

LIEBE DEINE HELDEN



Axel Gundlach

# Wirkungsvolle Live-Kommunikation

Liebe Deine Helden:  
Dramaturgie und Inszenierung  
erfolgreicher Events

 Springer Gabler

---

# Wirkungsvolle Live-Kommunikation

---

Axel Gundlach

# Wirkungsvolle Live-Kommunikation

Liebe Deine Helden: Dramaturgie  
und Inszenierung erfolgreicher Events

Axel Gundlach  
Frankfurt a. M.  
Deutschland

ISBN 978-3-658-02548-9  
DOI 10.1007/978-3-658-02549-6

ISBN 978-3-658-02549-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Manuela Eckstein, Imke Sander

*Illustration auf dem Cover:* © Louis Wiegand/Kaleidomania

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Stimmen zum Buch

„Große Geschichten kann man auf der kleinsten Bühne erzählen. Präzision in der Planung ist oft wichtiger als riesige Budgets. Axel Gundlach bietet mit diesem Buch einen gelungenen Einblick in die vielfältige Welt der Event-Dramaturgie. Ein perfekter Leitfaden für alle Planer, Eventmanager und nicht zuletzt Auftraggeber. Wenn alle am gleichen Strang ziehen, kann Live-Kommunikation ein echter Marketing-Renner werden. Wohltuend umfassend, aber dennoch kurzweilig und praxisnah – und immer auf Augenhöhe mit dem Publikum. Eben wie ein gelungener Event.“

Dr. Christian Mikunda

„Es ist gerade die Vielschichtigkeit unserer Emotionen und Wahrnehmungsebenen, die Live-Kommunikation so komplex macht. Axel Gundlach schafft es, mit seinem Dramaturgiemodell und den vielen Erklärungen zu erfolgsrelevanten Elementen der Inszenierung eine verständliche Ordnung in die Konzeption von Veranstaltungen zu bringen. Die Tiefe, mit der er dabei zu Werke geht, zeugt von großer Leidenschaft und einem überaus echten Ansinnen, die Praxis der Live-Kommunikation verbessern zu wollen.“

Dr. Oliver Nickel, Swell GmbH

„Ein großer Berg an Erfahrung, die künstlerische Ader, der dramaturgische Scharfsinn und das besondere Verständnis für die emotionale Interaktion von Gruppen sind in dieses wertvolle Buch von Axel Gundlach eingeflossen.“

Dr. Matthias zur Bensen, all in one spirit

„Das Buch vermittelt eine gute Mischung aus theoretischen Grundlagen und sofort in der Praxis der Veranstaltungskonzeption anwendbaren Modellen. Insbesondere die eingängigen Erläuterungen zur breiten Palette der Medien und ihrer Funktion für die dramaturgische Umsetzung sind sehr hilfreich für alle Eventmanager, die sich dem Thema Live-Kommunikation eher aus der kaufmännischen oder organisatorischen Richtung nähern.“

Lothar Biedermann, Chefredakteur Event Partner

„Schon beim Überfliegen der ersten Kapitel verfestigt sich der Gedanke, dass das Buch eine Muss-Lektüre für Projektmanager ist. Nicht um sie zu Dramaturgen auszubilden, denn das sollte man den Fachleuten überlassen, sondern um in der Projektkonzeption und -planung das Verständnis für die entsprechenden Prozesse und Zusammenhänge zu schärfen. Ebenso hilfreich ist es, anhand der im Buch vermittelten Kriterien gute von schlechten Ideen unterscheiden zu lernen sowie das notwendige Gefühl bei der Bewertung und Auswahl der Dienstleister zu erlangen.“

Thorsten Seidel, Union Investment, Corporate Communications,  
Leitung Veranstaltungsmanagement

„Dramaturgie, Story-Telling und Inszenierung sind neben allen logistischen und organisatorischen Notwendigkeiten das Herzstück für eine gelungene Veranstaltung. Erst mit der richtigen, nämlich einer emotional wirkungsvollen Ansprache der Zielgruppe entscheidet sich, ob unsere Nachricht nur gesendet oder ob sie auch vom Publikum verstanden, angenommen und nachhaltig erinnert wird. Wenn wir es nicht schaffen, den Gast für ein paar Stunden auf eine emotionale Reise mitzunehmen, wird die Veranstaltung nicht nachhaltig im Gedächtnis bleiben. Eine dauerhafte Veränderung beim Menschen geht nur über seine Emotionen. Der Autor vermittelt sein tiefes Verständnis für diese emotionale Interaktion eines Live-Events und gibt so jedem Projektverantwortlichen einen praktischen Leitfaden zur Ideenentwicklung an die Hand. Denn jede noch so kleine Veranstaltung ist im Sinne des Kunden einfach zu wichtig, um unbedeutend zu sein.“

Norman Gräter, Teamleiter Entertainment, marbet  
Marion & Bettina Wuerth GmbH & Co. KG

„Eine Veranstaltung zu konzipieren und durchzuführen ist eine Aufgabe, hinter deren scheinbarer Einfachheit sich große Komplexität verbirgt. Wie man Inhalte kommuniziert, sodass sie nicht nur im Moment gut ankommen, sondern auch erinnerungswürdig bleiben, ist eine Kunst, die nicht viele beherrschen. Noch weniger sind in der Lage, die zugrundeliegenden Prinzipien aufzuschlüsseln und so zu vermitteln, dass man sie verstehen und in die eigene Eventarbeit implementieren kann. Genau das aber ist das große Talent des Autors, dem ich aufgrund langjähriger und erfolgreicher Zusammenarbeit diesbezüglich außerordentliche Kompetenz attestiere. Als Zauberkünstler weiß ich, dass niemand wirklich zaubern kann, aber Ihre Veranstaltungsgäste sollen sich fragen: ‚Das war ein denkwürdiges Ereignis – wie haben die das bloß gemacht?‘ Wenn Sie dieses Buch lesen, dann wissen Sie es.“

Roberto Giobbi, Magic Communication

„Dieses Buch mit seinem gelungenen Wechsel zwischen Helikopter- und Detailsicht ist für Kommunikationsmanager genauso spannend wie für operative Veranstaltungsorganisatoren. Denn Axel Gundlach erläutert nicht nur sein übergeordnetes Modell der dramaturgischen Konzeption von Veranstaltungen, sondern vermittelt auch ganz konkret das emotionale Handwerk des Geschichtenerzählens. Seine kurzen, aber eindringlichen Erklärungen

zum Einmaleins der Inszenierung und seine praxisbezogenen Hinweise zum Einsatz von Menschen, Techniken und Verfahren sind eine echte Hilfe für jeden Eventmanager.“

Sabine Grothues, freie Event-Fotografin und  
Dozentin für Eventmanagement

„Was wir unseren Kunden in einer schwierigen Situation mitteilen mussten, war klar. Wie es ihnen aber so vermitteln, dass sie auch bereit sind, unsere Position verstehen zu wollen? Axel Gundlach hat uns mit seiner dramaturgischen Denkweise gezeigt, wie wir unsere trockenen Themen in halbstündigen Theaterstücken emotional so aufbereiten können, dass sich im Anschluss ein fruchtbarer Dialog mit unserer Zielgruppe entwickelt. Was wir über Jahre hinweg mit großem Erfolg durchgeführt haben, basiert auf der sehr feinfühligem und stets alle Seiten integrierenden Art des Geschichtenerzählens, so wie sie der Autor in seinem Buch für Jedermann verständlich darlegt.“

Lothar Hornstein, Diplomkaufmann,  
Abteilungsdirektor Commerzbank AG

„Unbestritten liegt die Stärke der Live-Kommunikation in der Unmittelbarkeit des gemeinsamen Erlebens. Dass genau dieses Erleben kein zufälliger Akt ist, zeigt Axel Gundlach mit diesem Buch. Es skizziert die Zugriffe auf emotionale Qualitäten des inszenierten Dialogs zum einen, gibt aber auch einen guten Überblick über die zur Verfügung stehenden Medien und Stilmittel zum anderen, um die Interaktion mit der Zielgruppe erfolgreich zu gestalten. Beide Seiten dieser Medaille, die theoretische Grundlage wie auch die praktische Umsetzung, legt das Buch in unterhaltsamer Art dar. Mit diesem Buch verbinde ich die Hoffnung, dass Kunden, Projektleiter, Event-Manager und die umsetzenden Künstler und Techniker zukünftig Live-Kommunikation noch zielgerichteter und erfolgreicher machen werden.“

Norwin Kandra, Eventspezialist/Dipl.Ök./MBA

„Ob bei einer Firmenfeier, einer Präsentation im Büro oder auf der Kabarettbühne: Eine gut erzählte Geschichte fesselt die Zuhörer. Wer seine Botschaft nicht unterhaltsam und emotional vermitteln kann, darf sich nicht über verstohlene Blicke zur Uhr und unterdrücktes Gähnen wundern. Dabei zündet die beste Pointe beim Publikum nicht, wenn der Vortragende sich nicht vorher dessen Aufmerksamkeit und Mitgefühl erarbeitet hat. Axel Gundlach hat es auf den Punkt gebracht: Letztlich sind es dieselben dramaturgischen Prinzipien, die einem Kabarettprogramm, einem Verkaufsgespräch oder schließlich einem Firmen-Event zugrunde liegen. Daher kann ich aus Sicht des gelernten Kaufmanns, des ehemaligen Marketing-Referenten und heutigem Gala-Künstlers allen Lesern nur wärmstens empfehlen, Kapitel 5 besonders aufmerksam zu schmökern – und mich dann zu engagieren!“

Hans Gerzlich, Wirtschaftskabarettist & Bürocomedian

---

## Danksagung

Für Eva, Werner, Günter und Ronald

Grade im komplexen Bereich der Livekommunikation und der künstlerischen Inszenierung geht nichts ohne ein gut eingespieltes Team. Ich bedanke mich für 25 Jahre großartiger Zusammenarbeit voller Ideen und kreativer Umsetzung.

Ohne Eure zuverlässige Hilfe wäre dieser Erfahrungsschatz und letztlich dieses Buch so nicht zusammengekommen:

Esther Berger, Bühneninspizientin und Produktionsredakteurin  
Waltraut Dimmler, *Büroorganisatorin und gute Seele des KaHouse*  
Felix Felixine, *Choreograf und Co-Regisseur der Musicals*  
Andrea Füllung, *Kostümdesignerin*  
Axel Gaube, *Fotograf, Kameramann und Filmproduzent*  
Oliver Gehlert, *Produktionsleiter*  
Dana Geissler, *Schauspielerin und Co-Regisseurin bei bizztheater*  
Roberto Giobbi, *Zauberer und magischer Kommunikator*  
Sabina Godec, *Schauspielerin, Sprecherin und persönliche Assistentin*  
Ilana Goldschmidt, *Cutterin*  
Florian Hering, *IT-Supporter und Rechnerretter*  
Martin Heuser, *Lichtdesigner*  
Jens Hübner, *Bühnenbildner*  
Oliver Jörges, *Maler, Requisiteur und Materialist für kraxworx*  
Lothar Krebs, *Maler, Zeichner und die zweite Hälfte von kraxworx*  
Frank Moesner, *Komponist und Musikproduzent*  
Yonas Tesfagabre-Babacan, *brand socializer*  
Hansjörg Wenzel, *Audiodesigner und technischer Berater*



Ihr seid meine Helden.

Ein besonderer Dank gilt auch allen Künstlern, Schauspielern, Tänzern, Sängern, Musikern, Artisten, Technikern und Helfern, die mit ihrem Können zum Erfolg unserer Inszenierungen beigetragen haben, sowie allen Kunden und Veranstaltungsagenten für ihr Vertrauen.

Ich danke Manuela Eckstein für Ihr Interesse am Thema und die autorenfreundliche Begleitung auf dem Weg zum finalen Manuskript und Gabriele Söhling für das sorgfältige Lektorat des Textes sowie allen Fachleuten für Anregung, Kritik und ihre wohlwollenden Stimmen zum Buch.

Und zu guter Letzt danke ich Jens Hübner für den Modellbau und Louis Wiegand von der Kaleidomania für die grafische Arbeit am Titelbild.

GAX Axel Gundlach

---

## Brief an die Leser

Hochgeschätzte Leser,

gut gestaltete Live-Kommunikation ist das direkteste und tiefgreifendste Instrument zur Durchsetzung qualitativer und emotionaler Kommunikationsziele in Ihren wichtigsten Zielgruppen. Auf Veranstaltungen zeigt unser Unternehmen seine vollständige Identität und somit auch seine wesentlichen Differenzierungen, und es prägt seine inhaltlichen und emotionalen Beziehungen zu all jenen Menschen, die letztlich über den Erfolg des Unternehmens und seiner Marken entscheiden.

Live-Kommunikation ist ein sehr komplexes, interagierendes und darum hoch dramatisches Instrument. Gleichzeitigkeit, Vernetzung und Interaktion der vielen Medien und Wahrnehmungsebenen einer Veranstaltung sprengen schnell den Rahmen des üblichen Kommunikationsdesigns und stellen besondere Anforderungen an das Kulturverständnis eines Unternehmens. Vor allem, weil im Rahmen jeder direkten, persönlichen Begegnung die Gefühle, Stimmungen und Meinungen aller Teilnehmer das Kommunikationsergebnis direkt beeinflussen, sollten die einzelnen Maßnahmen im Vorfeld nicht nur sehr gut durchdacht, sondern auch „durchfühlt“ werden.

Das Buch ist grob in vier Themenblöcke unterteilt. In den Kapiteln selbst sind wichtige Prinzipien und Kriterien stets hervorgehoben. Diese Passagen ergänzen die vorangehenden Kurzzusammenfassungen um theoretische Grundregeln und praktische Handlungsanweisungen.

Die ersten Kapitel dienen der funktionalen Einordnung von Live-Kommunikation, dem Verständnis der emotionalen Qualitäten von Kommunikation und der Definition wesentlicher Begriffe und Positionen.

Im vierten Kapitel werden die Grundzüge und Funktionen der Dramaturgie eingeführt und die Dramatische Denkweise sowohl als Betrachtungsweise als auch als methodische Ideenmaschine vorgestellt. Diese zeitgemäße Kommunikationsdramaturgie sowie die Erläuterungen der Grundstrukturen sollen Ihnen, trotz des theoretischen Unterbaus, vor allem als Leitfaden für die Praxis dienen.

Die folgenden Kapitel betrachten zunächst den Menschen mit seinen vielfältigen Fähigkeiten, Rollen und Aufgaben als dramaturgische Figur in der Inszenierung, bevor wir dann das gesamte Arsenal der technischen Medien sowie ihren praktischen Einsatz in der Inszenierung unter die Lupe der Dramaturgie nehmen.

Im siebten Kapitel widmen wir uns der vielleicht direktesten Anwendungsform der Dramatischen Denkweise: wie man die Zielgruppe selbst durch Großgruppenmoderationen, Workshops und von der Kunst inspirierte Interaktionsformate zum aktiven Teil der Inszenierung macht.

Das letzte Kapitel schließt dann den Kreis mit ein paar allgemeinen Anmerkungen zur Anwendung der Dramaturgie, zum Umgang mit den Beteiligten und zur inneren Haltung, die für eine erfolgreiche Live-Kommunikation förderlich sind.

Bitte sehen Sie mir nach, dass ich immer wieder auf Beispiele aus meiner eigenen Tätigkeit als Künstler, Dramaturg, Regisseur und Produzent zurückgreife; dies hat weniger mit beruflicher Eitelkeit zu tun als mit der Tatsache, dass ich bei den von uns entworfenen und umgesetzten Projekten die Ausgangssituation und die Gründe für die gefundenen Lösungsansätze besser kenne als bei Produktionen, an denen das *KaHouse für KunstKultur-Kommunikation* nicht beteiligt war.

Gleichzeitig durfte ich teils als zufälliger, teils als bestellter Beobachter viele Veranstaltungen miterleben, die aufgrund dramaturgischer oder handwerklicher Mängel gründlich schief gegangen sind. „*Die schönsten Fehler*“ sind meist bedenkliche Beispiele aus der Praxis und illustrieren dramaturgische Denkfehler für jene Leser, die über die Methode des negativen Ausschlusses leichter verstehen.

Da es sich bei der Betrachtung der Live-Kommunikation um eine vernetzte Denkaufgabe handelt, dem Leser aber trotzdem das Lesen einzelner Abschnitte oder Kapitel ermöglicht werden soll, kommt es zu manchen Wiederholungen im Detail, die aus dem Blickwinkel des jeweiligen Themas oder als wichtige Querverweise verstanden werden möchten.

Dieses Buch richtet sich vornehmlich an Entscheider und Verantwortliche von progressiven, mittelständischen Konzernen bis hin zu multinationalen Unternehmen. Ihr Wille, die hoch wirksamen Möglichkeiten von Live-Kommunikation bewusst einzusetzen, und die dazu notwendige Fähigkeit, mit den Werten und weichen Faktoren der eigenen Kultur in gesteuerten Prozessen umzugehen, sind die wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Live-Kommunikation. Dazu gehört auf der einen Seite, das Zusammenspiel mit allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen zu verstehen, andererseits die unternehmenseigene Kommunikationskultur um die Interaktion mit der Identität, den Erwartungen und Gefühlen unserer Zielgruppen, also den eigentlichen Helden unseres Erfolges, zu erweitern.

Dazu gehört manchmal auch, die eigenen Vorlieben zurückzustellen, um die Kommunikation mit der Zielgruppe sinnvoller zu gestalten. So war zum Beispiel „*Liebe Deine Helden!*“ der ursprünglich von mir geplante Titel dieses Buches, und Sie werden diesem Dreiklang aus Emotion, Position und Funktion im Buch immer wieder begegnen. In der digitalen Welt der Archive und Suchmaschinen werden Bücher jedoch nach ihrem Titel verschlagwortet, sodass der jetzt sachlichere Titel meiner Zielgruppe das Auffinden erleichtert – und mich so meinem Ziel näher bringt.

Möge Ihnen dieses Buch helfen, eigene Kriterien, Denkweisen und Verfahrensmöglichkeiten für Ihr Unternehmen zu entwickeln und Ihre Sprachfähigkeit gegenüber den Spezialisten zu erweitern, damit Sie das volle Potential von Live-Kommunikation ausnutzen und Ihre Ziele erreichen können.

Frankfurt am Main, im Herbst 2013

GAX Axel Gundlach

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
1.1	Heldengeschichten .....	2
1.2	Vom Bewusstsein zur Veränderung .....	7
1.3	Kommunikation mit dem Kult .....	11
1.4	Internet und Event: die Flügelzange der Zukunft .....	17
1.5	No business without entertainment .....	21
<b>2</b>	<b>Keine Kommunikation ohne Emotion</b> .....	25
2.1	Zwischen Befehl und Information .....	26
2.2	Kommunikation braucht Gefühle .....	31
2.3	Corporate Emotions: Unternehmen haben Gefühle .....	34
2.4	Target Group Emotion: die Gefühle der anderen .....	38
2.5	Die Kunst der Live-Kommunikation: Referenz herstellen .....	43
<b>3</b>	<b>Der Event – Die totale Kommunikation</b> .....	51
3.1	Life is live: Event ist überall .....	52
3.2	Eventmarketing und Live-Kommunikation .....	55
3.3	Die komplexe Kommunikation .....	57
3.4	Eine kleine Veranstaltungsgeschichte .....	59
3.5	Event – Produkt oder Medium? .....	67
3.6	Ereignis und Erlebnis .....	70
3.7	Der Moment und der Prozess .....	72
<b>4</b>	<b>Kommunikationsdramaturgie</b> .....	75
4.1	Erinnerungen an das Drama .....	77
4.2	Kommunikation und Dramaturgie .....	81
4.3	Die vier Dimensionen der Dramatischen Denkweise .....	84
4.4	Die Geburt des Helden .....	89
4.5	Das Drama als Muster: warum man welche Geschichten erzählt .....	93
4.6	Die Auswahl der Stilmittel .....	100
4.7	Das Medium als Gestaltungsmittel .....	105
4.8	Die Auswahl der geeigneten Medien .....	110
4.9	Das große Puzzlespiel der Inszenierung .....	114

4.10	Event-Continuity: ein guter Event geht nie vorbei. ....	119
4.11	Das falsche Drama: die schönsten Fehler .....	126
<b>5</b>	<b>Der Mensch Im Mittelpunkt</b> .....	129
5.1	Von Menschen für Menschen .....	130
5.2	Der Mensch als Medium .....	132
5.3	Die Macht des Wortes und die Kunst der Rede .....	135
5.4	Die Rolle der Moderation .....	144
5.5	Alte Medien: die Bühnenkünste .....	147
5.6	Business-Entertainment. ....	154
5.7	Animationen mit Sinn .....	161
5.8	Mitarbeiter als Botschafter. ....	164
5.9	Der falsche Mann am falschen Ort: die schönsten Fehler. ....	167
<b>6</b>	<b>Das Multimediale Handwerkszeug</b> .....	171
6.1	Ein Event für alle Sinne .....	174
6.2	Die wunderbare Welt der Technik .....	182
6.3	Der erzählende Ort: Rauminszenierung .....	187
6.4	Es werde Licht! .....	194
6.5	Bildmedien: im Kampf gegen Hollywood .....	201
6.6	Das schöne Detail: die Ausstattung .....	212
6.7	Das Geheimnis der Tonspur .....	215
6.8	SFX – das Wunder der Spezialeffekte. ....	225
6.9	Kunst als Muster und Instrument. ....	234
6.10	Spielend lernen .....	242
6.11	Wie man mit den eigenen Produkten unterhält .....	244
6.12	Essen und Trinken im Auftrag der Dramaturgie .....	248
6.13	Medienmix: das Geheimnis des Crossovers .....	255
6.14	Der Mensch hinter der Maschine. ....	256
6.15	Mit Spatzen auf Kanonen: die schönsten Fehler. ....	258
<b>7</b>	<b>Interaktive Inszenierungsformen</b> .....	263
7.1	Gruppenarbeit und Schwarmarbeit .....	264
7.2	TeamArtWork – Workshops mit Kunst .....	267
7.3	Klick! Foto-Workshops .....	269
7.4	Im Konzert: Workshops mit Musik .....	271
7.5	Auf Sendung: Corporate Radio Workshops .....	273
7.6	Und Action! Film- & Video-Workshops .....	275
7.7	Alles nur Theater! Workshops mit Schauspiel .....	276
7.8	Planspiel und Innovationsworkshop .....	278
7.9	Kreatives Chaos in der Küche .....	280
7.10	Seilgarten und Legoland .....	281
7.11	Die Welle im Papier: die schönsten Fehler .....	283

---

<b>8 Resümee und Nachwort</b> .....	287
8.1 Der notwendige Luxus .....	288
8.2 Live-Kommunikation ist Mannschaftssport .....	289
8.3 Gedanken zur Ethik .....	293
<b>Sachverzeichnis</b> .....	301

---

## Der Autor

**GAX Axel Gundlach** arbeitet als freier Unternehmerberater für Live-Kommunikation und als freischaffender Künstler in Frankfurt am Main.

Der Autor tourte als Pantomime, Tänzer, Sänger und Performance-Künstler durch Westeuropa, studierte nebenbei ein paar Semester Germanistik, Theater-, Film- und Fernsehwissenschaften sowie Philosophie, veröffentlichte Schallplatten und Musikvideos, stand als Schauspieler auf der Bühne und vor der Kamera und sammelte so vielfältige Erfahrungen bei den unterschiedlichsten Medienproduktionen, bevor er sich als Dramaturg und Regisseur auf die multimediale Inszenierung von Veranstaltungen spezialisierte.

Mit seinen Künstlerkollegen vom KaHouse für KunstKulturKommunikation realisierte er über 1000 verschiedene Inszenierungen, darunter eine Vielzahl von Business-Theaterstücken, Musicals und Multimedia-Shows für Unternehmen aus fast allen Branchen. Parallel entwickelte GAX eine Reihe von Ideen und Verfahren, um Bildende Künste und art happenings als interaktive und dramatische Elemente der Inszenierung von Großgruppen-Workshops einzusetzen.

Mehr Einblicke in das vielfältige Schaffen des Autors unter:

[www.gaxaxelgundlach.de](http://www.gaxaxelgundlach.de) – persönliche website

[www.bizztheater.de](http://www.bizztheater.de) – website der Businesstheatergruppe max gax dox

[www.kraxworx.de](http://www.kraxworx.de) – Team-Workshops und Großgruppeninteraktionen mit Kunst

[www.kahouse.de](http://www.kahouse.de) – multimediale Inszenierung und künstlerische Produktion



## Inhaltsverzeichnis

1.1	Heldengeschichten . . . . .	2
1.1.1	Visionen bebildern . . . . .	2
1.1.2	Die Geschichte einer Fusion . . . . .	3
1.1.3	Die durchgängige Inszenierung eines Tagungsthemas . . . . .	3
1.1.4	Die Begleitung einer Kulturveränderung . . . . .	4
1.1.5	Eine überraschende Reise ins Innere . . . . .	5
1.1.6	Die Wiederbelebung einer Beziehung . . . . .	6
1.1.7	Dramatische Geschichten . . . . .	6
1.1.8	Der Bote auf dem Rücken des Helden . . . . .	7
1.2	Vom Bewusstsein zur Veränderung . . . . .	7
1.2.1	Die Königsdisziplin . . . . .	8
1.2.2	Ziele . . . . .	9
1.2.3	Perspektivwechsel . . . . .	10
1.2.4	Das charakteristische Vergnügen . . . . .	11
1.3	Kommunikation mit dem Kult . . . . .	11
1.3.1	Werbung als Kult . . . . .	12
1.3.2	Was Gemeinschaft ausmacht . . . . .	12
1.3.3	Beziehungspflege als Weg aus der Vergleichbarkeit . . . . .	13
1.3.4	Das Ende der Nabelschau . . . . .	14
1.3.5	Die großen vier Cs . . . . .	14
1.3.6	Das Zugehörigkeitsgefühl verkauft Produkte . . . . .	16
1.4	Internet und Event: die Flügelzange der Zukunft . . . . .	17
1.4.1	Die Bedeutung der Dinge . . . . .	17
1.4.2	Die Seele der Materie . . . . .	18
1.4.3	Werbung und Deutungsrisiko . . . . .	19
1.4.4	Der interaktive Kunde . . . . .	19
1.4.5	Qualität statt Quantität . . . . .	20
1.5	No business without entertainment . . . . .	21
1.5.1	Der gefühlte Mehrwert . . . . .	21
1.5.2	Was ist unterhaltsam? . . . . .	22
1.5.3	Berühren statt Belustigen . . . . .	23

- ▶ Welche Rolle spielt Live-Kommunikation im Kommunikationsmix eines Unternehmens? Wo und wie unterscheidet sie sich in ihren Qualitäten von anderen Kommunikationswegen wie der Werbung, und wo ergänzt sie die Präsentation unseres Unternehmens gegenüber unseren Zielgruppen? Im ersten Kapitel wollen wir beleuchten, in welchem Umfeld moderne Live-Kommunikation wirkt und welche besonderen Charakteristika sie erfüllt. Und wir gehen der Frage nach, wie wichtig Entertainment in der Beziehungspflege ist.

---

## 1.1 Heldengeschichten

- ▶ Großartige Erlebnisse, ergreifende Geschichten, faszinierende Symbole, gemeinsame Gefühle: anhand einiger Beispiele gelungener Inszenierungen werfen wir zur Einstimmung einen ersten Blick auf die vielfältigen Möglichkeiten von Live-Kommunikation.

### 1.1.1 Visionen bebildern

Stille. Knisternde Spannung. Soeben hat der Vorstand das neue Leitbild des Konzerns angekündigt, und nun starrt alles gebannt auf die große, leere Bühne. Mit einem Tusch fällt der Vorhang. Sehen und Erkennen sind eins. Zwölfhundert Teilnehmer springen fast gleichzeitig von ihren Stühlen auf und lassen den großen Saal in einem wahren Jubelorkan versinken. Schreien. Trampeln. Klatschen. Freude. Und auch ein wenig fassungsloses Erstaunen über den Anblick, der sich den Tagungsteilnehmern bietet.

Das Leitbild, das diesen Sturm der Begeisterung ausgelöst hat, ist ein Gemälde von gigantischen Ausmaßen. Zwanzig mal acht Meter groß. Aber es ist nicht nur die schiere Größe, die das Kunstwerk so überwältigend macht, es ist die spannende Geschichte seiner Entstehung und der dramatische Überraschungseffekt seiner Enthüllung. Denn das faszinierende Kunstwerk wurde erst vor wenigen Stunden gemalt, und zwar von genau jenen Menschen, die es gerade bejubeln.

Aber warum waren die Maler von ihrem eigenen Werk so überrascht? Die Antwort findet sich in der ausgeklügelten Mechanik dieses Großgruppen-Workshops. Was unter der Anleitung einer Künstlergruppe als Team-Building-Übung getarnt in einer verlängerten Kaffeepause vor sich ging, schien zunächst nichts als ein kleines, entspannendes Intermezzo im Tagungsablauf. In kleinen Gruppen bemalten die Teilnehmer einzelne Leinwände, von deren Zusammenhang sie nichts wussten. Danach aber wurden die 250 Leinwände insgeheim zu jenem gigantischen Gemälde zusammengebaut, das nun als Leitbild des Unternehmens den Saal und die Emotionen des Publikums beherrscht.

Nach kurzer Zeit haben sich die frischgebackenen *Leinwandhelden* soweit beruhigt, dass der Vorstand und die Künstlergruppe das Werk in seiner Bedeutung als Leitbild erläutern können. Bildinhalte, Symbole, Bedeutungen – Worte, die keiner der Anwesenden

so schnell wieder vergessen wird. Sie werden für lange Zeit mit dem aufwühlenden Erlebnis der letzten Viertelstunde verbunden sein. Und dies ist auch nicht das letzte Mal, dass den Tagungsteilnehmern das Motiv des Bildes begegnet. Kunstdrucke, Postkarten und ein Bildschirmschoner werden die Tagungsteilnehmer noch Monate später in die ergreifende Emotion der Enthüllung zurückholen.

### 1.1.2 Die Geschichte einer Fusion

Schnitt. Nach der Zusammenlegung zweier Pharma-Unternehmen gilt es, eine neue, gemeinsame Identität im Spannungsfeld zwischen Ethik und medizinischer Forschung, Marketing und Wirtschaftlichkeit zu formulieren. Eine Kernfrage, in der zugleich die trennenden wie auch die gemeinsamen Aspekte der beiden Vorgängerunternehmen liegen; das eine eher in der klinischen Forschung beheimatet, das andere vertriebsstark im Bereich der niedergelassenen Ärzte und Apotheker. Wieder eine Inszenierung. Und wieder frenetischer Applaus, während die Gäste von ihren Tischen aufspringen und zur Bühne laufen, um die Helden der Aufführung – also sich selbst – zu bejubeln.

Eine Multimedia-Oper entführt die 800 Vertriebsmitarbeiter in den Orbit um die Erde. In einer hermetisch abgeschlossenen Raumstation werden medizinische Forschung und Produktentwicklung betrieben. Plötzlich erkrankt eines der Besatzungsmitglieder an einem tödlichen Virus. Die anderen Forscher an Bord der Raumstation geraten in eine moralische Zwickmühle. Es gilt zu entscheiden, welche Werte und welche Ziele schwerer wiegen: Inwieweit ist man den ethischen Grundsätzen der Gruppe einerseits und den ökonomischen Zwängen des Konzerns andererseits verpflichtet?

Welches Gut wiegt schwerer? Das Leben der erkrankten Kollegin an Bord, oder die vielen Patienten auf der Erde, die aufgrund von Forschung vielleicht später gerettet werden können? Zwar kommt es ganz im Stil eines klassischen Musicals im Stück zu einer heldenhaften Rettung, aber die Frage nach der neuen, gemeinsamen Identität bleibt für die Realität des fusionierten Unternehmens unbeantwortet: die Mitarbeiter sollen diese Frage später selbst beantworten, jeder für sich und alle gemeinsam.

Die Aufführung war Höhepunkt einer Kampagne, in deren Verlauf die Angestellten beider Unternehmen in „corporate radioshow“ (unternehmensbezogene Radiosendungen, die per CD an alle Mitarbeiter verteilt wurden) über die Werte und Ziele der jeweils anderen informiert wurden. Die Identitätsfrage wurde mit den unterhaltsamen und interaktiven Elementen des Radios im Vorfeld bereits langsam entwickelt und bis lange nach der Veranstaltung begleitet.

### 1.1.3 Die durchgängige Inszenierung eines Tagungsthemas

Schnitt. Ein internationales Immobilien-Symposium. Architekten, Stadtplaner, Soziologen, Entwickler und Investoren suchen nach Sinn und Grenzen des Hochhausbaus.

Geballte Fachkompetenz und manche Kontroverse versprechen zwar Spannung, aber eben auch hohe Anforderungen an die Konzentrationsfähigkeit der Teilnehmer: 17 Redner in anderthalb Tagen! Stress? Keine Spur davon. Schon am Morgen betreten alle Teilnehmer den Saal in einer heiteren Gelassenheit, die sich durch die anderthalb Tage ziehen wird.

Auslöser dieser Stimmung ist ein „virtueller Bauaufzug“, eine Mischung aus Video-Installation und räumlicher Inszenierung. In kleinen Gruppen fahren die Gäste auf: der Fahrstuhl vibriert auf Blattfedern, eine Audiosphäre verbreitet Baustellencharme, aus den Schießschartenfenstern des Aufzugs sieht man das Kongresshaus, kommt dann in einen Rohbau, blickt auf die Stadt hinunter, durchstößt weiße Wolken, erreicht wieder einen Rohbau, eine Art Wolkenschloss.

Hier angekommen verlassen die Gäste den Aufzug und betreten einen Windkanal. Über ihnen schwebt eine Kamera, während sie über den blauen Untergrund einer Blue Box auf Stahlträgern balancieren. Auf einer großen Videowand sehen sie sich dabei selbst zu: als mutige Helden in großer Höhe frei über der Stadt balancierend. Höhe – das Metathema des Kongresses als virtuelles Erlebnis. Der Aufzug hat sich in Wahrheit nie von der Stelle bewegt, dafür umso mehr die Vorstellungskraft der Teilnehmer.

Dies war eins von mehreren Analogien zum Thema Höhe, mit denen dieses Symposium durchgängig inszeniert war. Während der Tagung ließ eine Videokunstprojektion fast unmerklich ständig neue Skylines im Hintergrund des Saals wachsen. In diesen die Redner und deren Medien umrahmenden Trickfilmen waren die Themen und Projekte der Kongresssponsoren angenehm beiläufig, aber ständig präsent. Bewegtes und farbwechselndes Licht gab dem Tagungsraum dazu einen unmerklich schleichenden Lichtwechsel, mit dem die innere Uhr der Gäste geleitet wurde. Bei einem Frühstück im Architekturmuseum bauten die Tagungsteilnehmer schließlich eigenhändig einen Hochhausturm aus ihren Einladungen: Jeder Gast hatte einen Holzziegel mit seinem Namen darauf erhalten.

Auch diese Tagung endete mit einem lang anhaltenden Applaus für die künstlerisch überzeugende, aber doch zurückhaltende Rahmeninszenierung. Der ebenso spielerische wie souveräne Umgang mit dem Thema brachte den Veranstaltungssponsoren erheblichen Imagegewinn.

### **1.1.4 Die Begleitung einer Kulturveränderung**

Schnitt. Nach Zerstückelung eines Konzerns sehen sich 4000 Mitarbeiter mit einer grundsätzlichen Kulturumstellung konfrontiert. Teils in dritter oder vierter Generation für ihre Firma tätig, lange Zeit gut behütet und betreut, sind die Mitarbeiter beinahe über Nacht den Herausforderungen eines freien Marktes ausgesetzt, und das auch noch im eigenen Haus.

Wie der Paradigmenwechsel in seinen praktischen Auswirkungen bewältigt werden kann, zeigt ein eigens entwickeltes Gesellschaftsspiel. Es thematisiert neben Realitäten und Chancen auch Bedenken und unvermeidbare Probleme, ist aber letztlich von seiner Spielstrategie so angelegt, dass der Spieler – in seiner Rolle als Held des Wandlungsprozesses – darin neue Handlungsweisen für den zukünftigen Alltag entdeckt und auf dem Spielfeld vollzieht.

Ebenfalls im Spiel angelegt: Mit den Leitern der acht verbliebenen Abteilungen wurden hunderte von Spielkarten erarbeitet, die den Mitarbeitern tiefe Einblicke in die Tätigkeiten der jeweils anderen sieben Bereiche ermöglichen, sodass sie Schnittstellen und Übergabepunkte erkennen können.

Darüber hinaus nimmt der Mitarbeiter das Spiel mit nach Hause, also dorthin, wo die Veränderung von Lebensumständen und -einstellungen mit den engsten Vertrauten diskutiert wird. Dabei dient das Spiel nicht nur als Hilfe zur Frustbewältigung. Es macht den gesamten Umstellungsprozess transparent und bietet konkrete Hilfestellungen für den anstehenden Alltag. Darüber hinaus bildete das Spiel den inhaltlichen und inszenierten Rahmen für das Mitarbeiterfest und erhielt dort: Applaus!

### 1.1.5 Eine überraschende Reise ins Innere

Schnitt. Eine Reise ins Innere. Idealisten und Pragmatiker, Zweifler und Optimisten, Philosophen und Bauernschlaue, Macher und Mitläufer, Teamplayer und Anführer – wie viele Persönlichkeiten stecken in dir und in welchen erkennst du dich wieder? Welche Ideen und Werte treiben dich an? Diese Fragen stellt eine der außergewöhnlichsten Inszenierungen, die man sich auf einer Tagung vorstellen kann.

Von der Arbeit des Tages erschöpft schläft Mister X auf einer Parkbank ein. In seinem Traum begegnet er noch einmal all den Ideen und Menschen, die ihn auf seinem Lebensweg geprägt haben. Er erinnert sich an seine Wünsche und Ziele, an seine Vorstellungen vom Leben. Erinnerungen, die ihn an die Entscheidungspunkte seines Lebens zurückführen: Was habe ich wann und warum gemacht? Was war Zufall, was war gewollt? Bin ich das wirklich? Und ist das, was ich tue, richtig?

Mit dieser rätselhaften Inszenierung des Traums des Herrn X werden die Führungskräfte eines Weltkonzerns auf eine Reise durch sich selbst geschickt. Wie in einem Traum gleitet der Held in diesem durchkomponierten Werk von einer Szene in die nächste, immer wieder von anderen Künstlern im selben Kostüm dargestellt: als kleines Kind, als Artist, Musiker, Tänzer, Sänger, Schauspieler. In fließenden Übergängen reihen sich allegorische Szenen aneinander, die jene Gedanken bebildern, die man oft für sich behält: was man tatsächlich von sich selbst hält.

Die traumhafte Show liefert aber konsequent keine Antworten, sie wirft nur Fragen auf und gibt dort Assoziationen zu verschiedenen Möglichkeiten, wo sich das Verhalten auf die Gemeinschaft auswirkt. Statt des üblichen Motivationsschaka geht diese Inszenierung den Weg in die andere Richtung: die anwesenden Führungskräfte sollen innehalten und über sich selbst nachdenken.

Diese Inszenierung sollte keinen frenetischen Abschlussapplaus erhalten. Stattdessen gingen die Teilnehmer im Anschluss auf einen langen gemeinsamen Spaziergang, um sich über die Themen der Show zu unterhalten. Sinn dieses Denkanstoßes war, dass die Teilnehmer sich selbst und die anderen nicht nur ihrer routinierten Funktion im System des Konzerns verstehen, sondern sich auch in ihrem Menschsein sehen. Denn trotz ihrer Position in der Hierarchie ist es vor allem ihre Persönlichkeit, die sie zu einer guten Führungs-

kraft macht. Und das gemeinsame Erlebnis dieser Reise ins Innere gab ihnen den Anlass, mit den Kollegen über Werte und Zweifel zu reden.

### 1.1.6 Die Wiederbelebung einer Beziehung

Schnitt. Vier große Musicaltheater in Deutschland. Wieder echte Begeisterung. Wieder Applaus. Diesmal aber getragener, bedächtiger, ergriffen. Das Publikum erhebt sich nach und nach zu stehenden Ovationen, während der Gastgeber die Sänger, Tänzer, Musiker und die Macher des soeben beendeten Musicals vorstellt. Auf der anschließenden Premierenfeier zeigen sich die Besucher noch für Stunden sichtlich beeindruckt von der Aufführung. Kein Wunder, schließlich waren sie die Helden der Geschichte.

Auch hier ist etwas Ungewöhnliches passiert: Das Musical wurde eigens für 4000 Fachhändler geschrieben und inszeniert. In die Geschichte eines Studenten eingebettet, der eine schwierige Aufgabe für seinen hinterlistigen Professor zu bewältigen hat, erlebt das Publikum die Wandlung einer Anschauung. Und so wie der Fachhändler im Stück den Studenten des Zukunftsforschungsinstituts auf die richtige Idee bringt, so bringt das Musical die Fachhändler in der Realität zu einer neuen Einstellung: Hier öffnet sich ein Weg, so könnte es gehen!

Auch hier stellt das hochemotionale Erleben die Weichen für eine deutlich verbesserte und intensivere Kommunikation. Ausgangspunkt der außergewöhnlichen Maßnahme, den jährlichen Messeauftritt zu stornieren und die Fachhändler stattdessen in ein Musicaltheater einzuladen, war das belastete Verhältnis zwischen Hersteller und freien Händlern.

Diese spielten in den strategischen Überlegungen des Konzerns seit Jahrzehnten keine große Rolle mehr – und man hatte sich in den letzten Jahrzehnten auch nicht die Mühe gemacht, dies zu verheimlichen. Neue technische Entwicklungen führten zwar zu einem Umdenken, stellten den Konzern aber auch vor ein kommunikatives Problem: Wie bewegt man sich in einer so wichtigen Mission auf jemanden zu, dem man schon zu lange kein „guter Freund“ mehr gewesen ist?

Das Musical und die Veranstaltung drumherum zeigten auf, wie eine solche Annäherung sympathisch und stark emotional ablaufen kann und gleichzeitig das hochgesteckte Kommunikationsziel erreicht: Fehler einräumen, Fehler vergeben, wieder aufeinander zugehen, neue, gemeinsame Lösungen finden – alles Themen, die in der erzählten Geschichte verankert waren.

### 1.1.7 Dramatische Geschichten

Schnitt. Schnitt. Schnitt. Es gibt hunderte solcher Geschichten erfolgreicher Live-Kommunikation zu erzählen und einige Dutzend werden Sie auch in den Kapiteln dieses Buches als praxisnahe Beispiele zur Erläuterung der Ideen und dramaturgischen Prinzipien hinter der Live-Kommunikation finden. Was all diese inszenierten Maßnahmen abseits ihrer unterschiedlichen Stilmittel aus bildenden und darstellenden Künsten sowie technischen

Medien gemeinsam haben: sie setzen Inhalte und Identitäten in dramatisch erzählte Geschichten um.

Sie sind das Ergebnis eines auf das Erleben und Erinnern der Zielgruppe ausgerichteten Gestaltungsprozesses, der die intensive Verknüpfung von Inhalten mit Emotionen zur effektiven Inszenierung unserer Nachrichten zum Ziel hat. Die einzelnen Events selbst sind dabei in einem weiter gezogenen dramatischen Bogen, in einem strategischen Kommunikationsprozess verankert.

### 1.1.8 Der Bote auf dem Rücken des Helden

Die Dramatische Denkweise vereint rezeptions- und kommunikationspsychologisches Bewusstsein mit den Jahrtausende gültigen Grundsätzen der Dramaturgie, des Kults und der Inszenierung. Hier werden Helden geboren und mit ihnen dramatische Ereignisse geschaffen, die durch hohe emotionale Aufladung ihre komplexen Inhalte teils konkret, teils in Analogie, teils unterbewusst erlebbar und schließlich nachhaltig erinnerbar machen. Es handelt sich um Heldengeschichten im weitesten Sinne, die unsere Zielgruppe über dramatische Inszenierungen zunächst auf der Gefühlsebene einfangen, damit dann der Bote unsere Nachricht auf dem Rücken des Helden transportieren und nachhaltig verankern kann.

Es geht um das Geheimnis des *story telling*, des Geschichtenerzählens. Es geht um strategische Kommunikationsdramaturgie und ihre intelligente Umsetzung in inszenierte Live-Kommunikation. Also um jenen Königsweg der Marken- und Marketingkommunikation, der wie kein anderes Medium wirkliche, anhaltende Gefühle hervorzubringen vermag. Das Geschichtenerzählen als Königsweg, um auch in schwierigen und komplexen Situationen Ihre Kunden, Meinungsbildner, Partner und Mitarbeiter zu bewegen: zu neuen Einsichten, neuen Einstellungen, zu neuem Wissen und Verhalten. Und genau das ist das Ziel aller Kommunikationsmaßnahmen.

Auf die Fragen, wie und warum das im Rahmen von Live-Kommunikation funktioniert, gibt dieses Buch Antworten. So kurz wie möglich, aber so sorgfältig wie nötig, wollen wir die wichtigsten Vorkenntnisse und Denkweisen zusammenfassen und ihre Anwendung erläutern.

Dabei erweitert die hier vorgestellte Dramatische Denkweise insofern die klassische Theater- oder Filmdramaturgie, als sie den besonderen Anforderungen von Live-Kommunikation im Hinblick auf die Multimedialität und die Interaktion mit der Zielgruppe gerecht wird. Es entsteht eine strategische Interaktionsdramaturgie, die rationale und emotionale Reaktionen der Veranstaltungsteilnehmer in den kommunikativen Prozess einbezieht. Vorhang auf für die Helden!

---

## 1.2 Vom Bewusstsein zur Veränderung

- ▶ Unternehmen sind reine Zweckgemeinschaften. Sie bieten Dienstleistungen an, stellen Produkte her oder handeln damit. Und mehr nicht?

- ▶ Unternehmen sind auch Dörfer, Kleinstädte oder gar globale Netzwerke, die aus Menschen bestehen. Menschen, die forschen und entwickeln, sich selbst verwalten und verwaltet werden, die geführt und nach innen wie außen vertreten werden wollen. Und die sich selbst empfinden und ihre Welt erspüren.
- ▶ Ob 200, 2.000 oder mehr als 20.000 Mitarbeiter, tausende Zulieferer und Abnehmer, ob wenige oder Millionen Kunden: Unternehmen sind Gesellschaften, die Ziele, Ordnung und Verfassung brauchen, aber eben auch Identität, Leitideen, Symbole, Visionen und Geschichten, mit denen sie nach innen wie nach außen zeigen können, wer sie sind. All das hängt an der Qualität der durch Kommunikation erlebten Kultur unseres Unternehmens.

### 1.2.1 Die Königsdisziplin

Gut gestaltete Live-Kommunikation ist das tiefgreifendste und direkteste Instrument zur Durchsetzung qualitativer und emotionaler Kommunikationsziele in unseren wichtigsten Zielgruppen. Diese Veranstaltungen für unsere Kunden, Händler und Meinungsbildner im engsten Umfeld einerseits sowie für die eigenen Mitarbeiter in Führung, Produktion und Vertrieb andererseits, sind die Königsdisziplin der Kommunikationsformen.

Erst im direkten Kontakt zeigt unser Unternehmen seine vollständige Identität und prägt nachhaltig seine inhaltlichen und emotionalen Beziehungen zu all jenen Menschen, die letztlich die Helden seines Erfolgs sind, weil sie mit ihrer Emotion, Position und Funktion wesentlich über den Erfolg unseres Unternehmens mitentscheiden.

Live-Kommunikation tangiert die Kernbereiche jedes Unternehmens. Unsere Unternehmenskultur wird hier zur persönlichen Erfahrung unserer Zielgruppe, und diese Erfahrung geht über das rein Faktische und Informative weit hinaus. Es geht um soziale Interaktion und Emotion, um Authentizität und oft auch um moralische Integrität in unseren Beziehungen. Auch deshalb handelt es sich bei der Live-Kommunikation um ein sehr komplexes, interagierendes und hoch dramatisches Medium.

**Ideenmaschine fürs *story telling*** Die Dramatische Denkweise als methodische Ideenmaschine zur Entwicklung der richtigen Geschichte mit Motiven und Helden in einer dramaturgischen Folge von Ereignissen sowie die Erläuterungen ihrer multimedialen, künstlerischen und kommunikativen Umsetzungsmöglichkeiten sollen uns als praktischer Leitfaden zur Dramatisierung und Inszenierung unserer Inhalte für die Live-Kommunikation dienen.

Dabei können die psychologischen und dramatischen Überlegungen des Geschichtenerzählens, die in diesem Buch explizit unter dem Aspekt der Kommunikation mit Kernzielgruppen in geschlossenen Veranstaltungen betrachtet werden, in großen Teilen auch für öffentliche Veranstaltungen oder als Grundlage für andere Kommunikationsmedien herangezogen werden.



Gleichzeitig ist es eine Ansammlung von vielen unterschiedlichen Instrumenten, die zu einem wohlklingenden Orchester arrangiert, notiert und virtuos dirigiert werden wollen: Instrumente, die wir analysieren und kategorisieren werden, um zum ersten Mal eine vergleichende Gesamtübersicht der gestalterischen Möglichkeiten für die konkrete Umsetzung und Inszenierung unserer Heldengeschichten zu erhalten.

**Interaktion bringt Neues hervor** Die dramatisch durchdachte Live-Kommunikation arbeitet mit allen uns zur Verfügung stehenden Ausdrucksformen. Im besten Falle bedient sie gleichzeitig alle Sinne der Teilnehmer einer Veranstaltung. Sie integriert sowohl unterbewusste Muster und archaische Riten als auch eine Vielzahl von künstlerischen Ansätzen und modernen Medien. Sie bedient sich aller möglichen Hilfsmittel, Stile und psychologischer Tricks, um ihr Kommunikationsziel zu erreichen.

Sie stellt Referenz zwischen den Identitäten von Absendern und Zielgruppen her, und sie tut dies stets vor dem Hintergrund der sozialen und historischen Aufstellung sowie der jeweiligen Situation aller Beteiligten. Sie transportiert unsere Inhalte und Emotionen über das gemeinsame Erlebnis. Und weil jede Gemeinschaftsbildung ein interaktiver Vorgang ist, kreiert sie damit gleichzeitig neue, gemeinsame Inhalte und Emotionen.

### 1.2.2 Ziele

Wer mit diesem Medium erfolgreich umgehen will, muss sich der Komplexität bewusst sein. Dieses Buch wird Ihnen nicht nur zahlreiche Eindrücke von der Vielschichtigkeit und Vernetztheit der Live-Kommunikation vermitteln, sondern es will Ihnen alle wichtigen Grundprinzipien bewusst machen, die Sie als Leitfaden für die dramatische Konzeption und praktische Durchführung Ihrer Veranstaltung als punktuelles Ereignis in einem Kommunikationsprozess anwenden können.

Auch wenn es an dieser Stelle angesichts der Komplexität des Themas etwas zu hoch gegriffen erscheint: wir wollen mittels des Modells der Dramatischen Denkweise versuchen, ein möglichst klares Strukturmodell für die Konzeption von LK-Maßnahmen zu schaffen.

**Methode ersetzt Ahnung** Auswahl der Helden und Entwicklung der richtigen Geschichte sowie ihre Umsetzung in eine erlebbare Inszenierung haben in der allgemeinen Vorstellung viel mit Kreativität zu tun. Als Kreativer muss ich aber darauf bestehen, dass es sich bei einer guten Idee nicht um einen plötzlichen Einfall handelt, sondern dass Kreativität ein analytischer und strukturierter Prozess ist, der sich auf Wissen und Methoden stützt. Denn selbst die Methoden des kreativen Chaos, der freien Assoziation, des Brainstormings, des Klarträumens, der künstlerischen Dekonstruktion oder gar des Dada sind nichts anderes als Methoden, die sich im Rahmen der Dramatischen Denkweise gezielt einsetzen lassen.

Dieses Buch verfolgt darum eine Reihe von Zielen, deren erstes und wichtigstes ist, dass wir als Entscheider und Macher Bewusstsein darüber erlangen, was mit diesem potentiell hoch effektiven Werkzeug der Live-Kommunikation möglich ist. Und wie wir unsere eige-

ne Mannschaft in Zukunft auf- und einstellen können, damit die LK-Maßnahmen maximalen Erfolg bringen.

- ▶ Gerade in diesem emotional sensiblen Bereich können Spezialisten für unser Unternehmen eher erfolgreich tätig werden, wenn wir selbst auch eine Idee davon haben, wie Live-Kommunikation in ihrer ganzheitlichen Betrachtung und tatsächlichen Wirkung funktioniert.

### 1.2.3 Perspektivwechsel

Der zweite Ansatz dieses Buches verbirgt sich im romantischen Untertitel. „Liebe Deine Helden!“ ist ein immer noch notwendiger Hinweis darauf, wem alle Kommunikationsmaßnahmen eines Unternehmens überhaupt gelten. In vielen Briefing-Runden hatten wir eher den Eindruck, es ginge den Veranstaltern zunächst nur um sich selbst, nicht aber um ihre Kunden, Partner oder Mitarbeiter, die eigentlichen Zielgruppen der Veranstaltungen. Sicher, auch die Selbstdarstellung ist ein wichtiger Teil jeder Begegnung, kann aber niemals alleiniges Kriterium einer Kommunikationskonzeption sein.

Dazu gehört, dass wir lernen, uns auch durch die Augen unserer jeweiligen Zielgruppe zu betrachten. Wir müssen die Erwartungen und Ansprüche derer erfüllen, mit deren Arbeitskraft, Kaufkraft und Meinungsführerschaft wir unser Geschäft betreiben wollen. Und wenn wir von einer Zielgruppe verstanden werden wollen, dann müssen wir die Gefühle der Zielgruppen kennen und lernen, unsere Geschichte in der Sprache unserer Zuhörer zu erzählen. Denn was wir in klassischen Medien noch hinter der Geschwindigkeit und Oberflächlichkeit von Anzeigen und Spots verstecken können, tritt in der Live-Kommunikation immer spürbar zu Tage: wer wir sind und was wir wirklich von unserem Publikum halten.

**Authentische Kommunikation** In diesem Punkt ist Live-Kommunikation ziemlich kompromisslos: Unsere Gefühle werden im Rahmen der persönlichen Begegnung immer spürbar sein. Unser Publikum blickt nicht nur auf unser Produkt oder unseren Service, es schaut im Rahmen einer Veranstaltung tief in die Seele unseres Unternehmens. Und Sie können sich sicher vorstellen, dass dieser Blick selbst auch nicht immer ungetrübt von den Emotionen des Publikums uns gegenüber ist. Nur wenn wir uns dieses komplexe, stets situationsbedingte Verhältnis bewusst machen, kommen wir dem Geheimnis erfolgreicher Live-Kommunikation auf die Spur.

Mittels Events zu kommunizieren bedeutet für die Verantwortlichen auf Unternehmensseite, mit Gefühlen umzugehen: mit den unsrigen, mit denen unseres Publikums und auch mit denen der Eventmacher und eingebundenen Künstler. Es bedeutet, diese Gefühle vorauszuahnen und im hohen Maße in die Konzeption der Veranstaltung zu integrieren. Es ist das Privileg der Live-Kommunikation, all diese Gefühle in dramatisch angelegten

Abläufen und Inszenierungen in unserem Sinne anzuleiten und in Richtung des Kommunikationsziels zu verändern.

**Begegnung und Berührung** Das dritte Anliegen dieses Buches ist folglich, uns so oft wie möglich in Erinnerung zu rufen, dass die persönliche Begegnung mit unserer Zielgruppe einmalige Chancen für unsere Unternehmenskommunikation bereitstellt. Nur im Verlauf einer sich über Stunden oder gar Tage hinziehenden Veranstaltung haben wir die Möglichkeit, unser Publikum in einem dramatischen Ablauf emotional nachhaltig zu beeindrucken und die Gefühle des Publikums fest an unsere Inhalte zu ankern. Die Begegnung mit unserer Zielgruppe ist aber nicht nur die beste Möglichkeit, sie zu berühren, sondern auch uns selbst berühren zu lassen.

- ▶ Uns steht ein faszinierendes Arsenal von Medien, Künsten und ergreifenden Ereignissen zur Verfügung, um das Momentum der Verschmelzung mit unserer Zielgruppe zu erleben. Die überragende Dichte und Nachhaltigkeit dieses gemeinsamen Erlebens verpflichtet uns geradewegs dazu, mit dem Medium Live-Kommunikation nicht unüberlegt und willfährig umzugehen.

#### 1.2.4 Das charakteristische Vergnügen

Um diesen drei Anliegen des Buches das nötige Gewicht zu verleihen – und das Lesen in Abschnitten zu ermöglichen –, wird es nicht nur in den praxisorientierten Kapiteln zu scheinbaren Wiederholungen kommen, Wiederholungen, die uns aber durch verschiedene Blickwinkel bei der Betrachtung von Detailfragen stets auf den eigentlichen Kern der Sache zurückführen und so unser Bewusstsein für die Grundprinzipien der Live-Kommunikation weiter schärfen sollen.

Es wird oft vom Drama die Rede sein, vom dramatischen Ablauf einer Veranstaltung und von der Dramatischen Denkweise, die nötig ist, um diesen Ablauf entsprechend in Rhythmus, Stil und Mittel zu konzipieren. Dabei soll das Wort Drama nicht im negativen Sinne, sondern als Hinweis auf einen logischen, didaktisch geordneten Prozess verstanden werden: ein vernünftig und emotional aufeinander aufbauendes Netz von Ereignissen und Inszenierungen, Spannungen und Lösungen, eine gut erzählte Geschichte mit logischen und emotionalen Schlüssen, mit identifizierbaren Helden, deren Weg durch die Geschehnisse Mitgefühl und, wie Aristoteles es nannte, *charakteristisches Vergnügen* beim Publikum hervorruft.

---

### 1.3 Kommunikation mit dem Kult

- ▶ Jede Unternehmenskommunikation steht in unauflösbarem Zusammenhang mit Identität und Unternehmenskultur, mit Marken-Image, Marketing-Strategie und den Richtlinien der Corporate Communications. Wenn wir also über die

theoretischen, psychologischen, dramatischen und praktischen Ansätze der Live-Kommunikation reden wollen, so geht das nicht, ohne einen einleitenden Blick auf das gesellschaftliche Kommunikationsumfeld zu werfen.

### 1.3.1 Werbung als Kult

Werbliche Kommunikation hat in der Kulturlandschaft unserer modernen Gesellschaften längst eine Eigendynamik entwickelt. Sie hat ihre eigenen Ansätze und Ästhetik zu einer Quasi-Kunst hochstilisiert. Kommunikationsmaßnahmen wie außergewöhnliche Events oder „verrückte“ Werbekampagnen sind fast alltägliche Gesprächsthemen geworden. Die Werbung ist allgegenwärtig in unseren Medien, ja, sie gibt sogar dem einen oder anderen Unterhaltungs- und Informationsprogramm mittlerweile Rhythmus und Stil vor. Sie ist selbst oft schon mehr als nur Medium: sie wird zum Inhalt. Modernes Advertising hat seine Fans. Und die haben ihren Anspruch.

Werbung kann Kult sein! Dieses Empfinden der Kommunikation gegenüber eröffnet neue Möglichkeiten. Außergewöhnliche Werbe- und Veranstaltungskonzepte werden selbst zu Nachrichten, die wiederum in berichtenden Medien bespiegelt werden. Man muss nicht mehr nur über Unternehmen und Marken, sondern man kann auch über die eigene Kommunikation einen Kultstatus anpeilen.

Werbung kann sich aber auch selbst im Wege stehen. Es heißt bei Werbern oft: wir machen Kommunikation! Heißt: wir senden aus und der Konsument nimmt entgegen. Das mag in klassischen Medien funktionieren, im Internet und vor allem in der Live-Kommunikation ist mit einer solchen Einstellung aber kein Blumentopf zu gewinnen. Kommunikation ist nicht etwas, das einer macht und der andere empfängt, sondern sie beschreibt einen Vorgang, der durch Mitteilung, Verständigung, Erkenntnis, Fühlungsnahe, Teilhabe und gegenseitiger Anerkennung aus zwei oder mehr Personen eine Gemeinschaft macht.

### 1.3.2 Was Gemeinschaft ausmacht

Wer mit anderen erfolgreich kommunizieren will, sollte sich auf das ursprüngliche Ziel von Kommunikation zurückbesinnen und sich der Vielzahl von interaktiven Prozessen der Teilhabe gewahr werden, die eine Gemeinschaft überhaupt erst entstehen lassen. Eine solche Gemeinschaft definiert sich durch folgende Qualitäten:

- ▶ Identifikation mit bestimmten Inhalten und Wertvorstellungen und ihren emotionalen Bedeutungen
- ▶ Übereinkunft in Sprache, Zeichen und Regeln sowie deren Bedeutung im Bezug zum Inhalt

- ▶ Vollzug von gemeinschaftlichen Ritualen zur Verinnerlichung der Bedeutung des Inhalts

Diese Grundstruktur finden wir in allen Gemeinschaften der Welt vor, angefangen von den ersten Naturreligionen aus der Frühzeit der Menschheit über die Geheimbünde der Freibeuter bis zum Beispiel zur Markengemeinschaft aller Mercedesfahrer in unserer modernen Zeit. Geprägt von der Idee der Informationsfreiheit haben Aufklärung, Humanismus und Demokratisierung der Definition von Gemeinschaft noch ein weiteres ideales Element zugeordnet:

- ▶ Den annähernd gleichen Informationsstand aller Mitglieder einer Gemeinschaft.

Es ist nicht zu leugnen, dass die weltumspannenden Computernetzwerke und der Umgang zukünftiger Generationen von *digital natives* mit diesem Medium unsere Welt gerade in diesem Punkt nachhaltig verändern. Dieser Wandel zur Wissensgesellschaft verändert auch Marketing, Handel und Kommunikation.

Es hilft vielleicht, sich am historischen Beispiel von Luthers Ideen und der zeitgleichen Verbreitung des Buchdrucks als erstem Massenmedium nochmals die verändernde Kraft zu verinnerlichen: die Reformation hat zu ihrer Zeit die religiöse und politische Landschaft sehr stark verändert. Ähnlich heftige Veränderungen stehen uns mit einer globalisierten Wissensgesellschaft ins Haus.

### 1.3.3 Beziehungspflege als Weg aus der Vergleichbarkeit

Die Neuen Medien erleichtern auf der Sachebene die Zugänglichkeit von Informationen aller Art in ungeahntem Maß und etablieren damit gleichzeitig neue Aufteilungen und Gewichtungen im Kommunikationskreislauf unserer Gesellschaft. Darum wollen wir zunächst drei zurzeit oft angeführte Behauptungen voranstellen.

- ▶ **Wachsende Vergleichbarkeit** Bei der rasant wachsenden Menge von Informationen aller Art und der damit einhergehenden, ebenfalls größer werdenden Vergleichbarkeit von Preisen, Produkten, Dienstleistungen und Systemen werden immer öfter sogenannte „weiche Werte“ (*eigentlich: weiche Faktoren*) den Ausschlag für Kauf- oder Auftragsentscheidungen geben. Emotionale Differenzierung wird so zu einem wichtigen Ziel der Marketingkommunikation.

- ▶ **Emotionalisierung der Information** Viele Informationen zu haben ist nicht dasselbe, wie etwas wirklich zu wissen! Die durch die Informationsmedien wie das Internet vorangetriebene Versachlichung und Vervielfältigung der Information bedarf immer konzentrierterer Maßnahmen zur Emotionalisierung von Inhalt und Markenbild, im besten Fall sogar der gesamten Identität Ihres Unternehmens.

► **Beziehungsmarketing** Das Verhältnis zwischen Anbietern und Nutzern wird sich aufgrund der Offenheit und Komplexität der Informationsnetze wesentlich verändern. Wenn es aber letztlich immer stärker um diese Beziehungen geht, dann werden sich Marketing und Kommunikation zwangsläufig von der Produkt- und Leistungsbezogenheit weg und zum Nutzer (User) oder Partner, also zur erlebten Gemeinschaft von Unternehmen und Zielgruppe hin orientieren.

### 1.3.4 Das Ende der Nabelschau

Bevor wir auf diese Punkte im Einzelnen eingehen, möchten wir einen Ausflug in ein hypothetisches Zukunftsszenario des Marketings wagen. Bisher standen erst Produkte und Leistungen, dann Image und Identität des Anbieters im Vordergrund vieler Marketingmaßnahmen. In dieser Phase halten viele Unternehmen Nabelschau, sehen sich zunächst einmal selbst im Mittelpunkt aller ihrer Maßnahmen.

Klar, der Markt und seine Zielgruppen wurden beobachtet und analysiert, Handlungsweisen mehr oder weniger darauf abgestimmt; im Kern aber sah sich ein Automobilhersteller immer erst einmal als Hersteller von tollen Fahrzeugen, ein Pharmakonzern als Anbieter von wirksamen Heilmitteln, eine Bank als ein Institut, bei dem man Geld bekommen kann, wenn man sich als Kunde nach den Vorstellungen der Bank verhält. Dies hat sich in den letzten zwanzig Jahren schon spürbar geändert und wird sich in naher Zukunft unter dem Eindruck der Vernetzung der Welt noch stärker wandeln.

Kunden und Nutzer mit ihren eigenen Identitäten werden stärker in den Vordergrund rücken. Das Internet mit seinen virtuellen Produkten und den e-commerce-Anbietern setzt hier neue Maßstäbe, darum lohnt sich ein kurzer Blick auf eine aktuelle Marketingtheorie in diesem Bereich. Man kann davon ausgehen, dass dieses Verständnis aus der virtuellen Welt in die realen Welten zurückschlagen wird, wenn auch nicht gleich morgen, so doch umso sicherer übermorgen.

### 1.3.5 Die großen vier Cs

Für Marketing in den virtuellen Verkaufswelten gilt folgende Verkettung, die hier nur als Kreislauf dargestellt sein kann, sich aber in Wirklichkeit vielfach vernetzt:

► **Content: der Inhalt** Allem voran steht also der Inhalt, hier als etwas verstanden, das noch nicht konkret Produkt oder Dienstleistung ist, sondern der Geist, die Idee und Identität eines Unternehmens. Dieser Inhalt kann sich nach wie vor von Produkt oder Leistung her definieren, muss es aber nicht. Der Kult um unseren Inhalt kann auch aus scheinbar nebensächlichen Informationen, Assoziationen oder Images entstehen, wenn diese geeignet sind, Emotionen hervorzurufen.