen, wurde ein Vorstandshearing mit 30 besonders kritischen Führungskräften durchgeführt. Jeweils einer der Vorstände mußte sich auf den „heißen Stuhl" setzen und besonders unangenehme Fragen beantworten. Die anderen Vorstände hörten zu und gaben anschließend Feedback. Das war sicherlich eine der Veranstaltungen, die den Teamgeist des Vorstands am meisten stärkten, weil deutlich wurde, daß der Gesamtvorstand aufgrund des bisherigen Prozesses wirklich eine gemeinsame Meinung vertrat.

Für jeden Geschäftsbereich wurde die *Geschäftsbereichsstrategie* im Kontext der Marktorientierung weiterentwickelt und für die Präsentation bei der Veranstaltung (siehe Punkt C8) vorbereitet.

B2) Diskussionforen für marktbezogene Themen

In Paris sollten zu 30 marktrelevanten Themen Inputs gegeben und anschließend daran der Zusammenhang mit der vorher gehaltenen Grundsatzrede (Vision, strategische Ausrichtung) diskutiert werden (siehe Punkt C4). Beispiel für marktrelevante Themen sind: Öffentlichkeitsarbeit, Kundendienst, Tradition, Motorsport, Image/Marke/Kunden etc.

Für jedes dieser Diskussionsforen bereitete eine Arbeitsgruppe den jeweiligen Inhalt für den Input in Paris vor. Diese Inputs wurden in Form von Probereferaten jeweils mindestens zwei Delegierten des Vorstands und weiteren 20 Mitgliedern der Strategiearbeitsgruppen vorgestellt. Anschließend wurde Feedback gegeben, aufgrund dessen die Inputs nochmals überarbeitet wurden.

B3) Analoge Darstellungen

Es wurden zwei Videos professionell erstellt. Das erste Video übersetzte die Vision in Form von sehr beeindruckenden Ausschnitten aus einem bekannten Spielfilm, der zeigt, wie mit Vision, Wille und Begeisterung auch scheinbar Unmögliches erreicht werden kann.

Das zweite Video hatte das Thema *Image* zum Inhalt. Es wurden Kundenbefragungen gezeigt, die zum Teil auch sehr kritische und teilweise für die stolzen Techniker brüskierende Aussagen enthielten, wie zum Beispiel: „Dieses Auto fährt mein Opa!" – „Dieses Auto haben die mit den Hosenträgern!"

B4) Planung, Organisation

Es wurde ein *Planungsteam* konstituiert, das die Verantwortung für die Prozeßgestaltung der Vorbereitungsphase und die Durchführung der Veranstaltung hatte. Das Team bestand aus dem Vorstandsvorsitzenden (was sich als sehr günstig erwies, weil damit Entscheidungen auf der Prozeßebene schnell durchzusetzen waren), sieben Managern aus der zweiten Ebene und uns beiden als externen Beratern.

Zusätzlich wurde ein *Organisationsteam* ins Leben gerufen, das die Aufgabe hatte, die gesamte Organisation (Konferenzzentrum, Palais, Rathaus, Logistik, An- und Abreise, Unterlagen erstellen etc.) durchzuführen.

Briefing der Rollenträger

Wir wollten erreichen, daß diese Veranstaltung von einer großen Anzahl von Personen inhaltlich und prozeßhaft mitgestaltet wird. Es gab eine Vielzahl von Rollen und Personen, die diese zu gestalten hatten, von denen ich hier die wichtigsten darstelle:

Rolle	Anzahl	Funktion
• Externe Moderatoren	7	• Moderation der Vorstandsforen (siehe 4 Punkt C5) • Moderation Geschäftsbereichsworkshops (siehe Punkt C8) • Aufarbeiten Berichte der Bereichsjournalisten (siehe Punkt C6 b)
• Interne Moderatoren	30 11	• Moderation Diskussionsforen (siehe Punkt C4) • Moderation Regionalforen (siehe Punkt C6 a) • Input für Diagnose (siehe Punkt B5)

• Bereichsjournalisten	11 × 7 (je 7 pro Regional-forum) = 77	• Im Regionalforum (siehe Punkt C6 a) Sammeln der wichtigsten Aussagen • Auswertung der Ergebnisse der Regionalforen für den jeweiligen Geschäftsbereich (siehe Punkt C6 b) • Input für Diagnose (siehe Punkt B5)
• Externes Diagnose-team	3	• Interviews bei Veranstaltung und Erstellen einer Diagnose (siehe Punkt B5)

Für die hier angeführten Rollen waren über 100 Personen zu instruieren und auf die Veranstaltung einzustimmen.

Zusätzlich gab es noch ca. 50 Inputgeber für die Vorstands-, Diskussions- und Regionalforen, die auch noch gebrieft werden mußten. Durch die Vielzahl der zu vergebenden Aufgaben und Rollen waren etwa 150 der Teilnehmer bereits in die Vorbereitungsphase aktiv eingebunden und bedeuteten somit Energiepotentiale für die Managementtagung.

B5) Lernende Organisation

Der inhaltliche und soziale Prozeß sollte während der Veranstaltung von möglichst vielen Personen bewußt beobachtet, reflektiert und in Form einer Diagnose rückgespiegelt werden. Alle damit betrauten Personen mußten natürlich vorerst einmal in diese Form der Arbeit eingeführt werden. Von folgenden Gruppierungen wurden Inputs für die Diagnose gegeben:

- *Intern:*
  - Inputgeber
  - Moderatoren
  - Bereichsjournalisten

- *Extern:*
  - Diagnoseteam: Sequenzanalytische Auswertung von Interviews, die mit Managern und Partnern/Partnerinnen im Laufe der Veranstaltung gemacht wurden.
  - Externe Moderatoren

Von jeder Gruppierung wurde ein Delegierter zur Rückspiegelung der Beobachterauswertungen im Rahmen einer anderthalbtägigen Klausur, an der die sieben Vorstände und 40 Schlüsselpersonen teilnahmen, entsandt. Dort wurden die Beobachtungen und die daraus abgeleiteten Hypothesen diskutiert und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für dem Umsetzungsprozeß festgelegt.

C) „Der Kongreß tanzt" (Das Managementtreffen)

Die inhaltliche Grundidee der Veranstaltung war es, die bereits vorliegende Vision und die strategischen Stoßrichtungen vorzustellen, zu vertiefen und die konkreten Auswirkungen auf die Strategien der einzelnen sieben Vorstandsbereiche gemeinsam zu erarbeiten. Es wurde folgendes Design erstellt:

Donnerstag	Freitag	Samstag
	9:00 C2) *Markt der Märkte* (der 30 wichtigsten Generalimporteure) 10:00 C3) *Grundsatzrede* Vorstandsvorsitzender	9:30 C8) Geschäftsbereichsworkshops (7 ×)
	11:00 Pause	11:00 Pause
Anreise	11:30 C4) *Diskussionforen* (30 ×) zu marktbezogenen Themen 12:30	11:30 C9) Berichte aus den Geschäftsbereichsworkshops 12:30 C10) Zusammenfassung Vorstandsvorsitzender 12:45 C11) Überraschung
	Mittagspause	
	14:30 C5) *Vorstandsforen* (7 ×)	13:00 C12) Mittagessen mit Ausklang
	15:30 Pause	
	16:00 C6a) Regionalforen (11 ×) bis 17:30	
	(17:45–19:00 C6b) Auswertung der Bereichsjournalisten)	
ab 19:00 C1) „Get together"-Abend im Palais	ab 19:30 C7) Ball im Rathaus	

Design Paris

Im folgenden eine kurze Beschreibung der einzelnen Designelemente:

C1) „Get together"-Abend

In einem sehr schönen Palais gab es eine zwanglose Zusammenkunft bei gutem Essen und wunderbarer Musik.

C2) Markt der Märkte

Um von Anfang an die Märkte des Unternehmens spürbar werden zu lassen, wurde – in dem sehr großen Foyer – der „Markt der Märkte" errichtet. Jeder der 30 weltweit wichtigsten Generalimporteure hatte einen Marktstand, an dem er die grundsätzlichen Marktinformationen seines Landes, die Positionierung des Unternehmens, aber auch die kulturelle Situation darstellte. In der ersten Stunde flanierten die Teilnehmer durch diesen Markt, wodurch auf analoge Weise sehr eindrücklich deutlich wurde, daß „die Welt unser Markt" ist. Als Beispiel ein Teilnehmerkommentar: „Jetzt spüre ich eigentlich zum ersten Mal unsere Internationalität, früher habe ich nur unser Land gesehen."

C3) Grundsatzrede

Diese fand im großen Saal mit allen 1100 Teilnehmern (Manager und Partnerinnen oder Partner) statt. Der gesamte Vorstand kam aufs Podium, und jeder einzelne sagte kurz etwas über seine Sicht der Entstehungsgeschichte und Zielsetzung dieses Managementtreffens. Auf diese Weise wurde auch analog dokumentiert, daß der gesamte Vorstand hinter der Grundsatzrede des Vorstandsvorsitzenden stand, die anschließend gehalten wurde. Im Rahmen dieser Rede wurden auch die zwei Videos (siehe Punkt B 3) eingespielt. Damit wurde die inhaltlich sehr klare Darstellung der Vision und der strategischen Stoßrichtungen emotional sehr wirkungsvoll unterstützt.

C4) Diskussionsforen

Hier wurden in 30 parallel laufenden Diskussionsforen marktbezogene Themen vertieft. Nach einem kurzen Input durch den Inputgeber zum jeweiligen Thema (Beispiele siehe Punkt B2) wurden in einer Plenardiskussion Fragen, Anregungen und Ideen herausgearbeitet und auch auf Metaplanwänden zur weiteren Verarbeitung dokumentiert.

Die Zuordnung der Teilnehmer erfolgte eigenständig. Jeder Teilnehmer konnte sich beim morgendlichen Eintreffen im Konferenzzentrum von vorbereiteten Ständern die „Eintrittskarte" seiner Wahl ziehen. Wenn ein Forum ausgebucht war, mußte er sich für ein anderes entscheiden.

C5) Vorstandsforen

Pro Vorstand gab es ein Teilplenum mit maximal 150 Plätzen. Die Teilnehmer konnten unter den Foren frei wählen, solange noch Plätze vorhanden waren.

Nach einem Kurzinput (5 Min.) des jeweiligen Vorstands wurden im Raum Kleingruppen gebildet, die zur Aufgabenstellung „Welche Fragen/Reaktionen zum Thema Marktorientierung ergeben sich aus den bisherigen Inputs?" miteinander diskutierten (15 Min.).

Anschließend gab es eine stichprobenartige Abfrage durch den externen Moderator, der mit einem Mikrophon zu den einzelnen Gruppen im Raum ging und ihre Kommentare abholte. Durch einen Assistenten wurden die Fragen/Reaktionen der Gruppen und die anschließenden Aussagen des Vorstands auf Metaplanwänden dokumentiert.

C6 a) Regionalforen

Entsprechend der unternehmensspezifischen Strukturierung in weltweit 11 Regionen (z.B. Südeuropa, Asien, Pazifik, Nordamerika) wurden parallel 11 Foren angeboten. Die Teilnehmer wurden bereits vorher so zugeordnet, daß in jedem Regionalforum jeder der sieben Geschäftsbereiche mit der gleichen Anzahl von Mitarbeitern vertreten war.

In jedem der Regionalforen erfolgte der Ablauf in gleicher Weise: Der Inputgeber gab eine kurze Darstellung der Marktsituation, der Ziele in der Region und der geplanten Maßnahmen (20 Min.). Nach einer Runde von Klärungs- und Verständnisfragen (20 Min.) gab es eine Gruppenarbeit. Jeder Geschäftsbereich bildete dazu eine Arbeitsgruppe (d.h. sieben Arbeitsgruppen insgesamt). Diese diskutierten, welche Unterstützung der jeweilige Geschäftsbereich leisten könnte, um die angestrebten Ziele in der Region zu erreichen. Jede Arbeitsgruppe hatte einen bereits vorher nominierten Bereichsjournalisten (siehe Punkt B4), der anschließend den anderen Arbeitsgruppen die drei wichtigsten Unterstützungsmaßnahmen präsentierte.

C6 b) Auswertung der Bereichsjournalisten

Während sich die Teilnehmer in Ruhe auf den abendlichen Ball vorbereiteten, hatten die Bereichsjournalisten noch einen Arbeitsschritt zur Vorbereitung des nächsten Tages zu leisten.

Je Geschäftsbereich (7 ×) gab es ein Arbeitsteam, das aus den 11 Bereichsjournalisten, die in den 11 Regionalforen waren, und dem jeweiligen Geschäftsbereichsvorstand bestand. Unter externer Moderation wurden die erarbeiteten Unterstützungsmaßnahmen (siehe Punkt C6 a) nach den folgenden drei Kriterien verdichtet und zusammengefaßt:

- paßt in unsere vorbereitete Geschäftsbereichsstrategie;
- bringt neue Aspekte;
- ist vernachlässigbar.

Anschließend wurden von dem Bereichsjournalisten, der am Samstag im Plenum die Ergebnisse präsentieren sollte, gemeinsam mit seinem jeweiligen Vorstand die Inhalte der Präsentation festgelegt.

C7) Ball im Rathaus

Unter dem Titel *Kulinarischer – musikalischer – kommunikativer Abend* fand der Ball statt. Es herrschte trotz des arbeitsreichen Tages ausgesprochen gute

Laune. Die Manager und ihre Partnerinnen bzw. Partner genossen die Stimmung, und es wurde eine rauschende Ballnacht.

C8) Bereichsworkshops

Jeder der sieben Vorstandsbereiche führte parallel Workshops mit seinen Managerinnen und Managern und dem jeweiligen Vorstand durch. Sie wurden von externen Moderatoren geleitet. Zuerst präsentierte der Vorstand die Geschäftsbereichsstrategie (siehe Punkt B 1) und anschließend ein Bereichsjournalist die Ergebnisse des Vortags (siehe Punkt C6 b). Danach wurden plenar Fragen und Reaktionen gesammelt und wieder von einem Assistenten auf Metaplanwänden dokumentiert.

Abschließend wurde das sogenannte „Sesselbarometer" durchgeführt. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurde die Frage gestellt: „Wieviel Energie bzw. Bewegung spüre ich in mir hinsichtlich der neuen Marktorientierung unseres Bereichs?" Sie waren aufgefordert, ihre Stimmung durch Positionierung auf/bei ihrem Sessel auszudrücken:

- Ich sitze noch – warte – denke nach.
- Ich stehe auf vom Stuhl, bewege mich.
- Ich mache erste Schritte – weg vom Stuhl.

Das überwiegende Bild war Bewegung, nur wenige blieben auf ihren Sesseln sitzen.

C10) Zusammenfassung durch den Vorstand

Jeder Vorstand gab eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse seines Geschäftsbereichsworkshops (siehe Punkt C 8). Danach erfolgten eine Gesamtzusammenfassung und ein Ausblick durch den Vorstandsvorsitzenden.

C11) Überraschung

Am Weg zum Mittagessen wurden den Teilnehmern – als nicht im Programm angekündigte Überraschung – zwei neue Modelle präsentiert. Jeder, der diese Branche kennt, weiß, welches sinnliche Vergnügen dieses Ereignis auslöst.

C12) Mittagessen und Ausklang

Das abschließende Mittagessen fand gemeinsam im Konferenzzentrum statt. Der Heimweg aus dem Konferenzzentrum führte nochmals durch den Markt der Märkte, wo es auf allen Ständen zum Ausklang kleine – für die jeweilige Region typische – Geschenke als Souvenirs gab.

D) Gestaltungsprinzipien

Zum Abschluß möchte ich einige der Prinzipien, die sich im Kontext der Vorbereitung und Durchführung des Managementtreffens als funktional herausgestellt haben, nochmals hervorheben.

- *Der Weg ist das Ziel*, Mut zur Offenheit oder auch „form follows flow". Dies gilt sowohl im großen (die Vorbereitung), im kleinen (die Veranstaltung) als auch für die weitere Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen.
- Die *oberste Führungsspitze* als Kollektiv erlebbar machen und sozial und inhaltlich so vorbereiten, daß ein differenziertes Auftreten aus einer gemeinsamen Grundhaltung heraus möglich wird.
- Möglichst viel *analog* spürbar machen:
  - Internationalität: Veranstaltungsort im Ausland, 30 Generalimporteure einladen;
  - Marktorientierung: Markt der Märkte;
  - Produkt: Präsentation des neuen Modells;
  - Videos zu Vision und Image;
  - Lernende Organisation: nicht darüber sprechen, sondern handeln;
  - Gesamtstimmung: Sesselbarometer.
- *Kreativität fördern:* Wir haben Event-Künstler eingeladen, die parallel zu den Diskussionsforen mit Teilnehmern ein Auto bauten, welches nachher im Foyer ausgestellt war, und die auch beim Ball auf ihre Art Feedback über den ersten Tag gaben.
- Möglichst *viele Manager* in die Vorbereitung und Gestaltung der Verantwortung *einbinden.*
- Auch die *Partner oder Partnerinnen einbeziehen.* Die Partnerinnen und Partner waren alle am ersten Tag zur Grundsatzrede und am zweiten Tag zum Abschlußplenum eingeladen. Alternativ zum Partner-/Partnerinnenprogramm (Stadtrundfahrten etc.) am ersten Tag nach der Grundsatzrede, konnten sie eigene Workshops besuchen, wo sie ihre Meinungen zum Produkt, zum Image aber auch speziell zu der Veranstaltung einbringen konnten. Nach ihrem Bild von der Veranstaltung befragt, sagte eine der Partnerinnen am Ende der Veranstaltung: „Der Vorstand hat die Fenster weit aufgerissen – die warme Frühlingsluft strömt herein, die Neues zum Leben erwecken kann."