



Ich & Wir

micelab:extract

Band 3

*Herzlich willkommen
beim micelab:bodensee*

B A N D 3

voreingenommen & offen

Vorwort⁹

Eigenständigkeit & Zugehörigkeit

Essay von Michael Gleich²³

freiwillig

Interview mit Michael Nusser⁴¹

langsam & schnell

Gruppenzwang & Gemeinschaftsgefühl

Dramaturgiebaukasten von Aron Craemer⁷³

Egoismus & Rücksicht

Interview mit Joachim Bauer¹⁰³

frustriert

Freude

Ich & Wir

Was so ein gemeinsamer,
ungezwungener Auftakt ausmacht ...

Extra einen Tag vorher anzureisen,
um gemeinsam abendzuessen?
Na gut, warum nicht, dachte ich,
obwohl es echt noch stressig gewor-
den ist. Überraschend angenehm
war's. Hab richtig gemerkt, wie
ich angekommen bin und mein
Alltagskram nicht mehr so wichtig
war. Am ersten Konferenztag war
dann alles ganz entspannt.

Ich und Wir

Liebe Freundinnen und Freunde des micelab:bodensee!

Ich und Wir. Passender könnte die Thematik für den Verein BodenseeMeeting e. V. und die Partner des micelab:bodensee kaum sein. Stellen wir uns doch immer wieder die Frage, welchen Beitrag wir zum Gemeinwohl leisten können. Einen Beitrag für die MICE-Branche, die Bevölkerung und unsere Stakeholder. Was kann ich dafür tun, dass wir gemeinsam in die Zukunft schreiten können? Und was hat das mit der Veranstaltungsbranche zu tun? Dazu haben wir uns im Herbst 2018 bereits zum dritten Forschungsmodul micelab:explorer in Andelsbuch im schönen Bregenzerwald zusammengefunden. Selbstverständlich wurde auch der Tagungsort mit Bedacht ausgesucht: die „Schtûbat“ von Wolfgang Mätzler. Ein liebevoll renoviertes Bregenzerwälder Haus. Mit geschmackvoll eingerichteten Wohnungen und eben der besagten „Schtûbat“ – der Stube. Wie wir im Verlauf der Tage erfahren durften, ein Ort, der uns noch lange

in Erinnerung bleiben wird. Ein Ort, der wie gemacht ist, um das Wir-Gefühl zu zelebrieren.

Zum Zeitpunkt, an dem ich dieses Vorwort verfasse, ist die Welt eine andere. Wir sind im April 2020, mitten in der Corona-Krise. Die Häuser unserer Vereins-Mitglieder sind behördlich geschlossen. Das Leben spielt sich in den eigenen vier Wänden ab. Die Grenzen rund um den Bodensee sind zu. Wir können nicht mehr von „grenzenlos“ sprechen. Die Länder Deutschland, Österreich, Schweiz und Liechtenstein schotten sich ab. Unvorstellbar. Schmerzlich. Wir sind jetzt quasi gezwungen, über unser Ich nachzudenken. Das tut auch mal gut. Aber wir sehnen uns so sehr nach dem Wir. Gerade in dieser Situation erkennen wir, wie wichtig uns Menschen der soziale Kontakt ist. Wie wichtig uns der Austausch ist. Wir lernen den Austausch über Online-Kanäle zwar gerade rasend schnell, es ist aber nicht das Gleiche. Wir sehnen uns zurück an die Abende in der „Schtûbat“. Als wir gemeinsam unter der Regie von Aron Craemer und mit Schauspielerinnen Tatjana Dernbecher ein Theaterstück aufführten und erlebten, wie Dramaturgie wirkt. Wie

wir von Sportcoach Michael Nusser durch verschiedene Übungen lernten, ein echtes Team zu bilden – was uns daran hindert und wie wir es aktiv fördern können. Wir erfuhren von Professor Joachim Bauer, dass unser Gehirn nach seinem Vortrag ein anderes sein wird als davor, und er machte verständlich, was sich in unseren Gehirnen tut, wenn wir uns als Ich und Wir fühlen. Wir erinnern uns, wie wir zusammen lachen und die köstlichen regionalen Speisen von Wolfgang Mätzler genießen konnten. Der Wert dieses micelab:explorers wird einem erst jetzt richtig bewusst. Die Inhalte sind in das vorliegende micelab:extract geflossen, den bereits dritten Band unserer Reihe. Hier zeigen die Forscher nochmals auf, was die Erkenntnisse aus Sportwissenschaft, Hirnforschung und Dramaturgie mit Veranstaltungen zu tun haben. Die Kurztexte auf den farbigen Seiten greifen den Gedanken auf, dass Ich & Wir keine Gegensätze sind, sondern Pole, zwischen denen wir als Menschen changieren – in unserem Leben, unserem Tun: Ich bin/wir sind immer Individuum und soziales Wesen zugleich. Deshalb pendeln wir auch ständig zwischen Eigenständigkeit & Zugehörigkeit,

Freiheit & Verbindlichkeit, Frustration & Freude oder Voreingenommenheit & Offenheit. Das Feld zwischen den Polen wahrzunehmen und zuzulassen, ist wichtig und befruchtend – für jeden Einzelnen und die Gruppe.

Noch vor der Krise, im Januar 2020, hat sich das Netzwerk BodenseeMeeting dazu entschlossen, einen Verein zu gründen. Die richtige Zeit, um den gemeinsamen Weg konsequent weiterzugehen und uns um die gemeinsamen Anliegen zu kümmern. Nachhaltig und mit Weitsicht. Wie sich jetzt zeigt: der richtige Weg. Wir beschreiten diesen Weg ohne die Mittel des EU-Förderprogramms Interreg. Wir sind gut aufgestellt, die Partner können das Projekt micelab:bodensee langfristig tragen. Die gemeinsame innere Haltung trägt uns in eine positive Zukunft. Das kann auch ein Virus nicht verhindern. Ein sehr gutes Gefühl.

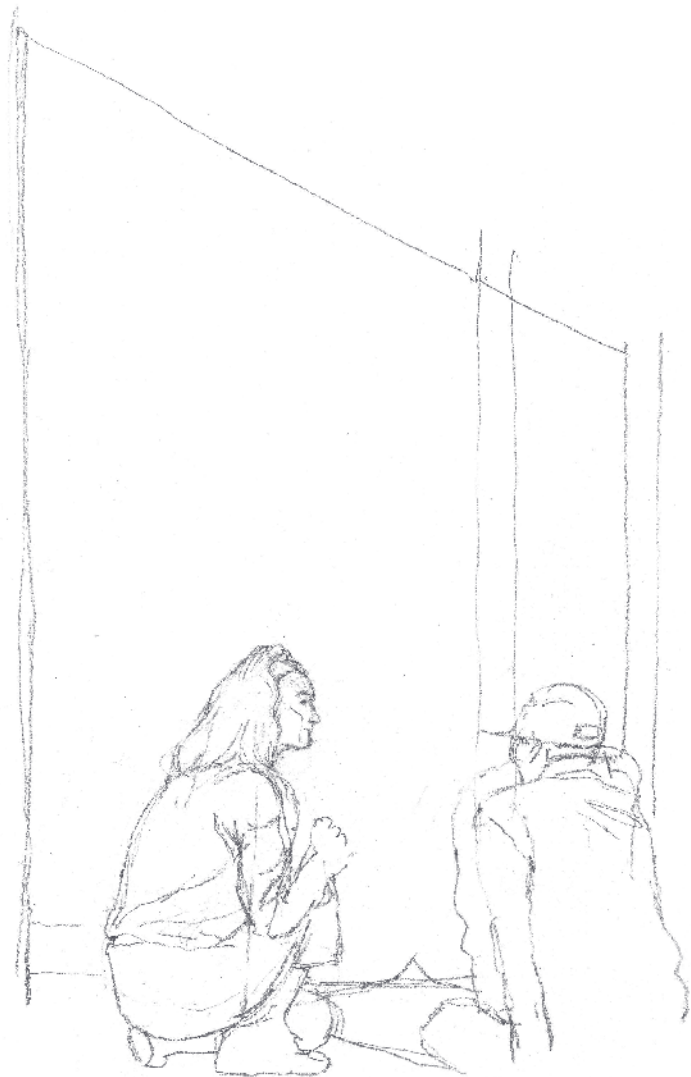
Viel Freude beim Lesen!

Urs Treuthardt

Vorsitzender BodenseeMeeting e. V.

Ich will mich hier nur mal umhören.
Kann ja auch früher wieder gehen.
Wie, ich soll mit meinem Sitznach-
barn reden? Ein bisschen krampf-
ig, so auf Kommando ... und dann textet
mich der Anzugschnösel auch noch
zu ...

Hm, gar nicht so doof, was der so von
sich gibt. Der Referent steht schon
vorne. Gerade jetzt, wo ich noch
nachfragen wollte. „Kaffeepause?“,
frage ich deshalb schnell. Der Anzug
nickt. Vielleicht ist der ja auch froh.





Frei und verbunden. Wie ein neues Wir gelingen kann. Und wie Veranstaltungen dazu beitragen.

Michael Gleich, Kurator micelab:bodensee

Kann man voraussagen, welche Paare zusammenbleiben und welche sich trennen? Ja, sagen die Wissenschaftler der Studie „pairfam“, das sei möglich. Zwölf Jahre lang haben sie in Deutschland mehr als 12.000 Paare regelmäßig befragt. Dabei haben sie eine zentrale Zutat fürs Gelingen identifiziert. Sie besteht darin, dass sich die Partner einig sind, wie viel Zeit und Raum sie für sich allein brauchen und wie viel zu zweit. Bei Paaren, die sich nach einigen Jahren trennten, war ein Hauptgrund, dass die

diesbezüglichen Wünsche weit auseinander gingen. Etwa weil ein Partner mehr Zeit für Freundschaften und eigene Hobbys wünscht, als der andere gewähren will.

Das erzählt viel über das Spannungsverhältnis von Ich und Wir, in dem wir alle leben. Privat wie beruflich. Es oszilliert zwischen Autonomie und Gemeinschaft, Individualismus und Gruppenidentität, Freiheit und Verbindlichkeit. Zwischen dem Wunsch nach Eigenständigkeit und jenem nach Zugehörigkeit. Wir verorten uns lebenslang und immer wieder neu zwischen diesen Polen. Ein Tanz. Mal solo, mal Paso doble.

Wer Veranstaltungen gestaltet, sollte wissen, dass die Teilnehmenden recht unterschiedliche Ich- und Wir-Bedürfnisse mitbringen können. Das war der Grund, warum ich als Kurator dieses Thema für das Forschungsmodul des micelab:bodensee vorgeschlagen hatte. Geht es bei der Gestaltung lebendiger Zusammenkünfte darum, möglichst viele Individualinteressen zu befriedigen – wobei möglicherweise ein Stück Gemeinschaftsgefühl verloren geht? Oder wollen wir ein Angebot machen, das möglichst

vielen gerecht wird – womöglich verengt auf den kleinsten gemeinsamen Nenner? Patentrezepte gibt es nicht. Für jede Teilnehmerschaft gilt es, eine angepasste Mischung von Plenum, Kleingruppen und persönlicher Reflexionszeit zu entwickeln.

Mit dem dritten micelab-Labor knüpften wir an die beiden vorherigen an. „Angst und Vertrauen“ war der Titel unserer ersten Forschungsreise. Nun konnten wir den Faden weiterspinnen. Ängste tauchen bei Teilnehmenden sowohl auf der Ebene des Ich als auch bezüglich des Wir auf. Manche stellen sich bange Fragen, während sie einen Saal betreten: Was, wenn sich beim Empfang alle angeregt unterhalten, nur ich stehe alleine herum? Lehnen mich andere Teilnehmende ab? Kann ich meine Anliegen anbringen, obwohl andere schneller und lauter sind als ich? Muss ich mich einem Gruppenzwang unterwerfen und bei peinlichen Spielchen mitmachen?

Beim zweiten Labor ging es um „Eros und Resonanz“. Auch vor diesem Hintergrund stellen sich für einen Veranstaltungsdraturgen interessante Ich-und-Wir-Fragen:

Wie gelingt es, Angebote zu machen, bei denen ganz unterschiedliche Teilnehmergruppen mitmachen können? Wie schafft man einen Rahmen, in dem sich Verbundenheit entfalten und Begegnung gelingen kann? Wie können Nischen für Reflexion und Resonanz mit sich selbst aussehn? Gibt es die Möglichkeit, auf derselben Veranstaltung sowohl Nähe als auch Rückzug zu erleben?

Lebendige Veranstaltungen sollen nach unserem Verständnis Räume sein, die der menschlichen Potenzialentfaltung dienen. Damit sie das auch tun, lohnt es sich, die Licht- und die Schattenseite der beiden Pole, von Individuum und Gruppe, zu untersuchen:

Das Ich, hell: Es steht für freie Bewegung, selbstständiges Denken, die Möglichkeit inneren Wachstums, Selbstliebe und -fürsorge.

Das Ich, dunkel: Hier können egoistische Wünsche auftauchen, die Ellenbogen gegenüber „Mitbewerbern“ ausgefahren werden, Abwertung und Arroganz gegenüber anderen herrschen.

Das Wir, hell: Es steht für Geborgenheit in der Gruppe, Solidarität, gelebtes Mitgefühl, kollektive Intelligenz, das „Mehr als die Summe der einzelnen Teile“.

Das Wir, dunkel: Das wären Gleichmacherei, Gruppendruck und Herdenphänomene, ein Clan-Denken von „Wir gegen die anderen“.

Es gibt Sichtweisen, wonach „Ich“ das Problem und „Wir“ die Lösung ist. In der differenzierten Betrachtung zeigt sich: Das ist Unsinn. Auf jeder Seite der Polarität gibt es Licht und Schatten. Sie zeigen sich umso deutlicher, wenn Systeme unter Stress geraten. Druck erhöht die Energie. Dadurch treten Eigenschaften klarer hervor, die unter den Bedingungen der Komfortzone verborgen blieben. Das hat etwa die Corona-Krise gezeigt, die seit Anfang 2020 rund um den Globus gegangen ist. Menschen reagierten sehr unterschiedlich auf die neue Herausforderung. Einige dachten nur an sich, kauften panisch die Läden leer und betrachteten Fremde nur noch als virale Gefährder. Es kursierten Verschwörungstheorien, wonach „die Ausländer“ Schuld an der Pandemie hätten.

Aber es gab auch die lichtvolle Seite: Menschen, die sich der eigenen Angst stellten und sie überwand, die innerlich reiften. Sie organisierten auf kreative Weise Hilfe für andere: Junge Leute boten älteren Nachbarn Einkaufsdienste an, Künstler*innen übertrugen kostenlos Hauskonzerte und Lesungen im Internet, in Italien wurde jeden Abend zur gleichen Stunde für die schwer gestressten Ärztinnen und Krankenpfleger gesungen und applaudiert. Man könnte sagen: Corona sorgte für mehr Licht und mehr Schatten gleichzeitig.

Die Krise traf besonders die Veranstaltungsbranche hart. Sie hatte bis dato darauf bauen können, dass Live-Kommunikation, die direkte Begegnung von Mensch zu Mensch, vielen virtuellen Formaten überlegen war. Das änderte sich schlagartig. Plötzlich schien die physische Nähe zu anderen Menschen gefährlich. Die Suche nach Alternativen begann: Lässt sich ein Wir-Gefühl auch in virtuellen Räumen herstellen? Brauchen wir womöglich Formate mit wenigen Teilnehmenden statt Großgruppen? Wie könnte ein neues Zusammenspiel von analog und digital aussehen?

Wie Druckerhöhung ein Wir-System verändert, zeigte sich auch im micelab. Der Sportwissenschaftler und Coach Michael Nusser beförderte unsere kleine Gruppe flugs aus der Komfortzone, indem er uns eine schwierige Aufgabe gab. Nur mit Hilfe von ein paar Seilen sollten wir einen Apfel aus der Mitte eines großen, imaginierten Säureteichs bergen – ohne das „Wasser zu berühren“. Zudem wussten wir: Das Zeitbudget ist begrenzt.

In der anschließenden Reflexion war ich einigermaßen erschrocken darüber, wie die Übung zwar unsere Kreativität angespornt, aber auch sehr unangenehme Eigenschaften bei jedem von uns herausgekitzelt hatte. Da waren die lauten Charaktere, die schon „wussten“, dass eine Lösung nicht funktionieren würde, ohne dass sie ausprobiert wurde. Da waren die Leisen, die Ideen hatten, aber nicht wagten, deren Erprobung einzufordern. Da waren die Selbstgewissen, die eigene Fehlversuche den anderen anlasteten. Erst als der Coach uns den Tipp gab, dass die Lösung schon erwähnt worden, aber untergegangen war, hatten Besonnenheit und gemeinschaftliche Intelligenz eine Chance: Seile wurden gespannt, auf denen

eine leichtgewichtige Person bis über den Apfel schweben konnte – und ihn pflückte.

Uns wurde bewusst, wie sinnvoll es ist, verschiedenen Ideen und Perspektiven muevoll Raum zu geben. Dieses Erkenntnis lässt sich mühelos auf Zusammenkünfte übertragen. Wir können zu echten Dialogen ermuntern, aktives Zuhören üben, Respekt vor der Sichtweise des anderen walten lassen. Dann gibt es eine realistische Chance, dass sich das kreative Potenzial des Einzelnen und das der Gruppe gemeinsam und in Wechselwirkung entfalten. Auf diese Weise können bei Veranstaltungen Modelle für ein gutes Leben der Gesellschaft als Ganzes erprobt werden. Als Antwort auf die ewige Frage: **Wie werden wir gemeinsam weise?**

frei

will ig

Ich bin doch nicht in der Schule.

Man kann nicht schlau sein gegen
seinen Willen. Und auch nicht
kreativ.

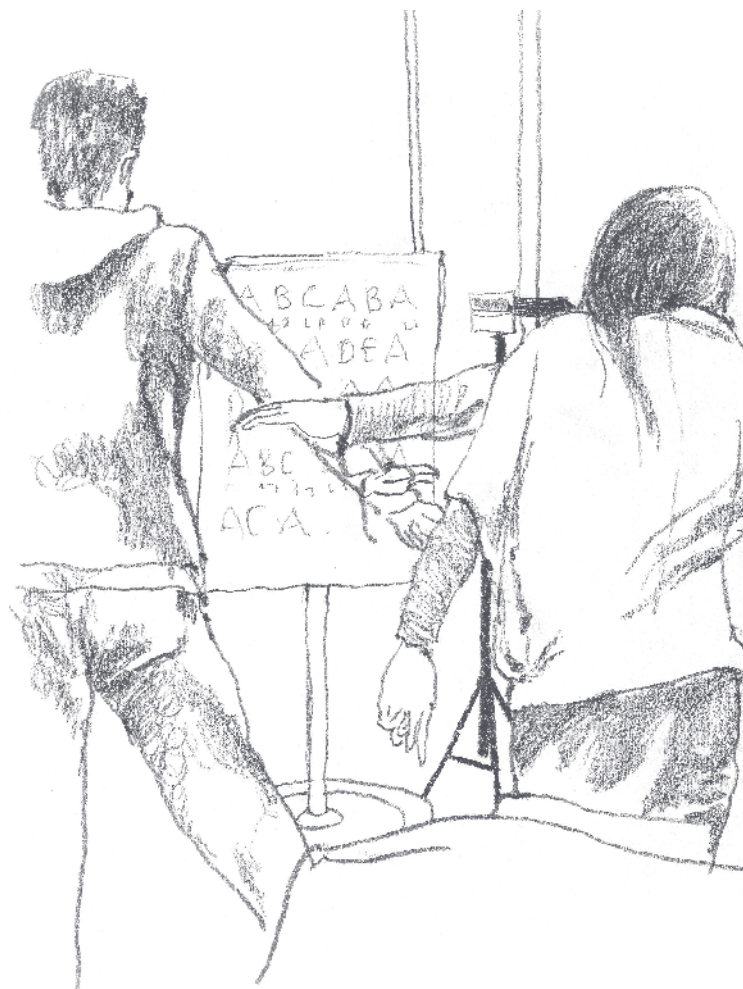
Ohne Wollen kein Können!

Wenn ich merke, dass sich jemand
Gedanken gemacht hat, wie das
„Wollen“ gestaltet wird, dann kriegen
sie mich.

Wenn es spielerisch zugeht, mit
Liebe zum Detail, experimentier-
freudig, überraschend: Dann entsteht
was bei mir. Mit den anderen!
Sonst steht eher Rückzug auf dem
Programm ...







„Teambuilding heißt nicht: Wir haben uns alle lieb“

Interview mit Michael Nusser, laganda.de

Wie man aus Individuen eine Mannschaft bildet, weiß der studierte Sportwissenschaftler, Trainer und Coach Michael Nusser aus Erfahrung. Beim micelab:explorer *Ich & Wir* hielt er den Forschern in einigen handlungsorientierten Übungen vor Augen, wie entscheidend der Umgang miteinander für den Erfolg von Einzelnen und Gruppen ist und warum Vertrauen und Konflikte dazugehören. Im Gespräch bringt er nochmals auf den Punkt, worauf es bei Teams – auch im Rahmen von Veranstaltungen – ankommt.

Bei Kongressen arbeitet man oft in Kleingruppen zusammen. Gibt es die ideale Gruppengröße? Was macht sie aus?

Dies hängt von den gewünschten Zielen ab. Allgemein kann man sagen, dass die Gruppengröße immer Auswirkungen auf den Umgang miteinander hat. Je kleiner ein Team ist, desto mehr sind die Einzelnen im Kontakt, aber auch voneinander abhängig. In der Saisonvorbereitung ist es für Sportteams gut, in der Groß- und in Kleingruppen zu arbeiten. Es gibt viele Neuzugänge, da geht es darum, alle kennenzulernen, zu schauen, wer Wortführer ist und Verantwortung übernimmt. Wird aber das Saisonziel definiert, dann sind zuerst Kleingruppen sinnvoll, sonst gibt es Lautsprecher, die etwas vorgeben, und die anderen nicken das nur ab, weil sie sich vielleicht nicht trauen, etwas (anderes) zu sagen.

Aus der Sicht des Coaches: Was sind die Merkmale eines funktionierenden Teams?

Neben gemeinsamen Zielen und einer akzeptierten Rollenverteilung brauchst du Vertrauen, Nähe und das Wissen, wie man mit Unterschiedlichkeit umgeht. Um

Unterschiedlichkeit positiv zu sehen, braucht es Vertrauen, sonst nimmt man sie als Bedrohung wahr. Teambildung heißt für mich nicht: „Wir haben uns alle lieb.“ Das kann nicht das Ziel sein. Wenn ich aber Nähe zulassen kann, dann kann ich sagen: „Ah, der sieht das anders als ich, ist ja spannend.“ Dahin zu kommen ist das Ziel, insbesondere in Unternehmen. Wenn hingegen Misstrauen herrscht, dann werden andere Meinungen schnell niedergemacht.

In jeder Gruppe gibt es bestimmte Typen: Laute, Leise, Aktionisten, Clowns, Zweifler. Wie schafft man es, sie auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören?

Jeder Spieler bzw. jeder Mitarbeiter sollte im Idealfall das Gefühl haben, ein wichtiger Teil des Teams zu sein. Ein Zweifler, oder besser formuliert: einer, der Dinge kritisch hinterfragt, tut einer Gruppe gut, man muss ihn nur integrieren. Eine Führungskraft sollte auch den Leisen, der meist gute Ideen hat, aber nie was sagt, aktiv einbinden. Solche Menschen muss man eher abholen als jene, die gleich alles herausbrüllen, was sie im Kopf haben. Um Teams aufzuzeigen, wer welche Eigenschaften und Potentiale ins Team einbringt, eignen sich handlungsorientierte

Übungen, wie wir sie beim explorer gemacht haben. Durch eine anschließende Reflexion erkennt man spielerisch, wer wie agiert, und weiß, was jeder Einzelne braucht. Im nächsten Schritt gelingt dann auch der Transfer in den Arbeitsalltag.

Veranstalter wollen Veranstaltungen erfolgreich durchführen. Sportteams wollen gewinnen. Gibt es auf dem Weg zu diesem Ziel bestimmte Schritte?

Nach dem Tuckman-Modell gibt es vier Phasen der Teamentwicklung: von der Norming-Phase, wo die Rollen unklar sind, bis zur Performance-Phase, wo sie definiert sind. Diesen Prozess durchläuft eine Sportmannschaft zu Beginn einer Saison. Teambuilding-Maßnahmen sollten zum ersten Spieltag erfolgreich abgeschlossen sein. Die Phasen können während der Saison wieder aufbrechen, wenn etwa Spieler verletzt sind.

Zum Herausarbeiten von Zielen hilft auch ein Gedankenspiel – ein theoretischer „Rückblick aus der Zukunft“. Ich frage Spieler im Sommer: „Stellt euch vor, es ist Winterpause und im ‚Kicker‘ steht ein Artikel über euch, was soll da drin stehen?“ Dann formulieren sie ihr Ziel und

fragen sich, wie der Prozess dahin aussah. Das mache ich auch bei Unternehmen: „Stellt euch vor, wir treffen uns in einem Jahr und es ist bis dahin gut gelaufen. Wie ist eure Struktur? Wie sehen eure konkreten Arbeitsabläufe aus? Wie geht ihr miteinander um? Und welche Schritte habt ihr unternommen, um da hinzukommen?“ Das könnte auch ein Ansatz für Veranstaltungen sein.

Im Kundengespräch stellt sich heraus: Das Ziel der Veranstaltung ist unklar oder komplex. Auch in Sportteams sind die persönlichen Ziele der Spieler und die Mannschaftsziele oft unterschiedlich. Wie können Zielkonflikte gelöst werden?

Die elementare Frage im Sport ist immer: „Wer darf spielen, wenn – wie beim Fußball – von 25 nur 11 auf den Platz dürfen?“ Für ganz junge ist es oft leichter als für ältere Spieler, weil es für sie erst einmal darum geht, überhaupt Teil der Mannschaft zu werden und um persönliche Entwicklung. Ältere wollen spielen. Dazu kommt der finanzielle Aspekt. Es ist Traineraufgabe, Chancen und Grenzen aufzuzeigen. Hilfreich ist es, Zwischenziele zu formulieren.

Liegt hier die Kunst, persönliche und gemeinsame Ziele unter einen Hut zu bringen?

Ja genau. Ein Beispiel: Als Mainz 05 unter Jürgen Klopp noch in der 2. Liga war, spielte der Verein um den Aufstieg. Alle Stammspieler sollten – bei Erfolg – einen Vertrag für die 1. Liga erhalten, auf viele Neuzugänge sollte verzichtet werden. Damit hat er seinen Spielern die Angst genommen, dass sie bei einem Aufstieg nicht mehr aufgestellt werden. Das Signal war: Wir gehen gemeinsam in die 1. Liga und bleiben dasselbe Team. Das war einfach clever, damit befriedigte er sozusagen die Ich- und Wir-Bedürfnisse.

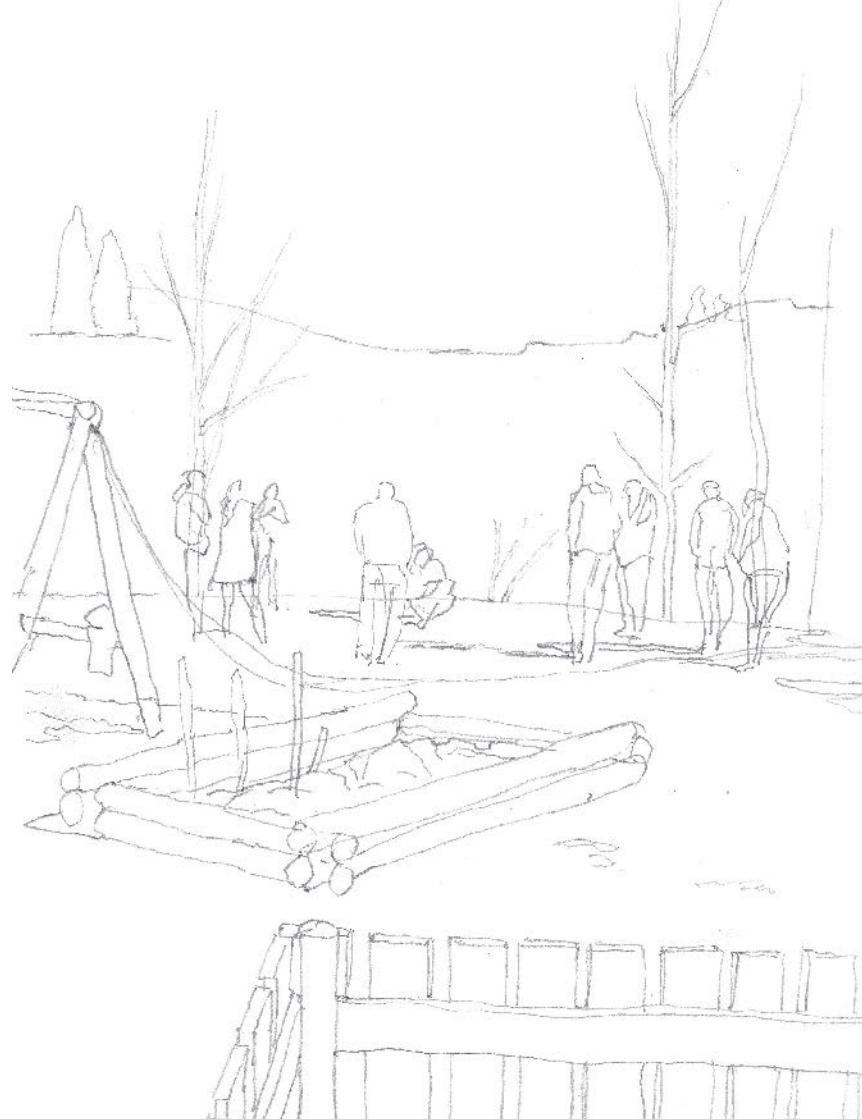
Auf einer Veranstaltung in Gruppenarbeiten zu gehen, fällt vielen schwer. Wie kann man Menschen erleichtern, sich einzubringen? Welche Tipps hat der Coach?

Ich lasse immer alles freiwillig machen. Das nimmt sofort Druck. Anfangs kommen oft Ängste auf, denen muss man Raum geben. Ich frage gerne direkt: „Worauf muss ich achten, dass ihr euch wohlfühlt?“ Man darf auch nicht zu schnell zu viel fordern. Und sind Widerstände spürbar, muss ich sie ansprechen. Bin ich zu schnell, mache ich langsamer

l a n g s a m

&

s c h n e l l







weiter. Wichtig ist, die Leute immer dort abzuholen, wo sie sind. Das vermittelt Sicherheit, nichts passiert gegen ihren Willen und sie können jederzeit aussteigen. Ratsam ist auch, harmlos anzufangen, etwa mit leichten Vertrauensübungen, und die Anforderungen allmählich zu steigern.

Eine Wochenend-Klausur mit dem Verein, ein Firmen-Seminar oder ein mehrtägiger Kongress ist in Ansätzen mit einer Woche Teambuilding im Sport vergleichbar: Es birgt Konfliktpotenzial. Wie geht ihr damit um?

Bei unseren Settings im Sport ist es gewollt, dass Konflikte entstehen, dass die unterschiedlichen Charaktere aneinanderderrasseln. Beim Teambuilding können wir das auffangen, reflektieren. Das passiert dann abends am Lagerfeuer. Das schafft Nähe und die Möglichkeit zu sagen, warum jemand explodiert ist oder aufgeben wollte. Viel schlimmer ist, wenn das im Spiel passiert. Das wollen wir vermeiden, indem wir eben frühzeitig Konflikte provozieren.

Im Arbeitsalltag herrscht oft Zeitdruck, auch im Sport. Was sind die wichtigsten Faktoren, sich da gut durchzumanövrieren?

Im Spiel hat man oft die Situation, dass man noch zehn Minuten zu spielen hat, aber 0:1 hinten liegt. Dann ist die Kompetenz gefragt, ruhig zu bleiben und nicht wild nach vorne zu rennen, sondern am Plan festzuhalten. Optimal ist natürlich, wenn der Trainer diese Situation im Vorfeld mit der Mannschaft besprochen und sie darauf vorbereitet hat. In Unternehmen und Veranstaltungen ist es ähnlich wichtig, einen kühlen Kopf zu bewahren, Pausen zu machen, dem gemeinsamen Plan zu folgen, auch wenn etwas schiefgeht, eine Keynote ausfällt, die Technik streikt. Kopflose Schnellschüsse dauern meist länger.

Bei Erfolg schwingt immer Konkurrenzdenken mit und die Notwendigkeit, besser zu sein als andere. Abgeleitet vom Sport: Inwiefern ist Konkurrenz dienlich?

Konkurrenz ist auf der einen Seite total dienlich. Das ist der Antrieb, wenn man sich mit anderen Teams misst. Auch innerhalb des Teams ist sie beabsichtigt: Warum sind 25 Leute in einem Fußballteam? Jede Position ist doppelt

Ach, hier seid ihr!?

besetzt. Jeder strengt sich an, weil sonst der andere drankommt. Man muss aber auch allen klarmachen: Wenn die Mannschaft erfolgreich ist, dann ist es immer auf jeden Einzelnen zurückzuführen. Das motiviert. Auf der anderen Seite entstehen durch die Konkurrenzsituation auch Druck und Stress. Hier gilt es, den Spielern entsprechende Angebote zu machen, wie sie erfolgreich und gesund damit umgehen können.

Eine Veranstaltung läuft schief, ein Team verfehlt sein Ziel oder steckt in einer Krise. Wie schafft es neue Motivation?

Es ist wichtig, der Enttäuschung Raum zu geben, man darf auch niedergeschlagen sein. Negative Gefühle als Antrieb zu nutzen, um es in Zukunft besser zu machen, ist die Kunst. Die Frage lautet: Was können wir daraus lernen? Oder wie der Dalai Lama sagt: If you lose, don't lose the lesson! Letztlich ist es sinnvoll, Führungsspieler ins Boot zu holen und zu signalisieren: Ihr werdet gehört, auch wenn's nicht gut läuft. Jeder muss sich kritisch hinterfragen. Es braucht auch Offenheit, kritisieren zu dürfen, und zwar in angemessenem Ton.

Solche Situationen sind auch emotional schwierig.

Wie kommt man aus einem Tief raus?

Wir empfehlen Trainern immer: Schau, dass du Spaß reinkriegst und fokussiere auf Dinge, die gut laufen. Das halte ich für zentral. Was schlecht läuft, weiß eh jeder und bringt einen in einen Teufelskreis. Wichtig ist, Stärken aufzuzeigen und in Wertschätzungsrunden zu verdeutlichen, was jeder Einzelne einbringt. Man sieht immer, wie gut es den Spielern tut, Positives über sich zu hören. Wenn Trainer vor der Mannschaft Aufstellungen notieren, schreiben sie am Flipchart die Spielernamen zu den Positionen. Wir fragen dann nach den größten Stärken dieser Spieler. Die schreiben wir hin, sodass am Ende statt Namen nur mehr Eigenschaften stehen wie „kopfballstark“, „schnell“, „treffsicher“ und so weiter. Damit visualisieren wir die Stärken des Teams. Das hilft allen.

Also nochmals zurück zum Start.

Diesmal bin ich in Kontakt.

Höre hin. Wir lachen.

Die nächsten Schritte sind ganz leicht.

Plötzlich sind wir am Ziel.

Es ging ganz schnell. In Ruhe.

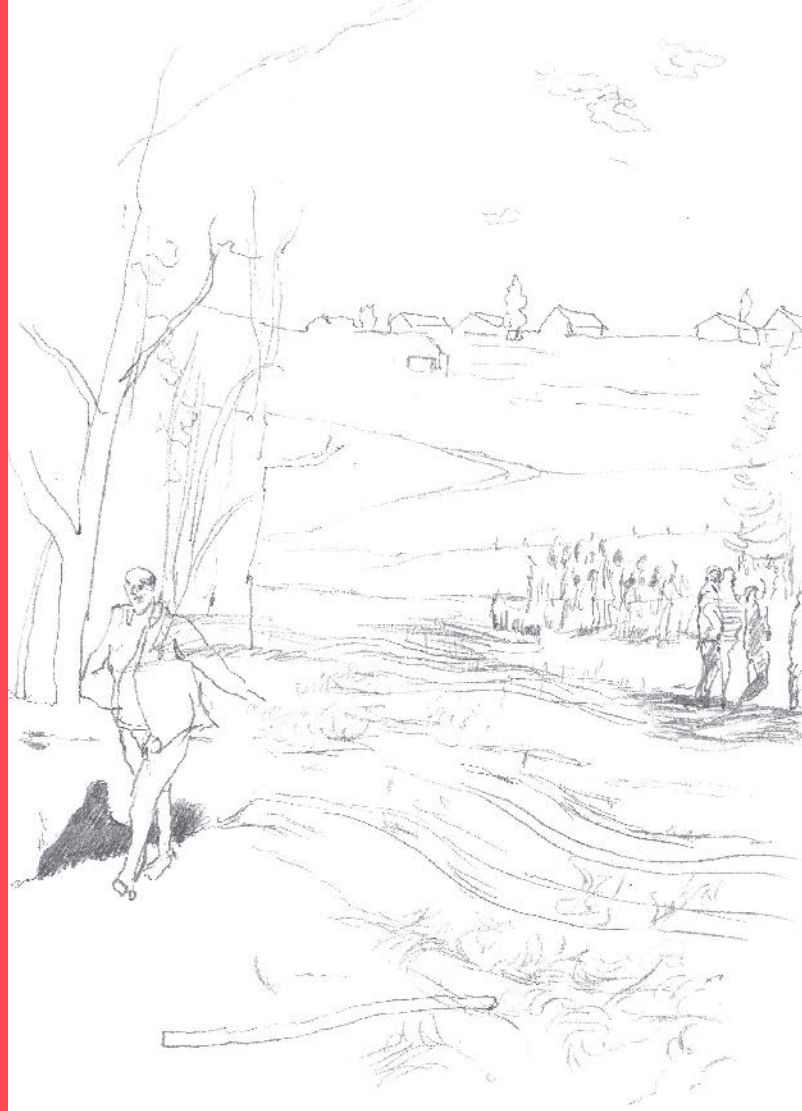
Klar ist: Kooperation ist sinnvoll, weil Kompetenzen vieler genutzt werden. Oft gibt aber nur einer den Ton an. Wann ist Autorität hilfreich?

Die Identifikation der Spieler mit der konzeptionellen Vorgehensweise des Trainers ist eine Erfolgsbedingung, daher sollten Trainer zumindest die Stammspieler von der grundsätzlichen Taktik oder wichtigen Trainingsinhalten überzeugen und gegebenenfalls auch Änderungswünsche berücksichtigen. Bei der Umsetzung und in der täglichen Arbeit kann Autorität sehr sinnvoll sein. Sie schafft Überzeugung und Orientierung. Trainer sollten sie aus meiner Sicht ausstrahlen. Würde einer vorschlagen: „Jetzt diskutieren wir mal, mit welchen Spielern wir das nächste Spiel angehen“, dann würde ihm das als Führungsschwäche ausgelegt. Trainer müssen Dinge vorgeben und Regeln und Fairness überwachen.

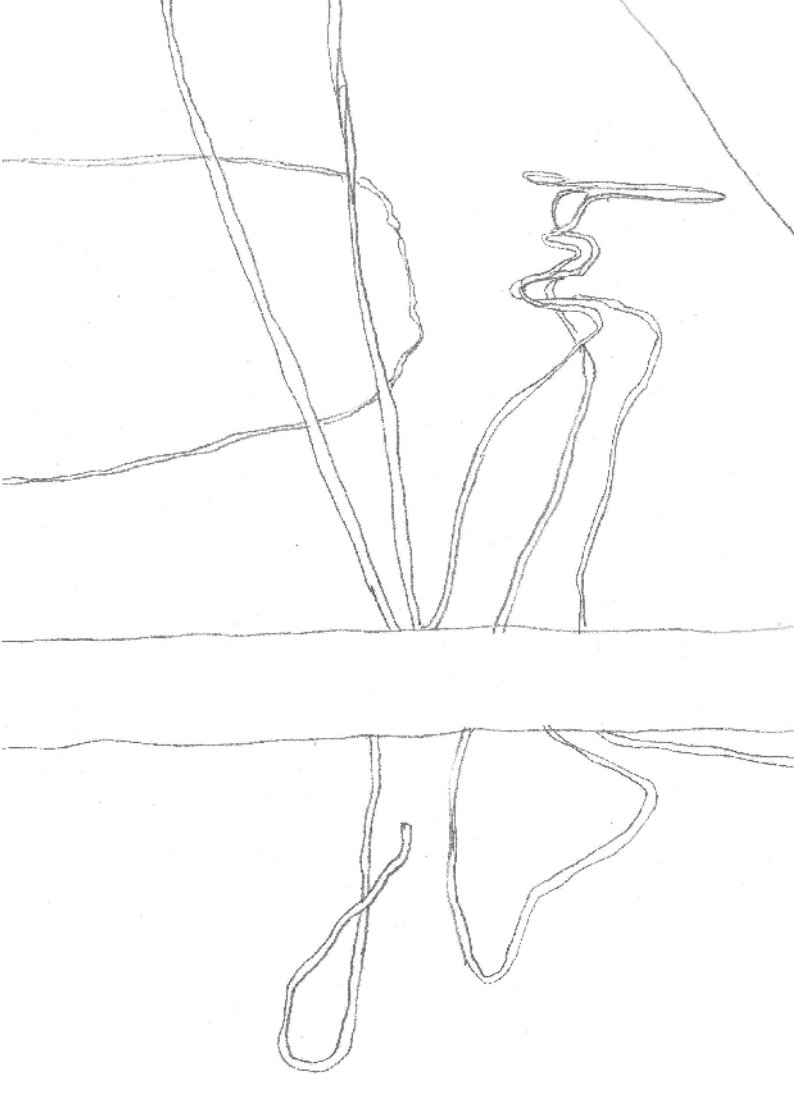
Gibt es Unterschiede zwischen Kinder- und Erwachsenen-Teams?

Kinder sind von ihrer Persönlichkeit noch nicht so ausgereift, meist direkter, manchmal verletzend. Daher gilt es, soziale Kompetenzen zu erlernen – und zwar mit Spaß.









gruppen

zwang

&

gemeinschafts

gefühl

Zwei Stunden später ...

... dass wir gerade die ausgelassenste
Party des Jahres feiern, war offenbar
Teil des Skripts. Genial!

Echt jetzt?!? Wir führen jetzt
gemeinsam ein Theaterstück auf?

Da brauche ich
aber erstmal ein Bier.

Auch ohne Bier.

Dramaturgie als Werkzeug für gelingende Veranstaltungen

*Aron Craemer, Autor, Regisseur und
Dramaturg für Film und Theater. Er lebt in Berlin.*

„Dramaturgie wirkt immer. Sie erzeugt Emotionen und macht Filme, Theaterstücke und Literatur lebendig“, sagt der Regisseur und Autor Aron Craemer. Um zu verstehen, WIE sie wirkt, hat er einen Dramaturgiebaukasten entwickelt. Craemer gibt damit auch Veranstaltern ein nützliches Werkzeug an die Hand. Für ihn ist Dramaturgie „die Art und Weise, eine Geschichte zu erzählen, um die vom Erzähler beabsichtigte emotionale Wirkung zu erzielen“. Wie das geht und was das für Veranstaltungen bedeuten könnte, erklärt er selbst.

Bei „Geschichten erzählen“ denkt man vielleicht an Lagerfeuer, Bücher oder Filme. Doch tatsächlich erzählen wir einander jeden Tag Geschichten. Wenn wir zum Beispiel den Stand unserer Beziehung beschreiben, über Erfolg oder Ärger bei der Arbeit berichten. Wir erzählen sie dabei nicht nur anderen, sondern auch uns selbst. Wenn ich frage: Wie geht es Ihnen? Wer sind Sie? Was machen Sie? Und wenn Sie dabei die Augen schließen, werden Bilder auf Ihrer inneren Leinwand lebendig, die die Geschichte erzählen, wie Sie sich gerade selbst und die Welt um sich herum verstehen. Geschichten erzählen uns unsere Beziehung zum Ich und zum Wir.

Brauchen Veranstaltungen Dramaturgie?

Wenn Sie die letzte Veranstaltung, die Sie besucht haben, als Geschichte begreifen, wie würden sie diese erzählen? Ihnen werden vermutlich zwei Dinge auffallen: Wie sie die Veranstaltung wahrgenommen haben, ist sehr persönlich geprägt. Vielleicht war eine Geschichte am Rande der Veranstaltung für sie bedeutender als die eigentliche Veranstaltung. Und: Wie Sie die Veranstaltung wahrgenommen haben, hängt davon ab, welche Emotionen sie bei Ihnen hervorgerufen hat. Die Arbeit an dieser emotionalen Wirkung ist: Dramaturgie.

Muss ich denn immer eine emotionale Wirkung beabsichtigen?

Stellen wir uns vor, Sie planen eine Veranstaltung, bei der es vor allem um Wissensvermittlung geht. Ist es dann wirklich notwendig, sich damit zu beschäftigen, was für Emotionen man auslöst? Handelt es sich dabei nicht um Manipulation? Kurz gesagt: Ja – genau darum geht es. Das bewusste Triggern von Emotionen ist Manipulation. Eines sollte man dabei bedenken: Einen neutralen Rahmen gibt es nicht. Der Mensch ist nicht in der Lage, nichts zu fühlen.

Das Gefühl, das einem Nichtfühlen am nächsten kommt, ist Langeweile. Wir lösen Gefühle aus und manipulieren damit das Erleben von Teilnehmern, ob wir das wollen oder nicht. Bei einer Veranstaltung tun wir das schon mit der Wahl des Raumes und der räumlichen Konstellation zwischen Vortragenden und Zuhörerschaft.

Der Raum als Emotions-Trigger

Ein Beispiel: Kennen Sie die Serie „Bad Banks“? Wenn der CEO dieser skrupellosen Banker eine seiner Motivationsreden hält, stellt er sich nicht etwa auf eine Bühne oder einen Balkon, er stellt sich zwischen seine Mitarbeiter. Zum einen will er ihnen damit klar machen: Ich bin einer von euch. Jeder weiß jedoch, dass das nicht wahr ist. Er ist und bleibt der Leitwolf. Doch der dramaturgische Trick zur Anstachelung des Gemeinschaftsgefühls funktioniert trotzdem – wider besseres Wissen. Zugleich zeigt er – indem er sich in die Mitte stellt und seinen Rücken ungeschützt lässt – seine Furchtlosigkeit und qualifiziert sich gerade dadurch als Leitwolf.

Welche emotionale Wirkung ist erwünscht?

Ein anderes Beispiel: In einer Kathedrale steht der Priester leicht erhöht über der Gemeinde, meist durch wenige Treppenstufen getrennt, dennoch verschwindet er fast unter der Größe und Erhabenheit des Baus, weil er nicht Mittelpunkt des Geschehens ist, sondern Gott, auf den sich die Aufmerksamkeit richten soll. Das erwünschte Gefühl ist, dass sich die Menschen klein fühlen gegenüber der Allmacht Gottes – ein Empfinden, das die Architektur unterstützt.

Dramaturgie aus dem Baukasten

Der Dramaturgiebaukasten ist ein Format, das ich entwickelt habe, um Wirkungsweisen der Dramaturgie anhand von gängigen Hollywood-Filmgenres zu erklären. Wir spielen gemeinsam mit dem Publikum und erklären parallel dazu, mit welchen dramaturgischen Tricks wir arbeiten, also welche emotionale Wirkung damit erzielt wird.

Beim Forschungslabor micelab:explorer zum Thema *Ich & Wir* haben wir uns einen Abend lang der High-school-Komödie gewidmet. Gemeinschaft – das Wir – steht dabei ganz oben. Die meisten Figuren werden aus dem Publikum besetzt, das kleinere oder größere Rollen spielt. Während der Handlung setzt eine schleichende, geplante Manipulation mit sogenannten Agents Provocateurs ein: Menschen aus dem Publikum übernehmen Rollen, auf die sich die Emotionen fokussieren. Sie wurden vorher gefragt, ob sie mitmachen und sollen die anderen dazu bringen, in ihre Rollen zu finden.

Ego i s mus

&

Rück

s i c h t

Warum hat sie denn nichts gesagt,
wenn sie nichts von meiner Idee hält?
Und ich rede mir hier den Mund
fusselig ...

Zugehörigkeit durch Manipulation

Die erste Manipulation liegt in der Wahl des Ortes. Beim explorer entschieden wir uns gegen den Konferenzraum und spielten stattdessen im rustikalen, etwas zu engen Gastraum unseres Hotels. Es gab räumlich keine klare Abgrenzung zwischen Bühnengeschehen und Zuschauer-raum. So entstand eine heimelige Atmosphäre, in der man kaum auf Konventionen achten musste, was das Mitspielen erleichterte.

Jeder Teilnehmer erhielt eine bestimmte Identität mit Namen und kleinen Spielanweisungen und gehörte zu einer Gruppe: Rocker, Cheerleader, Gruftis und Athleten. Von diesen Gruppen wurde behauptet, dass sie verfeindet seien. Das stärkt das Zugehörigkeitsgefühl innerhalb der Gruppen und regt sofort erste Interaktionen an: Sie beginnen von allein, die Feindschaft zu spielen, die gegen Ende des Stückes aufgelöst wird. Sie werden eins.

Ich gehe auf den Anfang näher ein, weil dann die meisten Menschen entscheiden, ob sie sich auf die Erfahrung einlassen oder nicht bzw. langweilen. Wenn man sein

Publikum in den ersten Minuten nicht kriegt, wird es schwierig, es später noch mitzunehmen. Wichtig ist, Angst zu nehmen, die „Poren zu öffnen“ – am besten durch Lachen. Das hilft dabei, später auch andere Emotionen zu triggern.

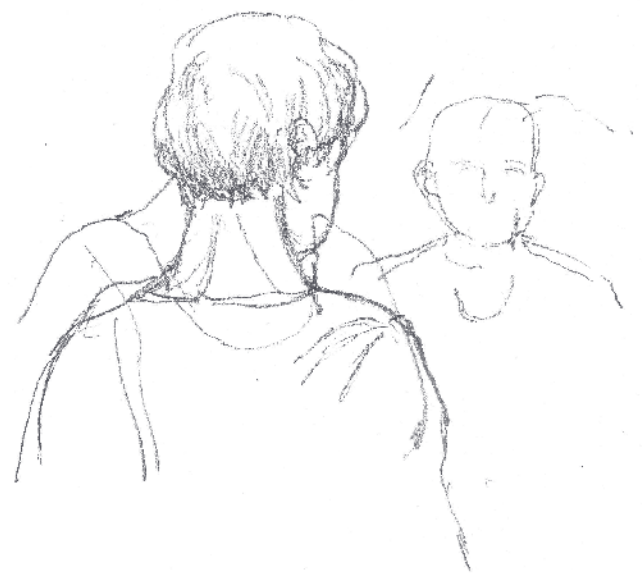
Anfangsszene: Die Gruppen nehmen in Zeitlupentempo ihre Plätze ein. Währenddessen hält eine SchauspielerIn ihren Eröffnungsmonolog. Sie erklärt die soziale Rangordnung in der Highschool:

Trish: „Jedes Gehege braucht eine Königin. Die Spitze der Nahrungskette. Und was soll ich sagen? That's me, Babes! Trish! Das Entzückendste, was diese Schule zu bieten hat. Also, mach Platz, du buckliger Wurm und du, schau mir nicht in die Augen, verneige dich lieber!“

Die SchauspielerIn zieht durch ihre Arroganz den Unmut aller auf sich. Vermutlich auch gerade Ihren. Sie vereint die Teilnehmer durch ein gemeinsames Feindbild.

„Geschwafelt“ hätte ich. Jetzt wird's mir auch klar: Ich habe mich mal wieder von meiner Idee einfach hinreißen lassen.







Mit dieser Szene werden zum einen Erinnerungen an Filme, aber auch an die eigene Jugend wach. Sie spielt auf einem Schulflur, mit den typischen Schließfächern. Zum anderen dient sie dazu, die Angst vor dem Mitmachen zu nehmen. Wenn alle dabei sind, steht niemand unter Beobachtung der anderen. Die anfängliche Bewegung der Gruppen in Zeitlupe ist filmsprachlich mit Heldentum gleichgesetzt: Helden bewaffnen sich und ziehen mit festem Willen in die Schlacht – in Zeitlupe. Die Aufforderung dient also auch dazu, dass sich die Teilnehmer groß, schön und heldenhaft fühlen und ein erstes gemeinsames Erleben teilen.

Sobald alle sitzen, betritt der Lehrer den Raum:

Mr. O'Bannon: „Guten Morgen, ihr kleinen Rabauken. Na, ist der Kater noch zu frisch, oder warum grüßt ihr nicht zurück? Wer schwänzt? Schauen wir doch mal in die Liste: Rose McDormel? Luke Cage? Willie Snurzel? Sarah Simmel? ...“

Die Teilnehmer bestätigen ihre Anwesenheit mit „Ja“ und damit die Identifikation mit ihren Rollen. Da dies alle tun,

wird es für die Mitglieder der Gruppe schwieriger, sich dem Geschehen zu entziehen. Es entsteht eine Art emotionale Gruppenhaft. Dafür reicht ein simples „Ja“.

Mr. O'Bannon: „Heute machen wir einen kleinen Überraschungstest. Wer schweigt, der fliegt! An welchem Datum begann der Sezessionskrieg? Wie hieß der oberste Befehlshaber der Südstaaten?“

Na, gewusst? Oder fühlen Sie sich auch gerade an sehr unangenehme Situationen in die Schulzeit zurückversetzt? So geht es auch den Mitspielern. Denn die Fragen sind bewusst schwierig, kaum jemand kann die Antworten wissen. Bei diesem unguten Erlebnis empfinden alle dasselbe. Das schweißt zusammen, selbst wenn jeder weiß, alles ist nur ein Spiel.

Im Verlauf der weiteren Handlung kristallisiert sich eine Hauptfigur heraus, die keine Schauspielerin ist, sondern eine Eingeweihte aus dem Publikum. Ihre Spielanleitung lautet folgendermaßen:

Hi. Dein Name ist Sarah Simmel. Du gehörst zu der Gruppe der Gruftis, was vor allem heißt, dass du ständig allen Grund hast, traurig zu sein. Du bist sehr schüchtern, darum antwortest Du auf alle Fragen nur „Hmhm“. Das heißt so viel wie Ja. Und Ja sagst du zu allem, weil du tatsächlich alle Anweisungen und Anregungen, die dir gegeben werden, befolgst. Das heißt du hast keinen eigenen Willen. Tut mir leid.

Sarah kommt im Laufe des Stückes in eine Reihe peinlicher Situationen, man leidet aber auch mit der Darstellerin mit, die keine Wahl hat, als sich in alle Spielmomente einzufügen.

Steve: *Ich lese so gerne. Du auch?*

Sarah: *Hmhm.*

Steve: *Und Pizza. Magst du auch Pizza?*

Sarah: *Hmhm.*

Steve: *Und nimmst du einen Schirm, wenn's regnet?*

Sarah: *Hmhm.*

Steve: *Wir haben so viel gemeinsam. Ich... würde dich jetzt gerne küssen, aber das geht nicht. Außerdem heißt, wenn ich würde, das ja nicht, dass du auch gern würdest. Würdest du gerne?*

Sarah: *Hmhm.*

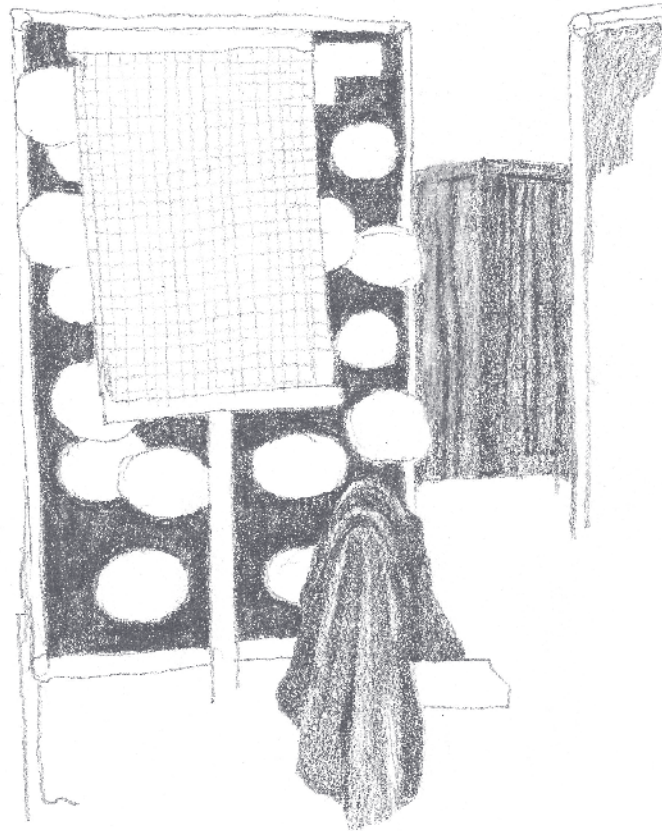
Die Köpfe nähern sich ganz langsam. Da taucht Trish auf.

Trish: *Okay, stopp! Igitt! Du hast doch nicht ernsthaft gedacht, dass ich Dir meinen Steve überlasse?*

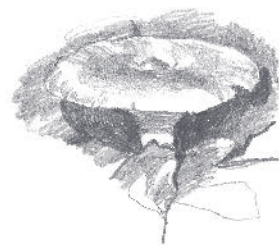
Armes Ding ... Automatisch identifizieren sich alle mit Sarah. Sie fungiert als „emotionales Schmiermittel“ und löst bei allen Teilnehmern ein starkes Wir-Gefühl aus. Im Verlauf der Handlung macht Sarah jedoch eine Wandlung von der Außenseiterin zum schönen Schwan durch. Am Ende singt sie sogar einen Song. Den hat sie vorher eingeübt, was die anderen Teilnehmer nicht wussten. In den Refrain stimmen die Gruppenteilnehmer freiwillig ein. Ballons fallen von der Decke, die Kindheitserinnerungen und damit Freude hervorrufen. Die Teilnehmer werfen einander die Ballons zu und fangen an zu tanzen. Happy End.

Beim Dramaturgiebaukasten geht es darum, die Teilnehmer dahin zu manipulieren, dass sie sich von gesellschaftlichen Zwängen befreien und ein echtes Gemeinschaftsgefühl erleben. Ich verwende das Wort Manipulation bewusst, obwohl es negativ behaftet ist, um deutlich zu machen: Sobald man Menschen in eine Situation führt, die sie sich nicht ausgesucht haben und nicht kontrollieren können, manipuliert man sie, ob freiwillig oder unfreiwillig, bewusst oder unbewusst. Wenn einem das klar ist, lassen sich Emotionen auch positiv manipulieren. Deckt man auch noch auf, worin die Manipulation besteht – was im Dramaturgiebaukasten durch die Erklärungsblocks geschieht –, können die Teilnehmer fruchtbare Erkenntnisse ernten, wie sie emotional „funktionieren“. Das ist das Ziel dieses Formats. Dramaturgie ist somit keine Ansammlung von Regeln. Es ist eine Methode der Bewusstwerdung über menschliches Erleben, Denken und Handeln. Zuallererst geht es darum, die richtigen Fragen zu stellen: Was will ich erzählen? Was sollen Menschen dabei fühlen? Wie kann ich dieses Ziel erreichen?

Für Veranstaltungen könnten diese Fragen lauten: Welche Emotionen will ich auslösen? Wie sollen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Ende fühlen? Wie weit darf eine Manipulation gehen? Welche Gefühle darf/soll sie auslösen? Worin besteht die Verantwortung des Veranstalters bzw. Moderators? Wie lassen sich Veranstaltungen spielerisch gestalten? Welche Situationen kann ich kreieren, um Erinnerungen anzuregen, die alle teilen, um sie mit auf die Reise zu nehmen?







Wir verändern uns nur, wenn wir Beziehungserfah- rungen machen

Interview mit Joachim Bauer

Welche Erfahrungen wir im Laufe unseres Lebens machen, zeigt sich vor allem darin, wie wir in Beziehungen agieren – ob in der Familie, im Job oder bei einer Veranstaltung. Wie wichtig Selbstbild, Empathiefähigkeit oder kulturelle Prägungen dabei sind, weiß Professor Joachim Bauer. Der Neurowissenschaftler, Arzt und Psychotherapeut gibt im Interview Einblicke in die hirnphysiologische Entwicklung des Menschen und liefert damit wertvolle Hinweise, was das für Kongresse, Tagungen oder Seminare bedeutet.

Menschen, die an Veranstaltungen teilnehmen, haben den Wunsch, sich zugehörig zu fühlen. Warum ist das so?

Das würde ich so erst mal nicht unterschreiben. Ob jemand sich bei einer Veranstaltung zugehörig fühlen möchte, hängt ganz davon ab, um welche Art von Veranstaltung es sich handelt. Sicher, wenn ich als Fußball-Fan zu einem Heimspiel meines Vereines gehe und mich im Fanblock aufstelle, dann will ich dort dazugehören. Das Gleiche gilt, wenn ich als Vereins- oder Parteimitglied eine Versammlung besuche – es sei denn, der Laden ist zerstritten, denn dann muss ich mir ja erst mal überlegen, zu wem ich gehören will. Bei einer ganz normalen Veranstaltung aber dürfte es den meisten Besuchern so gehen, dass man erst einmal schaut, um was es geht und was geboten wird. Ob ich dann dazugehören will oder ob ich die Veranstaltung fürchterlich finde, hängt dann ganz vom Verlauf ab. Veranstalter, die glauben, Besuchern ein Gemeinschaftsgefühl aufdrängen zu können, machen einen Fehler. Ein Gemeinschaftsgefühl muss sich erst entwickeln. Das kann zum Beispiel durch gemeinsames Lachen geschehen, durch gemeinsames Singen oder gemeinsam durchgeführte Bewegungen.

Warum will eigentlich niemand in der ersten Reihe sitzen?

Genau aus den von mir gerade genannten Gründen: Die meisten Menschen wollen erst mal sozusagen in Deckung bleiben und aus einer gewissen Distanz heraus beobachten, was hier eigentlich so geboten wird. Vorne zu sitzen hat zwar den Vorteil, näher am Geschehen dran zu sein und besser zu sehen und zu hören, was vorne bzw. auf der Bühne läuft. Ein Nachteil ist aber, dass man von vorne und hinten Leute hat, die einen sehen, das finden viele nicht angenehm. Wer hinten sitzt, hat die Wand im Rücken und vor sich sozusagen den potentiellen „Feind“. Ein weiterer Nachteil beim vorne Sitzen ist, dass man Gefahr läuft, von den Akteuren auf der Bühne angeguckt, angesprochen oder einbezogen zu werden. Das will nicht jeder.

Bei interaktiven Formaten ist es wichtig, empathisch mit den anderen Teilnehmenden zu kommunizieren. Aber wie entsteht Empathie eigentlich?

Das ist eine lange Geschichte! Die Fähigkeit zur Empathie entwickelt sich über viele Jahre. Die neurobiologische Grundlage ist das System der Spiegelneuronen¹.

¹ Joachim Bauer: Warum ich fühle, was du fühlst (Heyne TB).

Voraussetzung ist, dass man als Kind schon früh immer wieder erlebt hat, dass andere sich in einen einfühlen. Je mehr Empathie ich erlebt habe, desto mehr kann ich dann selbst davon anderen etwas weitergeben. Empathie lässt sich nicht herbeizwingen oder anordnen. Wenn Menschen miteinander zu tun haben und sich einander positiv zuwenden und unterstützen, dann wird sich Empathie von alleine einstellen.

Was geschieht – psychologisch, hirnpfysiologisch –, wenn sich jemand verloren oder sogar ausgeschlossen fühlt? Und sei es nur temporär, zum Beispiel bei einer Veranstaltung oder beim Meeting mit Kunden oder Kollegen in der Firma ...

Die Erfahrung, sozial ausgegrenzt zu werden, aktiviert die Schmerzsysteme des Gehirns. Aus Sicht des menschlichen Gehirns tut nicht nur körperlicher Schmerz weh, sondern auch soziale Zurückweisung und zwischenmenschliche Demütigung. Die Folge davon ist dann eine erhöhte Bereitschaft zu Aggression – oder Depression². Ausgeschlossen fühlen kann ich mich aber nur, wenn ich vorher dazugehört habe. Wenn ich eine Veranstaltung betrete

und dort noch niemanden kenne, kann ich mich nur dann ausgeschlossen fühlen, wenn die Veranstalter – zum Beispiel durch entsprechende Ansagen – eine Menschengruppe diskriminieren, zu der ich selbst gehöre.

Was passiert im Gehirn, wenn ich bei einer Gruppenveranstaltung auf unsympathische Teilnehmerinnen und Teilnehmer stoße?

Als unsympathisch nehmen wir andere Menschen dann wahr, wenn sie uns keine freundliche Resonanz geben, also zum Beispiel den Blick nicht erwidern, nicht grüßen oder nicht zurücklächeln. Oder wenn jemand laufend Werturteile abgibt, sodass man spürt: Bei dem bist Du auch bald unten durch. Vor solchen Menschen zieht man sich zurück, weil sie Angst auslösen.

Im Fall von Antipathie: Wie schaffe ich es, über meinen Schatten zu springen und was tut sich dabei in mir und im Gegenüber?

Warum sollte man über seinen Schatten springen, wenn einem jemand unsympathisch ist? Warum sollen sich alle Menschen lieben? Es reicht doch völlig, wenn man sich in

² Joachim Bauer: Schmerzgrenze – Vom Ursprung alltäglicher und globaler Gewalt (Heyne TB)

Ruhe lässt. Sich gegenseitig nicht zu bedrängen, sondern sich in Ruhe lassen zu können, ist gar keine schlechte Grundlage. Oft entwickelt sich dann auf dieser Basis eine Verbundenheit.

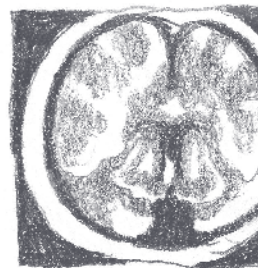
Gibt es eine ideale Gruppengröße für Gruppenarbeiten beim Kongress (oder in der Schule, bei Projektteams etc.)? Wie viele andere Ichs können wir überhaupt bewusst wahrnehmen, „nutzen“ und „bedienen“, um eine echte Gruppe zu bilden?

Es kommt auf die Aufgaben an. Gruppen können in verschiedenen Größen produktiv sein, als Vierergruppe, als Zwölfergruppe oder auch mit 20 bis 25 Leuten. Jenseits von 120 Leuten funktioniert aber nichts mehr.

Eric Kandel sagte: „After this talk your brain will not be the same as before!“ Wenn schon ein Vortrag unser Gehirn verändert – wie verändern dann soziale Erfahrungen in der Gruppe, bei Veranstaltungen, wo einem hunderte Menschen begegnen, unser Gehirn?

Je mehr Menschen mir gleichzeitig begegnen, umso weniger verändern sie mein Gehirn. Wenn ich einen

frust riert







Rückzug. Geistig, emotional,
körperlich, räumlich.

Das Wir ist irgendwo.

Keiner hört zu.

Vortrag von Eric Kandel höre, dann fokussiere ich mich für 20 oder 50 Minuten auf einen Menschen und seine Gedanken, das kann mich verändern. Wenn 50 Leute gleichzeitig ihren Senf abgeben, verändert sich bei mir gar nichts. Veränderungen passieren nur, wenn ich so etwas wie eine Beziehungserfahrung mache³.

Bei internationalen Kongressen oder Veranstaltungen weltweit tätiger Unternehmen treffen Menschen aus verschiedenen Kulturen aufeinander. Wie prägen Kulturen (Ich-/Wir-Gesellschaften, weitere Unterscheidungen?) unsere Psyche und Gehirne? Was ist gut zu wissen, wenn man solche Veranstaltungen konzipiert?

Ja, es gibt kulturelle Unterschiede, wir dürfen Menschen aber nie über einen Kamm scheren, nach dem Motto: Deutsche sind so, Afrikaner sind so, Asiaten sind so. Jeder Mensch ist, auch dann, wenn er der gleichen Kultur angehört, anders. Grob betrachtet, kann man aber in etwa Folgendes sagen: Menschen aus individualistischen Kulturen haben die Einzelperson im Fokus, also sich selbst oder ihr jeweiliges Gegenüber. Sie interessieren sich für Fragen, die mit dem ganz persönlichen Werdegang oder mit den ganz

³ Joachim Bauer: Das Gedächtnis des Körpers –
Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern“ (PiperTB)

persönlichen Kompetenzen oder Erfahrungen des jeweils anderen zu tun haben. Menschen aus Gemeinschaftskulturen interessieren sich mehr für die Gemeinschaft, in der jemand lebt, also für die Familie oder für die Kinder, oder für die gesellschaftliche, ethnische oder religiöse Gruppe des jeweils anderen⁴. Ein weiterer Unterschied: Menschen aus individualistischen Kulturen sind in der Regel stärker faktenzentriert. Menschen aus Gemeinschaftskulturen geht es mehr um die Gesichtswahrung.

Wenn es bei Kongressen oder Seminaren darum geht, etwas zu präsentieren oder im Open-Space-Format einen Workshop zu leiten, gibt es Teilnehmer, die das gerne tun und jene, die sich am liebsten verkriechen würden. Was geht in den einen und in den anderen hirnpfysiologisch vor?

Menschen sind unterschiedlich gesellig und unterschiedlich offen, und das ist auch gut so. Das hat Gründe, die im Temperament eines Menschen liegen können, es hat aber immer auch mit den Vorerfahrungen zu tun, die jemand gemacht hat. Bei denen, die durchweg gute Erfahrungen mit anderen Menschen gemacht haben,

führen Begegnungen zu einer Aktivierung des Motivationsystems und zur Ausschüttung von Wohlfühlbotenstoffen. Bei Menschen, die ungute Erfahrungen gemacht haben, meldet sich das Angstsystem. Wer schlimme Gewalt von Mitmenschen erlitten hat, der erlebt bei der Begegnung mit anderen Menschen vielleicht Ekel. Das sollte man erst einmal respektieren und so sein lassen, wie es ist. Menschen kann man und sollte man nicht zwangsbeglücken. Oft nehmen Menschen sich selbst anders wahr, als dies ihre Umgebung tut, zum Beispiel sind sie unsicher, meinen, zu wenig zu wissen oder das eigene Thema interessiere eh keinen.

Wie und wann entsteht überhaupt ein Selbstbild? Welche Stellschrauben gibt es, um die Eigenwahrnehmung zu ändern?

Die Selbstwerdung des Menschen ist eine lange Geschichte, über die ich mein jüngstes Buch geschrieben habe („Wie wir werden, wer wir sind“). „Die Eigenwahrnehmung ändern“ geht nicht auf die Schnelle. Mein Rat: Lass jeden Menschen erst mal so sein, wie er oder sie ist. Wenn ich spüre: Man übt hier keinen Druck auf mich aus, ich darf so

⁴ Joachim Bauer: Wie wir werden, wer wir sind (Blessing)

sein wie ich bin, dann ist das die beste Grundlage für eine Veranstaltung.

Warum ist uns wichtig, wie andere uns sehen und was sie über uns denken?

Von anderen akzeptiert und wertgeschätzt zu werden, ist das stärkste Grundmotiv des Menschen⁵. Soziale Akzeptanz ist in psychisch durchschnittlich gesunden Menschen⁵ ein biologisch verankerter Trieb.

Bei Veranstaltungen, wo Teilnehmer viel in Kleingruppen arbeiten und miteinander in Austausch gehen, ist oft gegenseitiges Feedback gefragt. Wie beeinflusst positives/negatives Feedback die Selbstwahrnehmung? Inwiefern beeinflusst dies, was man anderen im Gegenzug rückmeldet?

Rückmeldungen sind Resonanzen, die ein Stück weit wie eine self-fulfilling prophecy wirken können. Sagt mir jemand, meine Äußerungen seien hochgradig dumm oder falsch, dann wird sich meine Selbstwahrnehmung in dieser Richtung verändern. Kinder oder Jugendliche, die von

Freud

e

⁵ Joachim Bauer: Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren. (Heyne TB)

Lehrkräften ständig hören, wie dumm sie seien, werden am Ende tatsächlich dumm⁶. Menschen, die ermutigende Resonanzen erhalten, entwickeln leichter die entsprechenden Kompetenzen.

In so gut wie jeder Gruppe gibt es laute und leise Menschen oder jene, die einfach mal was behaupten und andere bewusst oder unbewusst manipulieren – „Stimmung machen“. Gibt es eine physiologische „Antenne“ für Manipulation und eventuell auch Mechanismen, wie man sich dagegen schützen kann?

Das hängt zum einen vom Selbstbewusstsein und zum anderen von der eigenen Lebenserfahrung ab. Wer wenig Selbstbewusstsein und wenig Menschenkenntnis hat, wird sich von Angebern leichter beeindrucken lassen⁷. Wer selbstbewusst ist und schon so manches Mal erlebt hat, wie Angeber auf die Schnauze gefallen sind, wird sich von einem Großmaul nicht beeindrucken lassen.

Immer mehr Veranstalter setzen auf digitale Kommunikation (Anmeldung, Programm, Live-Sessions über Bildschirme, Austausch via Social Media usw.).

⁶ Joachim Bauer: Lob der Schule (Heyne TB)

⁷ Joachim Bauer: Selbststeuerung (Heyne TB)

Mittendrin im
Ideenfeuerwerk!

Motiviert bis in
die Haarspitzen!

Wie ist die Digitalisierung hinsichtlich Ich-Wahrnehmung, Empathiefähigkeit, Entwicklung eines Wir-Gefühls und für die Zusammenarbeit einzuschätzen? Welche Vorteile/Gefahren birgt sie?

Digitale Medien sind Hilfsmittel. Sie können die Kommunikation erleichtern und beschleunigen. Den persönlichen Kontakt und die analoge Präsenz anderer Menschen können sie auf Dauer aber nicht ersetzen.

Was kann direkte Begegnung, was digitaler Kontakt nicht kann?

Das volle Spektrum wechselseitiger zwischenmenschlicher Resonanz kann ich nur dann erleben, wenn ich einen anderen Menschen persönlich gegenüber habe.

- Joachim Bauer: Warum ich fühle, was du fühlst (Heyne TB)
- Joachim Bauer: Schmerzgrenze – Vom Ursprung alltäglicher und globaler Gewalt (Heyne TB)
- Joachim Bauer: Das Gedächtnis des Körpers – Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern" (Piper TB)
- Joachim Bauer: Wie wir werden, wer wir sind (Blessing)
- Joachim Bauer: Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren (Heyne TB)
- Joachim Bauer: Lob der Schule (Heyne TB)
- Joachim Bauer: Selbststeuerung (Heyne TB)

i

ch

& wir

Ich.
Die anderen.
Du.
Ich und die anderen.

Die anderen und ich?
Ich und Wir.
Wir und die anderen.
Wir.



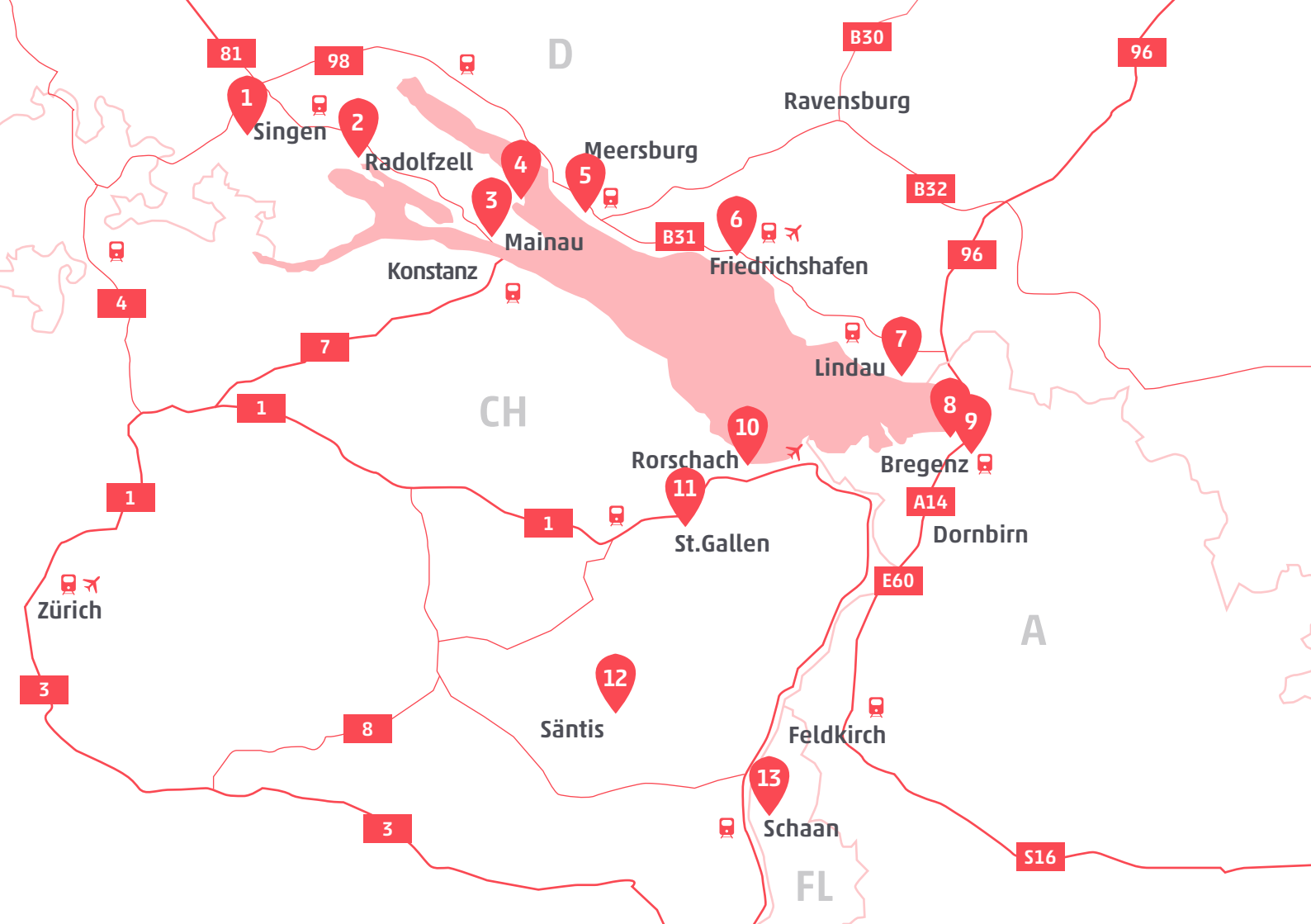




Träger der internationalen Forschungs- und Weiterbildungsplattform für Veranstalter micelab:bodensee ist der Verein BodenseeMeeting e. V. in Kooperation mit dem Netzwerk „der kongress tanzt“. Dazu gehören 13 Partner aus Deutschland, Liechtenstein, Österreich und der Schweiz. Lageplan S. 136/137.



1. Singen Congress
2. Milchwerk Radolfzell
3. Bodenseeforum Konstanz
4. Insel Mainau
5. Meersburg Tourismus
6. Graf-Zeppelin-Haus Friedrichshafen
7. Lindau Tourismus und Kongress GmbH
8. Convention Partner Vorarlberg
9. Kongresskultur Bregenz GmbH
10. Würth Haus Rorschach
11. St. Gallen-Bodensee Convention
12. Säntis Schwebebahn AG
13. SAL – Saal am Lindaplatz



Herausgeber: BodenseeMeeting e. V.,
micelab-bodensee.com

Redaktion: Pzwei. Pressearbeit, pzwei.at
Autoren: Aron Craemer, Tina Gadow, Michael Gleich,
Daniela Kaulfus, Urs Treuthardt

Lektorat: Thorsten Bayer

Layout und Gestaltung: Magdalena Türtscher,
buero-magma.com

Zeichnungen: Jaron Gyger

Druck: Druckhaus Gössler, Dornbirn

Erstausgabe: Juli 2020

Jedes Ich
hat fünf
Sinne. Das
Wir ist unser
sechster.

micel
lab: BODENSEE

micelab-bodensee.com