

### Michael Gleich

Sie sitzen schon, mit hohen Augenbraunen gelassen da und möchten gern erstaunen.  
(Johann Wolfgang von Goethe, Faust)

„Keine Antwort ohne Frage.“ Ein einfaches Prinzip. Wer ihm folgt, textet niemanden zu und redet nicht an ihm vorbei. Hier das Bedürfnis, dort dessen Befriedigung. Ein guter Handel zwischen zweien, die sich verstehen wollen. Aber wie das so oft bei den einfachen Dingen ist: Sie werden einfach übersehen. Kongresse und andere Zusammenkünfte, wie wir sie häufig erleben, geben viele Antworten und lassen wenig Fragen zu.

Ich versuche es mal umgekehrt. Hier einige der Fragen, die ich von Kongressteilnehmern<sup>1</sup> gehört habe, aber auch von Veranstalterinnen und Moderatoren, Politikerinnen und Pädagogen, Hirnforschern und Journalistinnen:

- Warum sind so viele Konferenzen und Kongresse langweilig bis lebensfeindlich?
- Warum gehen die Leute trotzdem hin?
- Kongressbesuch ist meist Arbeitszeit. Aber muss Arbeit bitter schmecken?
- Wie kommt es, dass die meisten Veranstaltungen nach Schema F wie Frontalunterricht ablaufen?
- 82 % aller Vorträge werden vom Publikum als „einschläfernd“ beurteilt – wann wird Powerpoint verboten?
- Wie könnten hirngerechte Kongresse aussehen?
- Welche Formate laden Menschen ein, inspirieren und unterstützen sie?

---

<sup>1</sup> Die weibliche Form meint die Männer mit – und umgekehrt.

---

M. Gleich (✉)  
Alte Dorfstraße 8, 23996 Saunstorf, Deutschland  
E-Mail: michaelgleich@t-online.de

- Wie entstehen Spielräume für Wesentliches, in denen wir unser ganzes menschliches Potenzial entfalten können?
- Wie können Kongresse der offenen Kommunikation dienen, der Freude am Lernen und echter Begegnung?
- Wie kommen wir von Debatten, wo man den anderen versucht, mit Argumenten zu erschlagen, zu konstruktiven Dialogen?
- Was müssen wir ändern, um bei Veranstaltungen innere und äußere Bewegung zu ermöglichen und anzuregen?

Letztlich lautet die Herausforderung: Wie gestalten wir Kongresse, bei denen die Teilnehmer traurig sind, wenn der Schlussgong ertönt?

Nach meiner Beobachtung wächst das Unwohlsein über die Art und Weise, wie wir öffentliche Gespräche und Zusammenkünfte gestalten. Ich bin selbst oft auf Kongressen gewesen, als Redner, Teilnehmer oder Moderator. Langeweile war noch mein geringstes Problem. Vollgestopfte Programme, schlecht vorbereitete Vorträge voller Fakten und ohne Herzblut, Moderatoren als Höflichkeitsakrobaten, ein zur kollektiven Lethargie verurteiltes Publikum, keine Chance zu körperlicher Bewegung: Das ergab eine schwer erträgliche Mischung aus Hirnlähmung und Reizüberflutung. Nun muss ich mich fragen lassen: Warum bin ich doch immer wieder hingegangen? Ehrliche Antwort: Oft, weil ich dort Honorare verdient habe, die besser waren als im Journalismus üblich; manchmal, weil mich Thema und Teilnehmer lockten. Und schließlich mit einer inneren Haltung von Resignation: Ich glaubte, das alles muss so sein. Die Routinen sind bekannt, die Rituale gelernt, die Rollen verteilt. Jemand sagt Kongress, und alle wissen Bescheid. Mir kam gar nicht der Gedanke, man könnte Conventions freudvoller gestalten. Convenire heißt zusammenkommen. Und da fängt die Rosstäuscherei schon an: Auf den üblichen Conventions laufen die Menschen aneinander vorbei. Sie bestehen eher aus „Vergegnung“ als aus Begegnung.

Mein Frust über die wenig artgerechte Form von Massenmensch-Haltung, genannt Kongress, ließ mich 2010 einen Essay verfassen. Darin hieß es: „Das Versprechen, dass es um Wandel, um Inspiration, um gemeinsames Lernen geht, lockte mich an. Fast immer bin ich enttäuscht heimgekehrt. Jetzt reicht's mir. Bitte streicht mich von euren Einladungsverteilern – ich sage schon mal im Voraus ab!“ Als der Text im Onlinemagazin *changeX* erschien, war das Echo eindeutig. Viele Leser teilten nicht nur die Verärgerung, sondern auch meine Sehnsucht nach belebenden, bewegenden und berührenden Conventions. Unter denen, die reagierten, waren auch Kolleginnen, die fragten: Können wir nicht gemeinsam eine neue Kultur des Con-Venire umzusetzen? Moderatorinnen, Designer, Coaches, Theaterwissenschaftlerinnen und Kuratoren kamen zusammen und gründeten schließlich *der kongress tanzt*. Als „Netzwerk für gute Veranstaltungen“ beraten und begleiten

wir seitdem Unternehmen und Organisationen, die eingefahrene Bahnen verlassen wollen. Die sich aus den festen Sitzreihen herausrauen und eine Bühne betreten, auf der alle Teilnehmer und Teilgeber sind, wo niemand Rudelführer spielen muss, auf der Menschen sie selbst sein können, mit Herz, Hirn und Hand, wo sie Gelegenheit bekommen, einen Input zu leisten, wenn sie das wollen.

Das alte Modell der Paukschule für Erwachsene hat ausgedient. Das ist allerorten spürbar. Aber noch wirkt die Macht der Muster, verhindern die eingespielten Routinen und die Angst vor Neuland, dass sich das Neue durchsetzen kann. Dabei haben die Veranstalter durchgehend gute Absichten: Sie wollen möglichst perfekt organisieren, die Teilnehmer verwöhnen, ein volles Programm und reich bestückte Buffets bieten. Nichts dagegen einzuwenden. Aber es fehlt etwas. Etwas Wesentliches.

Dieses Buch versteht sich als Plädoyer für eine Veranstaltungskultur der Freude. Eine, die auf ureigenste Potenziale der Menschen setzt. Eine, die eher der Metapher des Netzes folgt als dem Bild von einer gut geölten Kongressmaschine. Eine Vision von tanzenden Kongressen: Aufforderung zum Tanz, keiner bleibt hocken, wir begegnen uns, aus Ich und Du wird Wir. Elegante Drehungen und Wendungen erlauben dem Denken neue Perspektiven. Achtung, jetzt ist Tango! Die Freude führt. Kreativität lässt sich führen. Der Puls beschleunigt sich. Das Herz schlägt fühlbar. Wir lernen, unseren eigenen Schwung zu finden, beruflich und privat. Deshalb sind wir ja hergekommen.

---

## Der Kongress der Zukunft

Eine Luxusvision? Warum brauchen wir überhaupt tanzende Kongresse? Wie bringen sie uns in allen Bereichen des öffentlichen Lebens weiter? Die Fragen lassen sich aus fünf Perspektiven beantworten.

**Gesellschaftliche Dimension** Menschen sehnen sich danach, beteiligt zu werden. Mehr noch: Sie fordern Partizipation öffentlich ein und leben sie. Die steile Karriere des Web 2.0 ist ein Vorbote dieses Kulturwandels. Im neuen Internet sind die User nicht mehr nur Runterlader und Spaßkonsumenten. Sie werden zu Akteuren, sie publizieren, laden hoch, bloggen, prangern an, empfehlen, beurteilen, kommentieren. Jeder Empfänger kann Sender sein. Vom Wunsch gehört zu werden, zeugt auch der Wutausbruch der Bürger angesichts des Projekts Stuttgart 21. Sie hatten das ungute Gefühl, man habe eine historische Umgestaltung ihrer Stadt an ihnen vorbeigemogelt. Beteiligung ist seitdem in Baden-Württemberg Chefsache. In der Politik verschieben sich die Gewichte. Man mag von der Piratenpartei inhaltlich halten, was man will: Ihr rascher Aufstieg spricht eine deutliche Sprache. Teilhabe

ist bei ihnen nicht lästiges und leeres Ritual, sondern erste Tugend direkter Demokratie. Liquid Feedback, eine Verflüssigung der Entscheidungsprozesse, die für alle Interessierten durchsichtig gemacht werden.

Für Zusammenkünfte könnten wir daraus lernen: Das Publikum steht auf. Es begnügt sich nicht mehr damit, stumm herumzusitzen und belehrt zu werden – mit Antworten, ohne dass jemand eine Frage gestellt hätte. Menschen wollen ihr Wissen und ihre Kreativität einbringen. Beispiel Wikipedia: Tausende Autoren erfreuen sich tagtäglich daran, ein Gemeinschaftswerk voran zu bringen. Jedes Unternehmen wünscht sich solch motivierte Mitarbeiter. Das Rezept ist einfach: Man hindere Menschen nicht, ihren Beitrag zu leisten. Das vertieft Bindungen, und am Ende schreibt sich jeder die Erfolge aller auch selbst zu. Im Englischen gibt es den schönen Begriff *Ownership*: Ich mache ein gemeinsames Anliegen zu meinem – und brenne dafür.

**Bildungsdimension** Kongresse sind Lernorte für Erwachsene. Insofern mutet es schon ein wenig skurril an, wenn eine postmoderne Wissensgesellschaft Lernen organisiert wie zu Kaisers Zeiten: Einer steht an einem Pult vorne und sagt denen, die in Reihen vor ihm sitzen, wo es lang geht. Die moderne, empathische Pädagogik, die wir unseren Kindern gönnen, sollten wir auf Zielgruppen ausweiten, die lange der Schulbank entwachsen sind: Manager und Mediziner, Wissenschaftler, Kreative und politisch Engagierte. Sie brauchen keine Pauker, sondern Impulsgeber, Ermöglicher und Begleiter, vielleicht auch mal einen *Agent Provocateur*. Lebenslanges Lernen – so lautet der Imperativ, aber auch die Chance in Zeiten, wo nichts mehr gewiss und vieles im Fluss ist.

**Wirtschaftliche Dimension** In Deutschland nehmen laut German Convention Bureau jedes Jahr mehr als 300 Mio. Menschen an Veranstaltungen teil. Sie besuchen Konferenzen, Meetings, Kongresse, Symposien, Firmen-Events, Tagungen. Der Aufwand, persönlich oder für die Firma, ist erheblich. Tagungen kosten Arbeitszeit, Teilnahmegebühren, Reisekosten sind zu bestreiten. Das Problem: Oft haben die Besucher den Eindruck, auseinander zu gehen ohne konkrete Ergebnisse, ohne wirklich etwas gelernt zu haben. Man tippt sich an die Stirn: Da rein, da raus. Nachhaltig ist das nicht. Zukünftig müssen Kongresse bessere Bilanzen zwischen Aufwand und Nutzen bieten. Deutschland muss seinen Spitzenplatz als Destination für internationale Kongresse gegen eine härter werdende Konkurrenz verteidigen. Bewährte Tugenden – Sicherheit, bequeme Verkehrsverbindungen, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis – reichen nicht, da haben große Veranstalter von Dubai bis Singapur längst gleichgezogen. In Zukunft wird es im Wettbewerb auf innovative Formate, wirklich interessante Inhalte und thematische Vernetzungen mit dem Umfeld eines Kongresses ankommen.

**Wissenschaftliche Dimension** Konferenzen sind Knotenpunkte im internationalen Netz von Forschung und Entwicklung. Aber begünstigen sie Innovation und Kreativität? Die meisten Veranstaltungen tun so, als wäre der zivilisatorische Fortschritt gesichert, wenn tagsüber viele nackte Fakten ausgetauscht und abends die Minibars leergetrunken werden. Geistesblitze gehen anders. Überraschende wissenschaftliche Erkenntnisse werden in den Überlappungszonen zwischen Disziplinen erzielt. Dazu müssen Forscher über Fakultätsgrenzen hinweg miteinander reden. „Mischen possible“. Nicht im Frontalunterricht, sondern in gut organisierten und gleichzeitig spontanen Gesprächen entsteht das Neue. Es braucht das Unerwartete, das „einen Spalt in der bestehenden Vorstellung der Welt öffnet“ schreibt die Schweizer Psychologin und Kulturkritikerin Ega Friedman.

**Spirituelle Dimension** Verbundenheit und gegenseitige Anerkennung sind ein menschliches Grundbedürfnis. Ein weiteres ist die Freiheit, zu lernen und über sich hinauszuwachsen. Das Kapital von Conventions: Sie könnten Orte werden, die sowohl Nähe als auch Autonomie ermöglichen. Ihre Programme könnten zur ethischen Orientierung dienen, denn Sinn gibt dem Denken eine Richtung. Sie könnten aufhören, das Fühlen auszuklammern („Bitte bleiben Sie doch sachlich!“), denn die Hirnforschung lehrt uns, wie stark unser Lernen und Entscheiden auf Gefühlen beruhen. Und schließlich könnten sie echte Kommunikation ermöglichen, von „communio“ wie Gemeinschaft.

„Im Unterschied zwischen dem, was wir tun und dem, was wir tun könnten, liegt genug Potenzial, um die meisten Probleme der Welt zu lösen“, sagte Mahatma Gandhi. Gibt es Patentrezepte, wie dieses Potenzial zu heben wäre, wie man Kongresse zum „tanzen“ bringt? Nein. Aber das ist auch gar nicht nötig. Man kann jede Veranstaltung wie eine eigenständige Persönlichkeit sehen, mit eigenem Charakter, spezifischen Bedürfnissen und besonderen Zielen. Wichtiger als standardisierte Formate ist die innere Haltung. Meine eigene kann ich auf folgenden Nenner bringen: Mein Wunsch ist, das Lebendige lebendiger werden lassen. Conventions als Lebensräume, darum geht es mir.

---

## Jetzt ist Tango

Dieses Buch ist das Ergebnis vieler bewegter Treffen unseres Netzwerks. Zwar sind die Kapitel einzelnen Autorinnen zugeordnet. Tatsächlich ist jedoch jeder Text auch ein Kollateralnutzen unserer gemeinsamen Gespräche, nicht selten Geh-Sprache, von dialogischen Drehbewegungen, bei denen das Ganze am Ende mehr als die Summe der einzelnen Impulse war.

Mein Kapitel beginnt mit einer Analyse der Schwächen des herkömmlichen Kongressbetriebs. Um zu verstehen, wie Conventions wurden, was sie sind, zeige ich historische, gesellschaftliche und psychologische Muster auf, deren Hartleibigkeit Veränderungen schwierig macht. Dann kommt das Konstruktive: Wie müssten aus unserer Sicht Kongresse aussehen, damit sie eine postmoderne Wissensgesellschaft passen und der persönlichen und gemeinschaftlichen Potenzialentfaltung dienen? Daraus entwickle ich in Kapitel 11 das Leitbild von „chaordischen Kongressen“, deren Lebendigkeit aus einem noch zu erkundenden Spannungsfeld zwischen Chaos und Ordnung entspringt.

- Das Manifest unseres Netzwerks bringt diese Vision auf den Punkt: Tanzende Kongresse, die echte Kommunikation, menschliche Begegnung und freudvolles Lernen ermöglichen.
- Die Theaterwissenschaftlerin Tina Gadow beschreibt in ihrem Essay, wie die Unterschiedlichkeit der Teilnehmer Kongresse beleben kann – wenn sie sichtbar gemacht wird und empathische Moderatoren eine Atmosphäre schaffen, in der Eigenheiten eines jeden wertgeschätzt werden.
- Coach Christian Maier schildert seine Erfahrungen mit dem Ansatz „Inner Game“, bei dem äußere (Körper-)Bewegung genutzt wird, um innere Bewegungen sichtbar zu machen, zu fördern, zu reflektieren.
- Ex-Fernsehmoderator und Rednertrainer Gerriet Danz tritt ans „Rednerkatalpult“ und zeigt Techniken auf, wie man als Präsentator mit Ideen überzeugt – kreative Kongresse brauchen kreative Impulsgeber.
- Die Autorin und Nachhaltigkeitsberaterin Heike Leitschuh beschreibt, wie Kongresse mehr Wirkung bei den Teilnehmern zeigen können, insbesondere wenn es um gesellschaftliche Veränderungsthemen geht.
- Thomas Klug, Unternehmensberater und Designer von Begegnungsformaten, und Michael Gleich untersuchen im Gespräch das Potenzial von Dialogformaten für größere Veranstaltungen.
- Aimé Sans, Geschäftsführer der Eventagentur „Business & Nature“ teilt im Interview seine Erfahrungen, wie man bei Veranstaltungen gemeinsam etwas Sinnvolles tun, Freude erleben und ganz nebenbei lernen kann.
- Der promovierte Historiker Heiner Wember schildert den fünf Jahre dauernden Friedenskongress zu Münster als ein Schaulauf der Eitelkeiten – Ähnlichkeiten mit lebenden Konferenzen sind nicht zufällig, sondern zwangsläufig.
- Der Schrift- und Fragensteller Hans-Joachim Gögl betont, wie wichtig Zwischenräume, Pausen, Stile für Prozesse des kreativen Tagens und Nachdenkens sind. So entsteht Raum für das Neue, wie er am Beispiel der von ihm kuratierten „Tage der Utopie“ zeigt.

- Gabriele Schlipf schreibt über die Potenziale von Graphic Recording. Dabei entsteht mehr als nur ein visuelles Protokoll der Diskussionen – klug genutzt, sind die Wandbilder der Graphic Recorder ein Katalysator für inhaltliche Vertiefungen.

Ein Buch ist entstanden, das ganz unterschiedliche Perspektiven auf Veranstaltungen bündelt, geschrieben in unterschiedlichen Stilen. Dieses Vorgehen reflektiert genau jene Vielfalt, die bei Zusammenkünften von Menschen, bei „Conventions“ produktiv werden kann.

---

## Powerpoint und Nullsummenquasselei

Als ich den Astronomen hörte, der seinen Vortrag hielt unter großem Applaus, Wie bald wurde ich sonderbar müde und krank, Bis ich mich erhob, aus dem Saale schlich und einsam wanderte, hinaus in die feuchte, mystische Nacht, und von Zeit zu Zeit nach den Sternen blickte in vollkommener Stille.

(Walt Whitman)

Ein abgedunkelter Saal in Hannover. Auf der Bühne steht ein englischer Professor, der seinen Vortrag über Verkehrsplanung in rekordverdächtiger Geschwindigkeit runterrattert, genannt: der Redner. 500 Menschen sitzen in Reih und Glied vor ihm, genannt: das Publikum. Stumm lassen wir das Faktengewitter, das von oben hereinbricht, über uns ergehen. Weil wir viel hören, aber wenig verstehen, sehnen wir uns nach der Kaffeepause. Ist der Inhalt mau, wollen wir den Kongress wenigstens fürs Networking nutzen. Was wir zu diesem Zeitpunkt noch nicht wissen: Weil auch dieser Referent seine Redezeit weit überschreitet, wird die Pause gekürzt. Nichts mit Austausch und Begegnung. Auf dem stillen Örtchen vergessen wir den Vortrag sofort wieder. Bulimisches Lernen: Fakten fressen und wieder auskotzen. Übrig bleibt Leere, genannt: Kongress.

Seminarraum eines Dax-Konzerns in Stuttgart, kurz nach dem Mittagessen. Der Abteilungsleiter hat zu einem Workshop eingeladen. 15 Mitarbeiter sind gekommen, angelockt vom Versprechen, ihre Kreativität in dieser „Werkstatt“ einbringen zu können. Allerdings hängt zu dieser Tageszeit die Hälfte der Anwesenden ziemlich tief im bioenergetischen Loch, genannt: Suppenkoma. Die andere Hälfte checkt Mails auf dem Smartphone unter dem Tisch, was vom Bild her an das heimliche Heftchenlesen erinnert, damals unter der Schulbank. An der Stirnseite des Raumes liest der Abteilungsleiter von einer Leinwand ab, was er vorher auf Präsentationsfolien geschrieben hat, genannt: Präsentation. Es ist ziemlich viel Text. Viel hilft viel, weiß man ja. Irgendwann sagt er: „Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit“, aber da hört schon niemand mehr zu.

Dort ein Kongress, der die Welt oder die Zukunft und am besten beides retten will, hier ein ganz normales Arbeitstreffen in einem deutschen Großunternehmen: Wie sich die Szenerie doch gleicht. Ihr Setup von Stühlen, Tischen, Beamer und Leinwand folgt einer ungeschriebenen Norm. Manchmal kommt es mir vor, als sei ich unentrinnbar in einer Zeitschleife gefangen, Déjà-vu, und täglich grüßt das Murmeltier. Die Themen wechseln, die Einlader mögen Stiftungen, Parteien oder Konzerne, die Kirche oder Naturschutzorganisationen sein: In ihrer Sterilität wirken sie wie Klone.

In Deutschland gibt es jedes Jahr rund 2,5 Mio. größere Veranstaltungen, hat das German Convention Bureau errechnet. Daran nehmen mehr als 300 Mio. Menschen teil. Jeder dritte Arbeitsplatz in der Tourismusbranche hängt direkt oder indirekt von Tagungen und Kongressen ab. Wir sprechen also über einen bedeutenden Wirtschaftszweig. Auf dem Weltmarkt belegt Deutschland eine Spitzenposition; nur in den USA werden mehr internationale Conventions abgehalten. Für die Destination im Herzen Europas sprechen, laut Branchenmesse IMEX in Frankfurt, „Effizienz und Pünktlichkeit verbunden mit der neuen deutschen Herzlichkeit“. Vor allem mit einer reibungslosen Tagungslogistik punkten die Veranstalter. Ausländische Besucher loben die Sicherheit und Sauberkeit der Städte hierzulande.

Die Organisation von Firmentreffen, Symposien und Tagungen in Deutschland hat einen hohen professionellen Standard erreicht. Registrierung, Unterbringung und Mobilität werden auf hohem Niveau abgewickelt. Selbst die früher viel geschmähte „Servicewüste Deutschland“ wurde mittlerweile begrünt. Besucher fühlen sich gut bewirtet und niveauvoll untergebracht. Durchaus gute Absichten leiten die Veranstalter: Sie bieten funktionierende Abläufe, verlässliches Timing und neueste Präsentationstechnik, sie wollen das Publikum verwöhnen und den Besuch bequem wie einen Kinoabend auspolstern. Vielen reicht das.

---

## **Stell dir vor, es ist Kongress, und keiner geht hin**

Aber längst nicht mehr allen. Die Unzufriedenheit der Teilnehmer wächst. In Zeiten knapper Kassen achten immer mehr Firmen und Organisationen darauf, Mitarbeiter nur noch dann auf Veranstaltungen zu schicken und die hohen Kosten dafür zu tragen, wenn sich der Aufwand wirklich lohnt. Als die wichtigsten Gründe für einen Kongressbesuch werden in Umfragen drei Aspekte genannt: Lernen, Networking und verbesserte Motivation. Wenn diese Ziele immer wieder frustriert werden, bleibt man lieber zu Hause. Stell dir vor, es ist Kongress, und keiner geht hin. . . Einige auf Konferenzen spezialisierte Orte verzeichnen bereits rückgängige



Buchungen. Aus Amerika schwappen die Ausläufer einer neuen Bewegung herüber, „Unconferencing“ genannt. Niedrige Teilnahmegebühren, selbstorganisierte Programme, kreative Formate: Die neue Bewegung stellt die tradierten Sitten und Gebräuche der Kongressbewohner in Frage. Das einstige Erfolgsmodell wankt.

Die zahlenden Teilnehmer achten heute außerdem mehr auf inhaltliche Substanz. Sie wollen Signale, kein Rauschen. Sie legen Wert auf Aktualität, ansprechende Präsentationen und echte Lernerlebnisse. Con-venire, da muss was zusammenkommen. Müsste! Eine kritische Analyse der Branche ist fällig, eine Untersuchung, wie wir in Deutschland Kommunikation im öffentlichen Raum betreiben. Im Folgenden liste ich einige der wichtigsten Schwachstellen aus meiner Sicht auf.

Eine davon ist die innere Haltung von Veranstaltern. Bzw. eine, die ihnen gar nicht bewusst ist. Hinter der offiziellen Agenda, ob es nun um Kardiographie oder demographischen Wandel geht, um Nanotechnologie oder Not in Afrika, ist häufig eine Hidden Agenda wahrnehmbar. Sie dient mehr den Interessen der Organisatoren als den Teilnehmern. Themen der Sponsoren werden ernster genommen als die Interessen der Besucher. In der Eitelkeit der Keynote Speaker spiegelt sich die der Organisatoren, die sich vom Glanz der Prominenz bescheiden lassen; um die Demonstration von Macht, „seht her, wie viele Leute wir auf die Beine bringen“. Kongresse werden zum Werkzeug, um das Image von Firmen, Regierungen und Nichtregierungsorganisationen aufzupolieren – das Publikum wird zu Statisten der Inszenierung degradiert. Man erkennt die Absicht und ist verstimmt.

Eine zentrale Rolle bekleiden die Vortragenden. Nichts gegen eine feurige Rede, die uns begeistert und berührt. Das gibt es tatsächlich, allerdings in seltenen Sternstunden. Denn überwiegend treten Menschen ans Pult, deren Talente auf anderen Gebieten als in der Rhetorik liegen. Sie mögen gute Verbandsvorsitzende oder Firmenchefs sein, aber das wäre kein Grund zu sagen: Ich kann Keynote! Niemand zwingt sie, sich vor ein paar hundert Menschen zu stellen und loszulegen. Oder doch? Viele Referenten sind Fachleute. Sie werden eingeladen wegen ihrer Expertise, seien es Trockentoiletten in Tansania oder die Notrettung an Autobahnen. Im Kongressprogramm mutieren sie dann zu Rednern. Sie lassen sich von den Veranstaltern in eine Rolle pressen, die sie nicht ausfüllen können. Haben Sie nicht auch schon mal mitgelitten, wenn ein solch fachkundiger, aber wenig eloquenter Referent sich durch sein Manuskript quält, Sätze wortwörtlich abliest, an seinen Präsentationsfolien klebt und dann die Redezeit um das Doppelte überzieht? Bei den Zuhörern entsteht ein Geschmack, als ob einem jemand einen zwei Tage alten Kaugummi schmackhaft machen möchte. Und dann als Variante: der Promi-Redner. Er wird vor allem wegen seines Namens eingekauft. Dabei hat sich eingebürgert, dass Veranstalter und Teilnehmer – gerade wegen seiner Berühmt-

heit und trotz horrender Honorare – nicht erwarten dürfen, dass er sich für seinen Vortrag die Mühe gibt, ihn auf Tagungsthema und Zielgruppe abzustimmen.

Die informatorische Einbahnstraße, wo einer vorne steht und redet, und alle anderen sich berieseln lassen, beruht auf einem Denkfehler. Oben der Experte, unten im Parkett die tumbe Masse. „Im Saal sitzt meist viel mehr Expertise“, meint der Erfinder des interaktiven Formats BarCamp, Ryan King, „als man überhaupt auf eine Bühne bringen könnte.“ Im Regelfall liegt diese „Weisheit der Vielen“ jedoch brach.

Eine wichtige Voraussetzung, sie zu nutzen, fehlt dazu in vielen Firmen, Kongresszentren und Messehallen: geeignete Räume. Architektur ist nicht banal. Sie ermöglicht oder begrenzt Gespräche, je nachdem. Es gibt zwei bauliche Standardmodelle für Conventions, ein großes und ein kleines. Das große ist ein Saal für hunderte, manchmal tausende Gäste. Eine Art Audimax, Auditorium Maximum, ausgerichtet auf eine Bühne, die sich in Blickrichtung aller Sitze aufbaut. Diese Dramaturgie funktioniert immer dann, wenn auf der Bühne eine beeindruckende Show läuft, ein starker Auftritt, großes Kongresskino. Sprich: Sie eignet sich hervorragend für Top-down. Allerdings überhaupt nicht für Bottom-u-up. Die rührend anmutenden Versuche, zur Ehrenrettung der Partizipation an eine Podiumsdiskussion noch eine halbstündige „Saalrunde“ anzuhängen, bei der drei von dreihundert eine Frage stellen dürfen, weisen auf die Schwächen einer zentral zugespitzten Architektur.

Das kleine Standardmodell sind Meeting-Räume, in den allermeisten Fällen länglich geformt. Dadurch ergibt sich automatisch eine hierarchische Perspektive: Am Kopfende sitzt die Chefin, eventuell der Vortragende, meist ist dort auch die Leinwand, auf die alle starren. Die Teilnehmer können sich, weil in zwei langen Reihen sitzend, oft nicht mal ins Gesicht schauen, wenn sie miteinander diskutieren. So wird Hierarchie in Stein gemeißelt.

Diese archetypische Architektur finden wir fast überall auf der Welt. Sie ist starr und statisch, sodass man nicht reagieren kann, wenn sich während einer Zusammenkunft neue Raumbedürfnisse ergeben. Selten wird so weit gedacht, grundlegende Bedürfnisse von Teilnehmern in architektonischen Planungen von vornherein zu berücksichtigen. Blickkontakt im Kreis, mögliche Wechsel von einer Themeninsel zur anderen, körperliche Bewegung und Austausch mit wechselnden Kollegen: Vergiss es. Untaugliche Räume behindern Dialoge. Das konnte ich ausge-rechnet bei einer Veranstaltung beobachten, die sich positiven sozialen Wandel auf ihre Banner geschrieben hatte. Die Initiatoren verkündeten im Vorfeld, man habe seine Lektionen aus der Vergangenheit gelernt und wolle diesmal „total interaktiv“ sein. In der Universität Potsdam nahm das skurrile Züge an. Hörsäle heißen so, weil einer spricht und viele zuhören; deshalb sind sie wie ein Amphitheater kon-

<http://www.springer.com/978-3-658-04147-2>

Der Kongress tanzt

Begeisternde Veranstaltungen, Tagungen, Konferenzen Ein  
Plädoyer und Praxisbuch

Gleich, M. (Hrsg.)

2014, XVI, 129 S. 2 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-04147-2