**Aus der Angst ins Vertrauen**

Wie man bei Veranstaltungen Gefühle integriert. Von Michael Gleich

*Angst und Vertrauen: Warum ausgerechnet dieses schwierige Thema für das erste Forschungslabor micelab:explorer? Was hat das mit Veranstaltungen zu tun? Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass viele Akteure der Veranstaltungsbranche von Ängsten und Befürchtungen daran gehindert werden, etwas Neues zu wagen. Das betrifft sowohl Veranstalter als auch Organisatoren und Moderatoren. Die Folge sind defensive Routinen, erstarrte Formate und vermehrt unzufriedene Teilnehmer – die irgendwann ganz wegbleiben.*

Ein Labor auf 1100 Metern über dem Meer: Der Berggasthof Millrütte im Bregenzer Wald war Anfang Oktober 2016 der Ort des ersten micelab:explorers. Experten verschiedener Disziplinen suchten gemeinsam mit erfahrenen Praktikern nach Alternativen zu überholten Veranstaltungsformen. Mit dabei: ein Psychologe, der auf die Behandlung von Angststörungen spezialisiert ist; ein Pfarrer, der die Frage stellt, wie Gottesdienste Veranstaltungsdramaturgien inspirieren könnten; und ein Improvisationsschauspieler, der mit der Unsicherheit umzugehen weiß, ohne Regieanweisung und gelernten Text auf der Bühne zu agieren.

info-box 1

micelab:explorer ist ein Modul des internationalen Projekts micelab:bodensee. Es wird getragen vom Netzwerk BodenseeMeeting, zu dem [13 Partner aus vier Ländern](http://www.micelab-bodensee.com/de/die-initiatoren/die-initiatoren.html) gehören. In dem von der EU geförderten Vorhaben werden innovative Veranstaltungsformen erkundet und an MitarbeiterInnen der Branche vermittelt. Inhaltlich geht es sowohl um veränderte innere Haltungen als auch um handwerkliche Kompetenzen für eine neue Kongresskultur. Ziel ist es, eine dauerhafte Weiterbildungsplattform für die MICE-Branche zu etablieren, die gleichzeitig als eine ausgelagerte Abteilung für Forschung und Entwicklung dient.

Der Psychologe Dr. Engelbert Winkler arbeitet als Therapeut mit von Ängsten geplagten Jugendlichen. In seinem Impulsvortrag wies er auf zwei verschiedene Persönlichkeitstypen hin, die in jeder Gruppe vorkommen und auf deren sehr unterschiedliche Bedürfnisse und Ängste man sich bei der Planung von Veranstaltungen einstellen müsse. Diese Persönlichkeiten unterscheiden sich darin, ob sie als Kind einen sicheren Grund- und Selbstwert erfahren haben oder nicht. Grundwert heißt: das Kind hat in seiner frühesten, vorrationalen Entwicklungsstufe erfahren, dass es erwünscht und willkommen ist, ohne dass es dafür etwas leisten muss. Selbstwert entsteht in der späteren, rationalen Entwicklungsstufe, wenn das Kind positive Rückmeldungen auf seine Leistungen erfährt. Beides ist für die Entwicklung eines Menschen elementar, beides wird von der Evolution gebraucht. Menschen mit einer Grundwertstörung werden abhängiger von ihren Leistungen. Sie suchen ständig nach Bestätigung ihres Selbstwertes, etwa nach Herausforderungen, wo sie mit Leistung punkten können. Grundwertsichere Menschen brauchen weniger Bestätigung durch Leistung und lassen sich leichter von Fakten ansprechen und überzeugen.

Menschen, die Informationen und Argumente wollen, werden womöglich verschreckt, wenn bei Veranstaltungen zuviel Zeit auf Beziehungsaufbau und emotionale Ansprache verwendet wird. Andererseits kann man Teilnehmer „verlieren“, die eine belastbare, vertrauensvolle Atmosphäre brauchen, um sich einbringen zu können, wenn man sie lediglich mit Fakten versorgt. Fazit: Weil Gruppen immer aus Menschen beider Typen zusammengesetzt sind, geht es darum, verschiedene Settings und Formate für sie anzubieten.

Beim Thema Angst spielt zudem der Fluchtimpuls eine Rolle, den unser Gehirn seit der Steinzeit mit sich herumträgt. In Veranstaltungen kann sich diese Erkenntnis dahingehend auswirken, dass Teilnehmende zwischen ganz unterschiedlichen, parallel angebotenen Settings entscheiden – und damit „fliehen“ können.

Ein weiteres Ergebnis gemeinsamer Überlegungen im micelab:explorer lautete: „Aus Angst mach Furcht!“ Die beiden Phänomene verlangen nach unterschiedlichen Antworten: Ängste sind unspezifisch, sie richten sich gegen das Unbekannte an sich. Furcht dagegen hat einen konkreten Anlass und kann deshalb mit rationalen Argumenten überwunden werden. Übertragen auf die Branche könnte das beispielsweise die Form der Argumentation in Beratungsgesprächen verändern.

Welche Vorbehalte gibt es gegen selbstorganisierte, interaktive, partizipative Formate? Für 15 verschiedene Akteure der MICE-Branche wurden während des Labors die jeweiligen Befürchtungen analysiert. Zwei Beispiele:

* Eine Unternehmensvertreterin befürchtet, die Geschäftsführung habe zu wenig Zeit für eigene Botschaften; die Veranstaltung könnte ein Misserfolg werden, weil Chaos entsteht; Führungskräfte könnten sich blamieren, weil sie bei „Spielchen“ mitmachen müssen.
* Ein Verbandsfunktionär befürchtet, die Kontinuität seiner Veranstaltungen sei nicht mehr gewährleistet und das Renommee leide, wenn „esoterische“ Veränderungen nicht erfolgreich sind.

Es lohnt, sich in die unterschiedlichen Akteure des „Systems Veranstaltung“ hineinzuversetzen und zu überlegen, welche Ängste und Befürchtungen sie antreiben, um entsprechend darauf reagieren und einen Umgang damit finden zu können. Beim micelab:explorer entstand eine solch umfassende „Akteurs Angst Analyse“ für die Veranstaltungsbranche – vermutlich zum ersten Mal. Ganz wichtig waren auch für diese Erkundung die Beiträge der Praktiker aus der Branche: Gerhard Stübe, Geschäftsführer von Kongresskultur Bregenz, Reinhold Maier, stellvertretender Geschäftsführer von Kultur Tourismus Singen und Roland Hagspiel, Vertriebsleiter des Montforthauses in Feldkirch.

Die Neurobiologie zeigt, dass Lernen keine rein rationale Angelegenheit ist. Vernunft und Emotionen spielen dabei eng zusammen. Menschen lernen dann besonders leicht, wenn sie der Inhalt berührt, etwas „unter die Haut geht“, eine emotionale Resonanz auslöst. Begeisterung als „Dünger fürs Gehirn“, wie ein Hirnforscher es einmal formuliert hat. Daraus ergibt sich die Frage: Wie integrieren wir emotionale Intelligenz stärker bei Veranstaltungen, die bislang sehr „mental“ ausgerichtet sind?

Womöglich können wir von Gottesdiensten und geistliche Feiern lernen, wie man Menschen emotional berührt. Um das praktisch zu erforschen, gestaltete Jürgen Harder, evangelischer Pfarrer und Mitglied bei „der kongress tanzt. Netzwerk für gute Veranstaltungen“ mit den Teilnehmern des micelab:explorers eine Andacht – immerhin eine Veranstaltungsform mit mehrtausendjähriger Tradition.

Unabhängig vom eigenen Verhältnis zu Religion oder Kirche beobachteten die „Explorer“, welche dramaturgischen Elemente es während einer Messe sind, die sowohl auf Körper, Herz und Verstand einwirken. Einmal mehr wurde die Kraft von Geschichten deutlich, in diesem Fall biblische Erzählungen. Darüber hinaus waren es Rituale, die Gemeinschaft und Zugehörigkeit stärken, die Bedeutung von Musik, des Singens aus „Leib und Seele“, die sinnliche Dimension des Raumes mit Kerzen, Blumen, Skulpturen, mit Fensterbildern und dem Spiel der Symmetrien, der Rhythmus zwischen Worten und Liedern, Stehen und Knien, Aktivitäten und Stille. Als die biblische Geschichte „Die Stillung des Sturms“ gelesen wird, geht ein Teilnehmer kurz entschlossen auf die Empore und entfacht auf der Kirchenorgel ein musikalisches Unwetter, das allen unter die Haut geht. Spontane Aktion und strenge Liturgie – wie geht das zusammen? Die Explorer haben erfahren: Es geht! Und zwar dann, wenn jemand einen Raum des Vertrauens schafft - in diesem Fall der Pfarrer. Bei Veranstaltungen können das die Redner oder Moderatoren sein. Ist diese Person authentisch, lebt sie, was sie predigt, hält sie, was sie verspricht, dann strahlt das vertrauensbildend auf die Teilnehmerschaft aus und lebendige Interventionen, Wendungen und Pirouetten werden möglich.

Auch Roberto Hirche, Improvisationsschauspieler, Coach und Trainer brachte die Explorer aus der Komfort- in die Lernzone. Beim Impro-Theater gibt es keine Drehbücher oder Regieanweisungen. Die Akteure verlassen sich ganz auf das, was ihnen hier und jetzt zu einem Stichwort oder einer Szene einfällt. Mit nichts in der Hand auf die Bühne gehen: Das braucht Selbstvertrauen. Oder, anders formuliert: es fördert den offensiven Umgang mit Befürchtungen, die Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit. Improvisation ist damit mehr als eine Theaterform. Sie beschreibt eine Haltung zum Leben überhaupt, zu seinen Wechselfällen, zur Unplanbarkeit ständigen Wandels. Für Veranstaltungen relevant ist die Kompetenz, flexibel auf Änderungen im Ablauf und spontane Bedürfnisse der Teilnehmer reagieren zu können.

Im micelab:explorer wurden die Prinzipien der Improvisation spielerisch erforscht:

* „Ja, genau, und...“: Diese Redewendung beschreibt die Bereitschaft, wirklich jeden Impuls des Mitspielers positiv aufzunehmen und weiterzuspinnen. Für Diskussionsveranstaltungen, bei denen es meist um das „ja, aber...“, um Gewinnen und Verlieren von Argumentationsschlachten geht, wäre das eine geradezu revolutionäre Haltung.
* Das Spiel fließt dann besonders leicht, wenn jeder Spieler im Auge hat, seinen Partner „zum Leuchten zu bringen“. Etwa indem er ihm Steilvorlagen gibt oder sich bemüht, stets das Positive im Gesagten anzuerkennen; gut zu wissen für Moderatoren und Conferenciers.
* Es ist gut, einen Faden zu verfolgen und einen Plan zu haben – und ihn spontan zu ändern, wenn die Energie (einer Dramaturgie, einer Veranstaltung, eines Gesprächs,...) in eine neue Richtung geht.

Die gute Nachricht von Roberto Hirche lautet: Die innere Haltung der Improvisation kann man üben und kultivieren. Er zeigte an zahlreichen Beispielen, wie Impro-Theater in Kongressen, Konferenzen und Firmen-Events erfolgreich eingesetzt wurde, beispielsweise um Probleme mit einer erfrischenden Leichtigkeit auf den Punkt zu bringen und spontan Lösungen auszuprobieren.

Es gebe zwei dramaturgische Elemente von Veranstaltungen, so Roberto Hirche, mit denen man wirklich *alle* Teilnehmer abholen und mitnehmen kann. Zum einen das Erzählen von Geschichten; sie bieten den Teilnehmenden die Möglichkeit, sich darin wiederzuerkennen, sich mit Figuren zu identifizieren und durch den Verlauf der Geschichte von bekanntem Terrain sicher zu neuen Horizonten begleitet zu werden. Storys können erzählt, auf die Bühne gebracht, in Bildern und Räumen visualisiert, gemeinsam entwickelt werden. Winkler: „Am meisten mag das Gehirn unfertige Geschichten, die es selbst kreativ weiterspinnen kann.“ Die Lücke, das Unfertige wird damit elementarer Bestandteil guter Veranstaltungskultur.

Das zweite Element ist das Spiel. Erwachsene könnten vom kindlichen Spielen lernen. Kinder spielen selbstvergessen und angstfrei, weil sie im Spiel nichts leisten müssen – und deshalb keine Versagensängste kennen. Die Ergebnisse der Hirnforschung legten nah, „das Spielerische stärker in Veranstaltungen zu integrieren, um Lernen und zwischenmenschliche Begegnungen zu erleichtern“, so der Coach.

Die beiden Kuratoren des micelab:bodensee, Tina Gadow und Michael Gleich vom Netzwerk „der kongress tanzt“, betonen den Wert dieser Art, nicht-akademisch zu forschen: „Wichtig ist uns die eigene, direkte Erfahrung, genauso wie wir es für lebendige Veranstaltungen generell empfehlen.“ Es gehe nicht darum, Wissen zu verkünden, sondern neue Perspektiven für die MICE-Branche gemeinsam zu entdecken. Sie betonen: „DEN Kongress der Zukunft gibt es nicht. Die Gesellschaft ändert sich hochdynamisch. Darauf müssen sich Veranstaltungsformate immer wieder neu einstellen.“

Gerhard Stübe von Kongresskultur Bregenz und Leadpartner im EU – Projekt zieht aus seinen Erfahrungen im Forschungslabor die Schlussfolgerung: „Der micelab:explorer hat mir gezeigt, dass der Weg zu einer neuen, lebendigen Veranstaltungskultur immer auch eine Auseinandersetzung mit sich selbst und der eigenen Haltung bedeutet. Sonst landet man leicht in einer selbstgefälligen Besserwisserei.“ Veränderung zu initiieren und zu begleiten setze eine selbstkritische und zugleich neugierige, wertschätzende innere Haltung voraus.

info-box 2

Um den suchenden, forschenden Charakter des micelab:explorers auch optisch zu veranschaulichen, begleitete statt eines Fotografen der Schweizer Zeichner Jaron Gyger das Labor. Seine Skizzen, die teilweise nur Konturen andeuten, drücken aus, was auch gelungene Veranstaltungsdramaturgien auszeichnet: Lebendigkeit, Offenheit, Freiräume für das Eigene der Teilnehmer.