



Stefan Luppold · Wolfgang Himmel  
Hans-Jürgen Frank *Hrsg.*

# Berührende Online- Veranstaltungen

So gelingen digitale Events mit  
emotionaler Wirkung

 Springer Gabler

# Berührende Online-Veranstaltungen

Stefan Luppold · Wolfgang Himmel ·  
Hans-Jürgen Frank  
Hrsg.

# Berührende Online- Veranstaltungen

So gelingen digitale Events mit  
emotionaler Wirkung



Springer Gabler

*Hrsg.*  
Stefan Luppold  
Duale Hochschule Baden-Württemberg  
Ravensburg, Baden-Württemberg  
Deutschland

Wolfgang Himmel  
Expeditionsbegleiter  
Konstanz, Deutschland

Hans-Jürgen Frank  
Dialogarchitekt®  
Gräfelfling, Deutschland

ISBN 978-3-658-33917-3      ISBN 978-3-658-33918-0 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33918-0>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

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

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Rolf-Guenther Hobbelling

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Vorwort

*Elf Freunde müsst ihr sein* lautet der Titel eines Buches, das Sammy Drechsel 1955 veröffentlichte. Der legendäre Sport-Reporter, Moderator und Kabarettist schildert darin seine eigene Kindheit in den 1930er Jahren. Es geht um Sportlergeist und Gemeinschaftssinn.

*Zwei und noch viel mehr Freunde müsst ihr sein* könnte unser Buch heißen. Auf den Sinn für ein gutes Miteinander ausgerichtet wie auch auf die sportliche Gesinnung von engagierten Veranstaltungs-Schaffenden und leidenschaftlichen Kommunikations-Fans. Und mit einer ganz besonderen Geschichte verbunden: wie im digitalen Raum ein Team entsteht, wächst und schließlich seine Kompetenz in schriftlicher Form an Sie – die Leser – weitergibt.

Tatsächlich starteten im Frühjahr 2020 zwei von uns – bereits Freunde – damit, sich über die Zukunft der Veranstaltungen auszutauschen. Die Pandemie hatte uns dazu gezwungen, den Dialog online zu führen; gleichzeitig erlebten wir, wie Events, Messen und Konferenzen kurzfristig verschoben oder auf digitale Plattformen verlegt wurden. Wir selbst mussten unsere Vorlesungen und Bürgerbeteiligungen, Konferenzen und Meetings statt in physischen nun in virtuellen Räumen realisieren.

Zu unseren Treffen luden wir immer neue Gäste aus unseren Netzwerken. Als Referenten berichteten sie uns von ihren ganz spezifischen Erfahrungen, Fertigkeiten und Kenntnissen. Viele blieben dann im Team und wurden von Vortragenden zu Teammitgliedern.

*Nach dem Spiel* – also nach unseren Online-Verabredungen – bilanzierten wir weniger den Wissenszuwachs, sondern überlegten, wo denn Berührungen wahrgenommen werden konnten. Wir stellen fest, dass es

davon reichlich gab. So versammelten sich auf unserer Expedition jene, die heute als Autoren in diesem Buch und damit Ihnen einen facettenreichen und wertigen Inhalt präsentieren.

Nicht nur das Doppelpass-Spiel mit den Autoren ist hervorragend gelungen – auch das mit Rolf-Günther Hobbeling, der uns als Executive Editor des Verlags Springer Gabler begleitete. Ihm, unserer Lektorin Anette Villnow und allen anderen Mitspielern danken wir herzlich für ihren Beitrag zum Team-Erfolg!

Ihnen wünschen wir viele Impulse und Anregungen beim Lesen – Mut beim Ausprobieren digitaler Konzepte und Freude bei berührenden Veranstaltungen digital. Wir freuen uns über Rückmeldungen von Ihnen, denn das Thema *Berührende Veranstaltungen digital* ist noch lange nicht zu Ende diskutiert. Work in Progress – und vielleicht beim nächsten Match mit Ihnen auf dem Spielfeld?

Besuchen Sie uns auf unserer Webseite: [www.beruehrende-online-veranstaltungen.de](http://www.beruehrende-online-veranstaltungen.de)

Genderformel: Bei allen Bezeichnungen in diesem Buch, die auf Personen bezogen sind, meint die gewählte Formulierung alle Geschlechter, auch wenn manchmal aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die männliche Form steht.

Stefan Luppold  
Wolfgang Himmel  
Hans-Jürgen Frank

# Inhaltsverzeichnis

<b>Was uns online begeistern kann – Ergebnisse aus unserer Expedition ins Unbekannte</b>	1
<i>Stefan Luppold und Wolfgang Himmel</i>	
<b>Neo-hybride Events – real und virtuell im Post-Corona-Mix</b>	13
<i>Stefan Luppold</i>	
<b>Bürgerbeteiligung gelingt auch digital</b>	27
<i>Wolfgang Himmel</i>	
<b>KunstPROZESSE in Wirtschaft und Gesellschaft für die Lösungsfindung in aktuellen Herausforderungen</b>	47
<i>Hans-Jürgen Frank</i>	
<b>Zwangs-virtualisierte Events – Erfahrungen aus der Praxis</b>	75
<i>Claudia Nielsen</i>	
<b>Never host alone – Erfahrungen aus berührenden Online-Meetings</b>	89
<i>Christian Kemper</i>	
<b>Mit Methode und Konzept die virtuelle Begegnung inszenieren</b>	103
<i>Christina Buttler</i>	

<b>Immersive Technologien als Transformationsbegleiter</b> <i>Philipp Kahl</i>	117
<b>Angewandte Improvisation – online echten Kontakt erzeugen</b> <i>Roberto Hirche</i>	127
<b>Berührende Elemente bei der Online-Teamentwicklung</b> <i>Lars Pohl</i>	139
<b>Denken im Kollektiv – wie echte Begegnung auf Augenhöhe gelingt, ohne sich zu sehen</b> <i>Andreas Greve und Frank Schomburg</i>	147
<b>Das Empfinden der Teilnehmenden – ein Dialog über die Evaluation von Online-Partizipation</b> <i>Frank Brettschneider und Wolfgang Himmel</i>	157
<b>Berührende Momente in virtuellen Räumen</b> <i>Susanne Blazejewski</i>	169
<b>„Digital Responsible Leadership“ – Dialogische Führungsverantwortung im Zeitalter der Digitalisierung</b> <i>Hans-Jürgen Frank, Thomas Maak und Nicola M. Pless</i>	183
<b>Digitale Veranstaltungsplattformen</b> <i>Thomas Bauer, Timo Kargus und Felix Josephi</i>	217
<b>Berührende Vorträge bei einem Online-Kongress – Referenten informieren, qualifizieren und motivieren</b> <i>Cornelia Ilg</i>	239
<b>Online-Meetings – besser als ihr Ruf?</b> <i>Thomas Wolter-Roessler</i>	255
<b>Herausforderung Customer Experience bei digitalen Veranstaltungen – Erkenntnisse aus der Corona-Krise</b> <i>Susanne Doppler, Michelle Kraut und Adrienne Steffen</i>	277

<b>Business Meetings – Verbindung schaffen in virtuellen Räumen</b>	307
<i>Eugenia Schmitt</i>	
<b>Experience Economy und virtuelle Live Communication</b>	331
<i>Lea Ott</i>	

# Herausgeber- und Autorenverzeichnis

## Über die Herausgeber

**Prof. Stefan Luppold** leitet den Studiengang „BWL – Messe-, Kongress- und Eventmanagement“ an der staatlichen DHBW (Duale Hochschule Baden-Württemberg) Ravensburg. Zuvor war er zwei Jahrzehnte in internationale Projekte der Veranstaltungsbranche eingebunden. Als Herausgeber von Fachbuchreihen, als Mitherausgeber von „Praxishandbuch Kongress-, Tagungs- und Kongressmanagement“ sowie „Handbuch Messe-, Kongress- und Eventmanagement“, als Autor, Referent und Gastdozent an Hochschulen im In- und Ausland gibt er sein Wissen weiter. Stefan Luppold ist Mitglied in verschiedenen Beiräten und Leiter des Instituts für Messe-, Kongress- und Eventmanagement (IMKEM).

**Wolfgang Himmel** begleitet gerne außergewöhnliche Expeditionen in eine gute Zukunft. Wo es keine Landkarte gibt, braucht es die Vielfalt der Erfahrungen und Wahrnehmungen, um gemeinsam co-kreativ die Wege zu erforschen, wenn nötig umzudrehen und neu zu starten. Als Erwachsenenbildner, Moderator, Koordinator und Prozessbegleiter für Verwaltungen, Verbände, Hochschulen und Unternehmen bringt er langjährige praktische Erfahrungen und methodische Zugänge für transnationale, transdisziplinäre und cross-sektorale Innovations-, Kooperations- und Beteiligungsprozesse ein.

**Hans-Jürgen Frank** ist „thought leader“ auf dem Gebiet des co-creativen Problemlösens und dem Dialog mit einer großen Zahl von unterschiedlichen Stakeholdern. Er nutzt dabei gemeinschaftliche visuelle Arbeitsoberflächen und künstlerische Prozesse. Seit ca. 25 Jahren begleitet er Unternehmen, internationale Organisationen und Regierungen in Veränderungsprozessen, Projekten und Dialogprozessen in Europa, Asien, den USA, Kanada, Lateinamerika und Afrika. Er hat auf der Grundlage dieser Erfahrungen das neue Berufsfeld des Dialogarchitekten® entwickelt. Hier hat er sein multidisziplinäres Know-how als Künstler, Architekt, Experte in Humanökologie, als Autor und „business facilitator“ sowie seine Expertise aus der Fernsehproduktion und der Entwicklung von digitalen Räumen vereint. Hans-Jürgen Frank lehrte ca. zehn Jahre an mehreren Hochschulen und Universitäten. Mit seinen Kunden nutzt er Strategien von Künstlern, Erfindern und Filmemachern, um neuartige Lösungen in Industrie, Politik und Gesellschaft zu entwickeln.

## Autorenverzeichnis

**Prof. Dr. Thomas Bauer** Duale Hochschule Baden-Württemberg, Ravensburg, Deutschland

**Prof. Dr. Susanne Blazejewski** Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft, Alfter, Deutschland

**Prof. Dr. Frank Brettschneider** Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland

**Dr. Christina Buttler** Director Strategy & Innovation bei MCI Deutschland GmbH, Berlin, Deutschland

**Prof. Dr. Susanne Doppler** Hochschule Fresenius, Heidelberg, Deutschland

**Hans-Jürgen Frank** Dialogarchitekt®, Gräfelfling, Deutschland

**Andreas Greve** nextpractice GmbH, Bremen, Deutschland

**Wolfgang Himmel** Konstanz, Deutschland

**Roberto Hirche** Improtheater Konstanz UG, Konstanz, Deutschland

**Cornelia Ilg** tekomp Deutschland e. V., Stuttgart, Deutschland

**Felix Josephi** PIRATEX GmbH, Köln, Deutschland

**Philipp Kahl** Digitales Zukunftszentrum Allgäu, Leutkirch, Deutschland

**Timo Kargus, Dipl.-Kfm.,** WorldHostingDays, Köln, Deutschland

**Dr. Christian Kemper, M.A.,** Inbetweener, Bonn, Deutschland

**Michelle Kraut** Hochschule Fresenius, Heidelberg, Deutschland

**Prof. Stefan Luppold** Duale Hochschule Baden-Württemberg, Ravensburg, Deutschland

**Prof. Dr. Thomas Maak** University of Melbourne, Melbourne, Australien

**Claudia Nielsen** Claudia Nielsen Eventmarketing, Oestrich-Winkel, Deutschland

**Lea Ott** objective partner AG, Mannheim, Deutschland

**Prof. Dr. Nicola M. Pless** University of South Australia, Adelaide SA, Australien

**Lars Pohl** Trainer für Teamentwicklung, Konstanz, Deutschland

**Dr. Eugenia Schmitt** MBR Business Coach & Consultant Systemische Beratung Schmitt, München, Deutschland

**Frank Schomburg** nextpractice GmbH, Bremen, Deutschland

**Prof. Dr. Adrienne Steffen** Hochschule Fresenius, Heidelberg, Deutschland

**Thomas Wolter-Roessler, Dipl.-Ing.** TWR-Beratung, Stuttgart, Deutschland

# Abbildungsverzeichnis

## **KunstPROZESSE in Wirtschaft und Gesellschaft für die Lösungsfindung in aktuellen Herausforderungen**

- Abb. 1 „Projektgedächtnis“, hier roter Faden zur Entwicklung einer neuen Software 61
- Abb. 2 Einfaches, schnelles 3-D-Computermodell als Werkzeug zur Überprüfung einer Wissens-Struktur und ihrer Zusammenhänge 65
- Abb. 3 Wissens-Elemente sind in farbig gekennzeichneten Themen-Gruppen sortiert. In Fahrten durch den Raum können diese Wissens-Elemente, Themen-Cluster (links), oder Spuren (rechts) erschlossen werden 71

## **Mit Methode und Konzept die virtuelle Begegnung inszenieren**

- Abb. 1 Engagement-Spektrum 110

## **Denken im Kollektiv – wie echte Begegnung auf Augenhöhe gelingt, ohne sich zu sehen**

- Abb. 1 Nahezu unbegrenzt viele Teilnehmende können ihre Sichtweise digital einbringen 149
- Abb. 2 Setting mit vernetzten Kleingruppen vor Ort 152
- Abb. 3 Virtuell zugeschaltete Teilnehmende 153

## „Digital Responsible Leadership“ – Dialogische Führungsverantwortung im Zeitalter der Digitalisierung

Abb. 1	In der Wahlschlange stehen Bürger mit unterschiedlichen Hautfarben zusammen und handeln gemeinsam	188
Abb. 2	Unterschiedliche Völker mit unterschiedlichen Kulturen, unterschiedlichen Werten und verschiedenen Zielen durchbrechen gemeinsam die „Schallmauer“ und beginnen in einer Richtung zu handeln. Dabei behält jeder eine Spur mit einer gewissen flexiblen Bandbreite in seiner eigenen lokalen, persönlichen Färbung und Kultur	199
Abb. 3	Übersicht über die verschiedenen räumlichen Werkzeuge (A–G). Raum-Übersicht (H) und Spirale (I) dienen der Navigation, live in Workshops gezeichnete Bilder (wie J und K) werden im digitalen Raum verarbeitet. Von der Einstimmung links unten (A) führt der Weg nach rechts oben zum Ergebnisraum (G)	207

## Digitale Veranstaltungsplattformen

Abb. 1	Videoplattform für das Digital-Event <i>Gamescom now</i>	221
Abb. 2	Studioproduktion der <i>Gamescom now</i> mit virtuell zugeschalteten Interviewgästen	222
Abb. 3	Parallele Videostream-Einbindungen auf der Website der <i>re:publica</i>	223
Abb. 4	Studiomoderation der <i>re:publica</i>	224
Abb. 5	Unterhaltung zwischen Teilnehmern der <i>NamesCon Online</i>	225
Abb. 6	Interaktionsschwerpunkt auf der Plattform der <i>Collision from home</i>	226
Abb. 7	Spielerische Online-Oberfläche der <i>Equitana Open Air@Home</i>	227
Abb. 8	Videoprogramm mit Stars der Branche für die <i>Equitana Open Air@Home</i>	228
Abb. 9	Voll animierte Keynote bei der <i>V<sup>2</sup>EC 2020 – Virtual VIVE Ecosystem Conference</i>	228
Abb. 10	Mehrstufiger Aufbau einer Livestream-Produktion	230
Abb. 11	Live-Speaker und Präsentation auf der <i>Medtec LIVE</i>	232
Abb. 12	Gesammelte Dokumente und Links auf der <i>VExCon 2020</i>	233

**Online-Meetings – besser als ihr Ruf?**

Abb. 1	Live-Visualisierung durch den Graphic Recorder	262
Abb. 2	Ergebnisse Mentimeter-Umfrage zur Energieformel	265
Abb. 3	Begrüßungsvideo als permanent verfügbarer Informationspunkt	268
Abb. 4	Fotocollage als virtuelles Gruppenfoto	269
Abb. 5	Abschlussumfrage Zukunftskonferenz	274

**Herausforderung Customer Experience bei digitalen Veranstaltungen – Erkenntnisse aus der Corona-Krise**

Abb. 1	Berührende Erlebnisse, Resonanzerlebnisse – aktuelle Herausforderungen während Online-Veranstaltungen	288
Abb. 2	Customer Experience Map – Faktoren für eine gelungene Customer Experience bei digitalen Veranstaltungen	296

**Experience Economy und virtuelle Live Communication**

Abb. 1	Die vier Erlebnisbereiche	335
--------	---------------------------	-----



# Was uns online begeistern kann – Ergebnisse aus unserer Expedition ins Unbekannte

Stefan Luppold und Wolfgang Himmel

**Zusammenfassung** Aus einem Dialog zwischen Wolfgang Himmel und Stefan Luppold wuchs eine Expeditions-Gruppe, die sich regelmäßig und später mit zusätzlichen Beiträgen von Externen zum Austausch traf. Diese virtuellen Sessions mündeten in den Versuch, mithilfe eines digitalen Tools für kollaboratives Arbeiten und einer größeren Anzahl an Mit-Gestaltern zu erforschen, wie digitale Veranstaltungen berühren können. In einem zweiten Durchgang wurden diese Erkenntnisse als Grundlage für die Entwicklung konkreter Ideen und Vorschläge verwendet. In diesem Beitrag werden sowohl die Geschichte dieser Expedition ins Unbekannte als auch alle Ergebnisse vorgestellt.

---

S. Luppold

Duale Hochschule Baden-Württemberg, Ravensburg, Baden-Württemberg,  
Deutschland

E-Mail: [luppold@dhbw-ravensburg.de](mailto:luppold@dhbw-ravensburg.de)

W. Himmel (✉)

Konstanz, Deutschland

E-Mail: [dialog@wolfgang-himmel.de](mailto:dialog@wolfgang-himmel.de)

Erinnern Sie sich noch an Mitte März 2020? Während viele Menschen angesichts der drohenden Krise zu Depression und Ohnmacht verurteilt waren, war es für andere eine sehr aktive Zeit. Wir und unsere Kolleg\*innen waren stark gefordert, geplante Veranstaltungen abzusagen, zu verschieben oder in den digitalen Raum „umzuziehen“. Das galt auch für den Vorlesungsbetrieb an Hochschulen. Und beim Studiengang „BWL – Messe-, Kongress- und Eventmanagement“ an der DHBW Ravensburg spiegelte sich die Situation bei den rund 150 dualen Partnerunternehmen wider: von einer ersten Beunruhigung bis zu existenzbedrohenden Herausforderungen. Die Veranstaltungsbranche beschrieb sich und ihre Situation als „first out – last in“. Und das galt für Event-Agenturen wie für Messeveranstalter, für Locations wie für Caterer, für Kongressorganisatoren wie für Messebauer.

In Wolfgang Himmels Agentur für Bürgerbeteiligung gelang es, innerhalb weniger Tage ein professionelles Videostudio mit guter Beleuchtung, Kameras und Mikrofonen einzurichten. Rasch wurden Webinare angeboten, wie Bürgerbeteiligung auch digital gelingen kann. Wir haben diese Zeit als Flow mit einer extrem hohen Lernkurve erlebt. Ständig waren wir am Telefon oder in Videokonferenzen, um neue Erkenntnisse zu gewinnen und zu teilen.

Von Vorteil war, dass wir in den vergangenen Jahren intensiv mit digitalen und hybriden Formaten für Veranstaltungen beschäftigt hatten. Es war uns bereits gelungen, digitale Werkzeuge in den analogen Veranstaltungen einzusetzen. Sowohl junge als auch ältere Menschen, ob im städtischen oder im ländlichen Umfeld, waren als Teilnehmer\*innen hoch motiviert, mit ihren Smartphones ein spontanes Stimmungsbild im Saal für alle sichtbar zu machen.

Trotz der positiven Erfahrungen waren wir bisher der festen Überzeugung, dass die von uns initiierten offen angelegten Dialogprozesse digital einfach nicht vorstellbar sind. Digitale Werkzeuge wären bestenfalls als Ergänzung zu analogen Begegnungen sinnvoll. Wir dachten, es brauche die direkte Begegnung, wenn sich Menschen transparent und respektvoll austauschen wollen und nur so trotz großer Interessengegensätze zu gemeinsam getragenen Lösungen kommen könnten.

Der 2016 in einem Buch von Colja Dams und Stefan Luppold beschriebene Ansatz der hybriden Events basiert schließlich auch exakt auf diesem Ansatz: Eine Veranstaltung hat im Kern ihre Existenz im realen Raum und wird durch digitale Tools und Kommunikation im virtuellen Raum ergänzt und hinsichtlich ihrer Wirkung verstärkt.

Und jetzt sollte von einem Tag auf den anderen alles anders werden! Wie noch nie zuvor stand die gesamte Gesellschaft vor den gleichen Heraus-

forderungen. Wie kann der Sprung von analogen zu digitalen Meetings gelingen? Gleichzeitig extrem gefordert und fasziniert wurden wir durch die technischen Hürden. Erinnern Sie sich noch an die Kinderkrankheiten der Videokonferenzen? Für unser Webinar verschickten wir zweiseitige Anleitungen für die Einstellung der Technik und waren froh, wenn Bild und Ton einigermaßen stabil übertragen wurden. Über die Webinare kamen wir mit sehr vielen Menschen ins Gespräch. Bei jedem Webinar präsentierten wir neue Werkzeuge.

Während viele noch mit dem Umgang mit der neuen Technik beschäftigt waren, war es uns im März 2020 klar, dass es um viel mehr als nur um den Medienwechsel gehen wird. Obwohl im Zuge der „Elektrifizierung von Veranstaltungen“ insbesondere über digitale Plattformen und Werkzeuge, über Webcams und Konferenzenanlagen gesprochen wurde – es ging offensichtlich um eine Überbrückung in der Not, um eine zeitlich befristete Lösung –, sahen wir auch die Notwendigkeit, uns um Ziele und Beziehungen, um emotionale Komponenten und allgemein formuliert das Miteinander Gedanken zu machen.

Keinesfalls wollen wir unsere in vielen Jahren aufgebauten Überzeugungen und ethischen Kriterien über Bord werfen. Gerade bei Bürgerbeteiligungsprozessen ist es wesentlich, dass die Moderation als authentisch, nahbar, wertschätzend und offen wahrgenommen wird. Was müssen wir also tun, damit – gerade in Konfliktfällen – Transparenz, Glaubwürdigkeit, Verständigung, Akzeptanz und gemeinsam getragene Lösungen auch während der Videokonferenz entstehen können?

In diesen Tagen telefonierten Stefan Luppold und Wolfgang Himmel immer wieder miteinander.

Die Frage „Wie können aus Veranstaltungen im digitalen Raum berührende Begegnungen werden?“ wollten wir systematisch und transdisziplinär untersuchen. Sehr spontan beschlossen wir, ein längeres Gespräch am Abend zu führen und dazu jeweils vier unserer Bekannten einzuladen.

Wir waren erfreut, dass unsere Gäste, die sich untereinander noch nicht kannten, ihre Erfahrungen austauschen wollten. Wir sprachen über Herausforderungen in der Schule, in der Hochschule, in Organisationsentwicklungsprozessen und bei der Entwicklung virtueller Messen. Wir teilten unsere Erlebnisse als Designer von Kongressen, die in die Videokonferenz-Welt umziehen mussten, über die erste digitale Bürgerversammlung oder über digitales Improvisationstheater. Neben dem inhaltlichen Austausch erlebten wir, dass sich Menschen auch digital sehr nahekommen können, selbst wenn sie sich vorher noch nie gesehen hatten.

Es entstand sehr schnell ein wohltuendes Klima von großem Interesse und gegenseitiger Wertschätzung. Alle waren Profis auf ihrem jeweiligen Gebiet. Sehr sensibel haben alle Verantwortung für eine gepflegte Gesprächsatmosphäre übernommen. Es mussten dafür keine Regeln entwickelt werden. Wenn wir gemeinsam lachen konnten, haben wir das als Höhepunkte erlebt. Wir alle haben diesen Gesprächskreis wie einen Lichtblick in der zunehmenden sozialen Isolation erlebt.

Ist es nicht seltsam, in einer Zeit, in der die physische Nähe als bedrohlich erlebt wird, gerade in der Videokonferenz den Anspruch zu formulieren, dass hier menschliche Berührung stattfinden soll?

90 min pro Woche war unser Rahmen, in dem wir unendlich viele Erfahrungen, Anregungen und Hilfestellungen sammelten. Wir erlebten, dass echte berührende Begegnungen in der Videokonferenz gelingen können.

Nach vier Abenden im engen Kreis begannen wir, jeweils einen Gast einzuladen. Dabei widmeten wir den ersten Teil der Treffen dem Austausch in wechselnden Kleingruppen zur kollegialen Fallberatung. Der zweite Teil war dem Gastreferat gewidmet. Fast alle Gäste wollten danach ständige Mitglieder unseres regelmäßigen Gesprächskreises werden.

Einer dieser Gäste war Andreas Greve aus Bremen. Er berichtete uns über ein Softwaretool zum kollektiven Denken und Entscheiden. Damit kann man mit sehr vielen Menschen in sehr kurzer Zeit eine hohe Ergebnisqualität erzielen. Er bot uns an, unsere Fragestellung mit mindestens 50 Personen zu bearbeiten und nebenbei auch die Wirksamkeit seiner Software am eigenen Leib zu erfahren.

Wir luden Personen zu einem Ideen-Workshop ein, die sich direkt oder indirekt mit Veranstaltungen beschäftigen, und wollten gemeinsam mit ihnen nach Ideen suchen. Dafür hatten wir die folgenden Fragen vorbereitet:

*Stellen Sie sich vor, wir treffen uns im Jahr 2022 wieder. Nicht nur die Wogen der Corona-Pandemie haben sich geglättet, sondern der notwendige Strukturwandel ist mit sensationellen und wirklich überraschenden Lösungen geglückt. Mit vereinten Kräften sind die Entwicklungen zum Positiven gewendet worden und völlig neue Geschäftsmodelle, Methoden und Technologien entstanden. Es ist gelungen, berührende Veranstaltungen zum Standard zu machen. Menschen treffen sich gerne live und digital, um ihre wichtigen Themen und Anliegen gemeinsam voranzubringen. Wir schauen aus dem Jahr 2022 zurück und reflektieren gemeinsam:*

- *Welche Sensationen sind gelungen?*
- *Welche Erfolgsfaktoren haben wir genutzt?*
- *Welche Stolpersteine mussten wir für den Erfolg aus dem Weg räumen?*

Über 80 Fachleute beteiligten sich als Mit-Gestalter\*innen. Um es vorwegzunehmen: Viele der Eingeladenen waren begeistert von der überraschend schnellen und dynamischen Sammlung von Ideen, Kommentaren und Lösungsansätzen, obwohl man sich nicht dabei in die Augen sehen konnte. Nach einer guten Stunde lagen viele Ideen und umfangreiche Kommentare aus den vier Fragerunden vor. Es gelang eine sehr aussagekräftige Zusammenfassung. Dennoch wurde die Veranstaltung in unserem Gesprächskreis extrem unterschiedlich bewertet. Es wurde die gewohnte Begegnung auf Augenhöhe vermisst und der nicht immer perfekte Ablauf kritisiert.

Die Enttäuschung aufgrund unterschiedlicher Erwartungshaltungen konnten wir nutzen, um Neues zu lernen. Einerseits haben wir erfahren, dass Veranstaltungsteilnehmer manchmal auf ganz andere Dinge Wert legen, als wir Planer, Designer oder Gastgeber es erwarten. Dies beschreibt Claudia Nielsen (Beitrag „[Zwangs-virtualisierte Events – Erfahrungen aus der Praxis](#)“). Andererseits wurde unser Weltbild dahin gehend erweitert, dass die anonyme Beschäftigung mit einer Fragestellung zu schnelleren und unvoreingenommeneren Ergebnissen führen kann, wenn die sonst übliche Bewertung unseres Gegenübers ausgeblendet wird (Beitrag 11). Deutlich wurde auch, wie wichtig aktivierende Energizer für den Ablauf und die Pausen sind (Beitrag 9).

Als Möglichkeit zur persönlichen Interaktion hatten wir unseren Ideen-Workshop mit einem virtuellen Foyer versehen. Dort trafen sich einige der Mit-Gestalter\*innen nach den vier Fragerunden zur lockeren Plauderei, zu einem kommunikativen Ausklang. Jene, die das nutzten, waren begeistert – sie konnten jetzt, statt nur anonym zu bewerten oder Vorschläge zu posten, mit Bild und Ton einigen der Mitwirkenden begegnen. Wir mussten diesen letzten Teil des Workshops schließlich offiziell beenden, da die Gespräche auch noch lange nach dem angesetzten Ende in vollem Gange waren.

Hier nun einige Elemente dessen, was sich aus den vier Fragerunden ergab:

Veranstaltungen sind in positiver Erinnerung geblieben, weil

- persönliche Begegnung und lebendiger Austausch ermöglicht wurden,
- die Atmosphäre durch Wertschätzung und Vertrautheit geprägt war,
- die Teilnehmenden aktiv in die Veranstaltung eingebunden waren,
- sie inspirierend waren und Neues entwickelt wurde,
- sie emotional ergreifend waren und eine Gänsehaut erzeugt haben,
- sie gut inszeniert waren und Überraschungsmomente enthielten,
- sie durchdacht, stimmig geplant und perfekt organisiert waren,
- alle Beteiligten begeistert waren und uns dies auch gezeigt haben.

Veranstaltungen werden in Zukunft begeistern, wenn

- neue digitale Komponenten in hybride Formate integriert wurden,
- virtuelle Realität das Gefühl der tatsächlichen Teilnahme erzeugt,
- häufige und spontane Teilnahme unabhängig vom Ort möglich ist,
- intelligent matchende persönliche Begegnungen unterstützt werden,
- sie interaktiv sind und die Teilnehmenden mit einbezogen werden,
- sie für jeden inhaltlich relevant und menschlich authentisch sind,
- Internetverbindungen schnell und zuverlässig überall funktionieren,
- die Werkzeuge vielfältig und trotzdem einfach zu bedienen sind,
- digitales Arbeiten allgemein für bessere Work-Life-Balance sorgt,
- die Bereitschaft, sich auf neue Formate einzulassen, bestehen bleibt,
- damit ein nachhaltiger Umgang mit der Umwelt verbunden wird.

Wir werden in Zukunft erfolgreich sein, wenn

- wir umdenken werden und den Mut haben, Neues auszuprobieren,
- es in virtuellen Formaten gelingen wird, Live-Erlebnisse zu kreieren,
- wir die Stärken der Formate und der Partner zusammenführen,
- wir auf spezifische Bedürfnisse der Zielgruppe eingehen,
- wir alle vom Mehrwert der aktiven Teilhabe überzeugen können,
- wir die Vorbehalte zu digitalen Formaten berücksichtigen,
- wir mehr als nur das Interagieren am Bildschirm anbieten,
- wir einfache Tools und verlässliche Technik zur Verfügung haben,
- uns die rechtlichen Rahmenbedingungen unterstützen,
- sich auch virtuelle Veranstaltungen finanziell lohnen.

Die Ergebnisse des Workshops stehen, mit allen Details, online bereit. Interessierte finden dort auch die Einstiegsabfragen, die wir zu Beginn gestellt hatten, sowie die einzelnen Nennungen mit Kommentaren und den für das Ranking relevanten Stimmen. [https://nextmoderator.net/beruehrende\\_veranstaltungen](https://nextmoderator.net/beruehrende_veranstaltungen)



Für einen Folge-Workshop im Oktober 2020 haben wir diese Ergebnisse zusammengefasst, aufbereitet und daraus sechs zentrale Fragen formuliert. Dabei ging es uns um konkrete Vorschläge und Ideen, Anregungen und Tipps, um den zukünftigen Erfolg von Veranstaltungen im virtuellen Raum unterstützen zu können.

Klassischerweise hätten wir aus dem großen Kreis der Mit-Gestalter Teilnehmer zu einer Vor-Ort-Veranstaltung eingeladen, um die Fragen im Format eines World Cafés zu bearbeiten. Aber durch die Pandemie war das nicht möglich. Zudem erschien es logisch, über erfolgreiche digitale Veranstaltungen selbstverständlich im Rahmen eines Online-Events zu diskutieren.

Den Teilnehmern wollten wir zu Beginn nochmals deutlich machen, was wir unter „berührend“ verstehen. Zutreffend sind Emotionen, die sich durch Lachen oder Weinen, durch Freude oder Trauer ausdrücken. Es ist jedoch viel mehr, das hier greift: Veranstaltungen etwa, bei denen wir wirklich beteiligt sind, die uns motivieren oder Positives verstärken, bei denen durch Storytelling neues Wissen nachhaltig im Gedächtnis verankert wird oder spielerische Elemente das eigene Können zum Vorschein bringen.

In sechs Kleingruppen lieferten die beteiligten Fachleute eine Vielzahl von weitergehenden Antworten und Hinweisen:

- Wie kann die virtuelle Realität das Gefühl der tatsächlichen Teilnahme erzeugen?
  - Jemand gibt in der Vorstellungsrunde etwas Persönliches preis!
  - Eine Wohnungstour ermöglicht private Einblicke!
  - Das persönliche Gesicht ist bereits ein Statement – Kameras an!
  - Persönliche Gegenstände schaffen Nähe, können in die Kamera gehalten werden oder, entsprechend vorbereitet, neben den Teilnehmern platziert sein!
  - Beiträge leisten, die Resonanz erzeugen – also relevant und offen sind!
  - Der Mut, sich dann zu melden, wenn man etwas nicht verstanden hat!
  - Im Flow der Veranstaltung vergessen, dass man lediglich virtuell anwesend ist – ein Fokus auf: Hier ist es live!
  - Mehr Spaß bei virtuellen Veranstaltungen, indem man auch an die Vorteile denkt!
- Wie lassen sich persönliche Begegnungen intelligent matchen?
  - Die Gruppengröße kann durch die Raumgröße gesteuert werden – kleine Gruppen schaffen automatisch die Atmosphäre für einen sehr interaktiven Austausch!

- Durch optionales Clustern – wie bei Veranstaltungen im realen Raum – können Gruppen durch ein vordefiniertes Raster zusammengestellt werden (Parship-Ansatz)!
- Wichtig sind Offenheit und Freiwilligkeit im digitalen Raum: Das Verlassen der Session, um einen Kaffee im Foyer zu trinken, ist schwieriger und daher sollen diese Kriterien als Grundvoraussetzung für den Austausch Gültigkeit besitzen!
- Wie und mit welchen Methoden gelingt Interaktivität?
  - Bei hybriden Veranstaltungen helfen spezifische Apps, die dann beide Gruppen – online wie onsite – zusammenführen!
  - Ein neues Format kann Sprecher von Gruppen definieren (deren Wahl ist bereits eine Interaktion), die in einem Dialog miteinander die Meinungen großer Gruppen diskutieren, vertreten und repräsentieren!
  - Abstimmungen – mit App oder spezifischen Systemen – sollten nur bei großen Gruppen zum Einsatz kommen; kleinere Gruppen immer in einen Dialog führen!
- Wie werden Veranstaltungen inhaltlich relevant und menschlich authentisch?
  - Wie bei allen Veranstaltungen – wir zeigen uns als verletzbare Menschen und sind mit unserem Körper wie auch mit unseren Gefühlen anwesend!
  - Wir bauen ein objektiv spürbares Gefühl der Sicherheit auf!
  - Kennenlernen ist eine Grundvoraussetzung, die auch virtuell organisiert werden kann!
  - Der Veranstalter muss vorab in Briefing-Gesprächen mit den Beteiligten (u. a. Referenten) Authentizität vorleben!
  - Inhaltliche Relevanz schaffen Instant-Beiträge, etwa durch kurze Umfragen als Spiegel der Teilnehmer!
  - Gerade virtuelle Veranstaltungen benötigen weniger Frontal-Beschallung und mehr interaktive Anteile!
  - Technikprobleme stressen nicht nur den Veranstalter, sondern auch die Teilnehmer – daher möglichst viele potenzielle Störungen im Vorfeld bereits ausschließen!
  - Wie bei allen Veranstaltungen müssen auch hier die Bedürfnisse der Teilnehmer im Fokus stehen; das erfordert gegebenenfalls mehr eigene Zurückhaltung!
  - Menschlichkeit kommt durch Fehler, durch Schwächen zum Ausdruck; dies von sich zu berichten, dazu sollte aufgefordert werden –

- gegebenenfalls mit einem Teilnehmer, der vorab dazu seine Bereitschaft signalisiert hat und den Anfang macht!
- Gewöhnung durch die Übung im Umgang mit digitalen Plattformen wird dabei helfen, nicht mehr „in das Mikrofon“ zu sprechen, sondern zu den anderen Teilnehmern!
  - Bedürfnisse und Erwartungen im Vorfeld abzufragen schafft die richtigen Themen und trifft die Interessen der Teilnehmer – im Idealfall mit einer Anschlussfähigkeit für alle!
  - Das Tempo der Veranstaltung determiniert die Menschlichkeit – digital benötigt im Zweifelsfall mehr Pausen, mehr Freiräume, weniger Klicks!
  - Wie schon immer helfen eine klare Zielsetzung und eine entsprechend informative Einladung!
  - Dialog im kleinsten Format – zwei Personen, die miteinander sprechen – ist das Format für inhaltlich relevante Kommunikation!
  - Aufmerksamkeits-Catcher sind bei digitalen Veranstaltungen besonders wichtig, um die Teilnehmer inhaltlich nicht zu verlieren!
  - Der heimische Bildschirm ist keine Leinwand – prägnante und gut lesbare Präsentationen sind obligatorisch!
- Welche vielfältigen und einfach zu bedienenden Werkzeuge oder Methoden haben sich bewährt bzw. sollten wir ausprobieren?
    - Es gibt bereits eine reichhaltige Auswahl an Tools, die permanent erweitert wird. Allerdings limitiert durch das jeweils eingesetzte Video-Konferenz-System!
    - Videos sind häufig problematisch, hier sind ganz besonders wichtig das Referenten-Briefing und die „Generalprobe“ zur Sicherstellung eines störungsfreien Beitrags!
    - Basis-Anforderung ist es, den Teilnehmern eine Melde-Funktion (anzeigen) zu ermöglichen!
    - Kein Werkzeug ohne Ziel, kein Tool ohne Grund!
    - Gerade bei digitalen Veranstaltungen muss die Moderation als Werkzeug eingesetzt werden!
    - Mechanische Interaktion als Methode kann an vielen Stellen genutzt werden – die Hand vor die Kamera halten, winken, etwas ins Bild halten!
  - Wie kann eine wirksame Dramaturgie echte Gefühle bei den Teilnehmern schaffen?
    - Vor der Veranstaltung bereits Neugierde wecken und die Vorbereitungen mit einer Pilotgruppe vornehmen – die das gewünschte

Ergebnis und den dazu geplanten Prozess verifiziert, im Sinne eines Erwartungsmanagements!

- Variation sticht Monotonie – etwa eine Veränderung des Tempos (Kreativ-Spurts ...) oder die Schaffung temporärer Stille!
- Bilder, Musik, Poesie und Metaphern schaffen das – ebenso wie Raum und Zeit für Aufgabenstellungen oder das Beantworten guter Fragen. Vorsicht jedoch beim „Individuum Mensch“: Eine Intervention kann bei unterschiedlichen Teilnehmern auch unterschiedliche Gefühle auslösen!
- Gefühle sind elementar für die Verankerung – ohne Gefühle schaffen wir keine Erinnerung an die Veranstaltung!
- Je nach Konstellation kann die Spannungskurve zum Start bereits hoch sein – oder das Highlight ist am Ende. Ein zurückhaltender Teilnehmerkreis erfordert tendenziell eine langsam ansteigende Kurve, um die Teilnehmer abzuholen!
- Ein Gefühl der Relevanz, der Wertigkeit der Veranstaltung, des persönlichen Nutzens schafft man dann, wenn der Transfer in den eigenen Alltag thematisiert wird!
- Die persönliche Einladung ist und bleibt ein großer Motivator, um teilzunehmen und mit dabei zu bleiben!

Damit waren wir am vorläufigen Ende unserer gemeinsamen Lernreise angelangt, die mit einem spontanen Gesprächskreis im März 2020 begonnen hatte. Wir haben viel erlebt und wertvolles Material zusammengetragen, welches wir gerne anderen – nicht nur aus der Veranstaltungsbranche – zur Verfügung stellen wollen.

Rolf-Günther Hobbeling vom Verlag Springer Gabler hat unsere Idee sehr unterstützt, in Einzelbeiträgen und an konkreten Beispielen darzustellen, wie berührende Begegnungen im digitalen Raum möglich werden. Fast alle Mitglieder des Gesprächskreises haben sich mit einem Beitrag am Buch beteiligt, weitere Autor\*innen ergänzen mit Themen aus der jeweils eigenen Perspektive.

Die Entstehung der meisten Beiträge wurde in einem Online-Gespräch zwischen den Autor\*innen, den Herausgebern und dem Dialogarchitekten Hans-Jürgen Frank gestartet. In den einstündigen Videomeetings wurden nicht nur die grundlegenden Gedanken und die Gliederung des Beitrags formuliert, sondern auch die Zusammenhänge zum Buchtitel herausgearbeitet und visualisiert. Spannend war es dabei für uns zu beobachten, wie intensiv und persönlich dieser Dialog über Distanz von den Autor\*innen erlebt wurde, und wie durch die Live-Zeichnungen neue Erkenntnisse entstehen konnten.

Alle Einzelbeiträge beleuchten sehr unterschiedliche Fragestellungen und dennoch verbindet sie ein roter Faden. Denn für echte menschliche und berührende Begegnungen in digitalen Veranstaltungen kann vieles wertvoll sein: Partizipation bereits in der Vorbereitung, empathische und warmherzige Gastgeberschaft und Moderation, überlegte, aktivierende und energetisierende Übungen, Softwarelösungen für Kollaboration, simultane Dokumentation, konsequente Pausen – und ein Bewusstsein für die ökologischen und insgesamt nachhaltigen Wirkungen unseres Verhaltens bei Videokonferenzen.

So können Sie als Leser\*in überall mit der Lektüre beginnen. Damit Sie sich schnell orientieren und die Beiträge kombinieren können, ist jedem Beitrag ein visueller Überblick vorangestellt.

Lassen Sie sich auf die Forschungsreise ein und lassen sich von den dargestellten Erlebnissen und Erkenntnissen inspirieren. Wir freuen wir uns sehr, wenn Sie uns Ihre Erfahrungen mitteilen und damit Mitglied des vielfältigen Expeditionsteams werden. Treffen wir uns gerne hier: [www.beruehrende-online-veranstaltungen.de](http://www.beruehrende-online-veranstaltungen.de)



**Prof. Stefan Luppold** leitet den Studiengang „BWL – Messe-, Kongress- und Eventmanagement“ an der staatlichen DHBW (Duale Hochschule Baden-Württemberg) Ravensburg. Zuvor war er zwei Jahrzehnte in internationale Projekte der Veranstaltungsbranche eingebunden. Als Herausgeber von Fachbuchreihen, als Mitherausgeber von „Praxishandbuch Kongress-, Tagungs- und Kongressmanagement“ sowie „Handbuch Messe-, Kongress- und Eventmanagement“, als Autor, Referent und Gastdozent an Hochschulen im In- und Ausland gibt er sein Wissen weiter. Stefan Luppold ist Mitglied in verschiedenen Beiräten und Leiter des Instituts für Messe-, Kongress- und Eventmanagement (IMKEM).

**E-Mail:** [luppold@dhbw-ravensburg.de](mailto:luppold@dhbw-ravensburg.de).



**Wolfgang Himmel** begleitet gerne außergewöhnliche Expeditionen in eine gute Zukunft. Wo es keine Landkarte gibt, braucht es die Vielfalt der Erfahrungen und Wahrnehmungen, um gemeinsam co-kreativ die Wege zu erforschen, wenn nötig umzudrehen und neu zu starten. Als Erwachsenenbildner, Moderator, Koordinator und Prozessbegleiter für Verwaltungen, Verbände, Hochschulen und Unternehmen bringt er langjährige praktische Erfahrungen und methodische Zugänge für transnationale, transdisziplinäre und cross-sektorale Innovations-, Kooperations- und Beteiligungsprozesse ein.

**E-Mail:** [dialog@wolfgang-himmel.de](mailto:dialog@wolfgang-himmel.de).



# Neo-hybride Events – real und virtuell im Post-Corona-Mix

Stefan Luppold

## Inhaltsverzeichnis

1	Veränderung .....	14
2	Hybridität .....	16
3	Begriffe .....	17
4	Bedeutungswandel .....	19
5	Neo-Hybridität .....	21
	Literatur .....	24

**Zusammenfassung** Die Pandemie hat uns eine steile Lernkurve hinsichtlich virtueller Veranstaltungen beschert. So werden auch die uns bekannten hybriden Konzepte neu zu interpretieren sein. Erfahrungen aus dem erzwungenen Umgang mit digitalen Veranstaltungen schaffen einen nachhaltigen Erkenntnisgewinn, ein neues Bewusstsein für Inhalte und die Allokation von Lebenszeit. Gleichzeitig ist zu diskutieren, ob wir weiterhin von real und virtuell sprechen können – oder nach einer neuen und präziseren Definition suchen müssen: Denn wir treffen uns live, so oder so, bei echten Ereignissen und mit wirklichen Erlebnissen.

---

S. Luppold (✉)

Duale Hochschule Baden-Württemberg, Ravensburg, Baden-Württemberg,  
Deutschland

E-Mail: [luppold@dhbw-ravensburg.de](mailto:luppold@dhbw-ravensburg.de)

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein  
Teil von Springer Nature 2021

S. Luppold et al. (Hrsg.), *Berührende Online-Veranstaltungen*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-33918-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-33918-0_2)

# 1 Veränderung

Veränderung ist systemimmanent, ist immer existent. Mit unterschiedlicher Intensität und einer Variation der Geschwindigkeit. Und mit unterschiedlicher Richtung – die letztlich mit determiniert, ob das Ergebnis der Veränderung gut oder schlecht ist, eine Verbesserung oder ein Rückschritt.

So auch mit Blick auf Veranstaltungen, hier insbesondere Messen, Kongresse und Events als direkte, persönliche Kommunikation. Sie sind Teil der Unternehmenskommunikation und ebenfalls einem konstanten Wandel unterworfen. Da Fernseh- und Radiospots, Plakatwerbung und Postwurfsendungen immer weniger wirksam sind – man spricht hier vom Low Involvement der Werbeempfänger –, werden sie immer wichtiger. Sie verkörpern die sogenannte Live Communication, die einen Bedeutungszuwachs erfährt: etwa zur Vorstellung neuer Produkte oder zur Stärkung der Unternehmensmarke.

Dabei entwickeln wir – Veränderung! – immer wieder neue, wirksamere Konzepte und greifen teilweise auf Altbewährtes, Vergessenes zurück, um es in einem Relaunch als Instrument, Methode oder Format in das Jetzt zurückzuholen. Dies gilt beispielsweise für *Campfire*, ein durchaus angesagtes und effektvolles Veranstaltungsformat (für weitere Formate siehe beispielsweise Knoll, 2018).

Bei einer Campfire-Session geschieht das, was die Bezeichnung bereits ausdrückt. Anstelle eines Vortragenden, der mit seiner PowerPoint-Präsentation vor 50 oder mehr Teilnehmern in einem großen Vortragsraum steht, sind diese Veranstaltungen kleiner, intimer und der Fokus liegt auf Konversation und Networking – nicht auf der Vorstellung von Inhalten und Informationen. Der Leiter solcher Sessions spricht kurz, zehn oder 15 min, über das vorgegebene Thema. Dann fördert er die Entwicklung einer Gruppendiskussion, unterstützt das Lernen und Verstehen untereinander, leitet an und vermittelt.

Zwei Merkmale gelten als die Erfolgsfaktoren bei Campfire-Sessions: die limitierte Teilnehmerzahl und der Verzicht auf Technik. Eine Begrenzung resultiert zwar bereits aus der Tatsache, dass im Kreis sitzende Menschen nur bis zu einem bestimmten Durchmesser (der sich aus der Teilnehmerzahl ergibt) vernünftig miteinander kommunizieren können; jedoch ist die eigentliche Wirkung die, „ausgewählt zu sein“, „mit dazuzugehören“. Technik stört häufig, reduziert die Konzentration auf das, was derjenige, der gerade spricht, in die Runde gibt.

Gleich sein im Kreis, Homogenität und Ent-Hierarchisierung. Vielleicht erinnern Sie sich daran, dies schon einmal gehört, davon gelesen oder es selbst erlebt zu haben. Als Pfadfinder, im heimischen Garten an der Feuer-schale oder in einem Western, wenn sich die Indianer zum Palaver versammelten.

Als der Mensch vor 800.000 Jahren lernte, das Feuer zu erzeugen, zu nutzen und zu bewahren, fand er sicherlich auch bald den Weg zum wertigen Austausch durch ein Treffen rund um das Wärmende und wilde Tiere fernhaltende Campfire.

Eher als Konstante galt bislang das Zusammenkommen im realen Raum. Trotz Überlegungen, inwieweit eine Messe virtuell, ein Event digital oder eine Konferenz online stattfinden kann, war dies überwiegend negativ konnotiert: geht nicht, macht keinen Sinn, liefert nicht die gewünschten Ergebnisse, ist wirkungslos. Hier fördert eine Aussage des Zukunftsforschers Matthias Horx das Nachdenken darüber: „Der eigentliche Sinn einer Krise besteht darin, dass wir erkennen, dass es auch ohne sie nicht so weitergegangen wäre wie bisher“ (Horx, 2020). So werden wir im Kontext von Veranstaltungen den Begriff *Raum* neu begreifen müssen. Gibt es einen zweidimensionalen Raum? Sind Events im Cyberspace Veranstaltungen im Nirgendwo oder in einem virtuellen Raum? Ein neuer Blick auf das, was für uns bislang als selbstverständliche Größe von Zusammenkünften galt!

Begonnen hat das jedoch noch viel früher, vielleicht in den 1980er Jahren mit dem Spatial Turn: Im kultur- und sozialwissenschaftlichen Kontext wurde der Raum – wieder – wahrgenommen, nicht die Zeit allein bildet die kulturelle Größe. Besonders am virtuellen Raum des Internets wird deutlich, dass eine neue Raumauffassung erforderlich war, die den Raum nicht nur als ein dreidimensionales Behältnis versteht, in dem sich Menschen bewegen. Stattdessen sehen wir den Raum heute als das Resultat sozialer Beziehungen, das dem Interesse und Handeln einzelner Menschen oder Gruppen entspringt. Der reale Raum wird ergänzt durch soziale und kulturelle Raumwahrnehmung (Luppold, 2018). Und mit diesen Attributen ausgestattet kann dann auch ein konstruierter, elektronisch erzeugter Raum zu einem realen werden. Oder, etwas tiefsinniger formuliert entlang eines Films von Thomas Heise aus dem Jahr 2019: Heimat ist ein Raum aus Zeit.

## 2 Hybridität

Willkommen in der Gegenwart. Die präsentierte zu Beginn des 21. Jahrhunderts ein – Veränderung! – neues Zwei-Komponenten-Thema: Hybride Events. 2016 erschien das gleichnamige Buch von Colja Dams und mir, in dem wir das Konzept vorstellten und erläuterten (Dams & Luppold, 2016):

„Events und Live-Marketing sind heute ohne die Einbeziehung der digitalen Kanäle nicht mehr denkbar. Als Basiskomponente eines jeden Hybrid Events dient das klassische Event als realer, dialog- und erlebnisorientierter Raum für Kommunikation zwischen Menschen, Unternehmen, Marken und ihren Interessengruppen. Die zweite Komponente setzt sich aus allen neuzeitlichen Kommunikationskanälen, Technologien und Geräten zusammen, die Menschen heute nutzen, um miteinander in Verbindung zu treten“ (Luppold, 2011).

„Während Hybrid Events in den USA eher als (virtuelles) Zusatzevent verstanden werden, hat sich in unseren Breiten eine physisch-digitale Mischform aus Live-Events und virtueller Kommunikation etabliert. Hybrid Events verbinden das Live Marketing mit mobilen Applikationen, Social Media Anwendungen und Location Based Services (standortbezogene Zusatzdienste)“ (VOK DAMS 2012).

Aufmerksamen Lesern entgeht nicht, dass hier von Live-Events (und Live-Marketing) gesprochen wird, das den Kern einer hybriden Veranstaltung darstellt. *Live* wird synonym für *im klassisch-realen Raum* verwendet. Also klassische Veranstaltungen mit physischer Anwesenheit der Teilnehmer – ergänzt um virtuelle Kommunikation vor, während und nach dem Live-Event.

Es war nachvollziehbar – und ist anhand vieler Fallbeispiele auch belegbar –, dass ein Investment in die virtuelle Erweiterung der Kommunikation wirkungsvoll ist. So entstanden, ob bei Business-Events, bei Verbands-Kongressen oder auch im Vor- und Nachfeld von Messen, immer weitere hybridisierte Alt- oder hybride Neu-Konzepte. Denn:

- Hybride Event-Bestandteile erhöhen die Chance, dass sich die Teilnehmer mit den Inhalten und Botschaften eines Events intensiver, gründlicher und damit ganzheitlich auseinandersetzen.
- Hybride Events können durch die Ergänzung von virtuellen Bestandteilen effektiver werden und die Teilnehmer mehr in ihren Bann ziehen, als dies klassische Events vermögen.

- Je mehr Involvement die Besucher gegenüber den Event-Objekten entwickeln, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass sie über einen virtuellen Kanal mit dem Veranstalter in Interaktion treten (Dams & Luppold, 2016).

Mit *Zehn Grundregeln zum Einsatz hybrider Events* schlossen Colja Dams und ich unser Buch ab, darunter:

„Der Besucher ist König:

Stellen Sie die Besucher in den Mittelpunkt all Ihrer Aktivitäten. Fragen Sie sich, was sie wirklich wollen, für was sie sich interessieren und was ihnen tatsächlich nützt. Wenn Sie Zweifel haben – fragen Sie doch einfach nach!“ (Dams & Luppold, 2016).

Diese Anregung zum Nachfragen wurde vielfach aufgegriffen, jedoch im engeren Sinn und weniger darauf ausgerichtet, ob etwa An- und Abreisezeiten in einem gesunden Verhältnis zu den erwarteten Erlebnissen und Erkenntnissen stehen. Dies zu beantworten entfiel in Zeiten des Lockdowns und dennoch stellte sich dort die Frage. Dazu später mehr.

Eine Unschärfe in der Definition hybrider Events zeigt sich darin, dass damit immer wieder auch Veranstaltungen bezeichnet werden, deren virtuelle Komponente lediglich aus einem Livestreaming besteht: Die Inhalte des Kern-Events, beispielsweise Vorträge, werden via Internet an nicht im Raum anwesende Personen (ob man diese als Teilnehmer bezeichnen sollte, darüber lässt sich streiten) übertragen. Dies entspricht allerdings keinesfalls den oben dargestellten Zielsetzungen, etwa einem höheren Involvement der Teilnehmer. Hier sehen wir lediglich eine oft nicht qualitativ bestimmte Erhöhung der Reichweite. Und Quantität ist nun nicht vordergründig Ziel professioneller Hybrid-Konzeptionen.

### 3 Begriffe

Für die Einordnung von Messen, Kongressen und Events gibt es vielfältige Definitionen. Wenn wir von der Veranstaltungswirtschaft sprechen, dann trifft hier auch der Begriff Live-Kommunikation oder Live Communication zu. Da dies von Angesicht zu Angesicht stattfindet, sind auch Bezeichnungen wie Face-to-Face-Kommunikation oder Direkte Wirtschaftskommunikation passend.

Problematischer wird es mit Blick auf die Bestandteile hybrider Events. Hier sprechen wir heute noch von realen und virtuellen Elementen. Daraus ergeben sich zwei Fragen:

1. Sind digitale Bestandteile per se surreal, unwirklich, also nicht real?
2. Können virtuelle Bestandteile denn fiktiv und nicht faktisch sein bei einem Live-Event?

Dies fordert eine Klarstellung bezüglich des Begriffes *live*:

Dieser Terminus benötigt eine neue Bedeutungszuschreibung. Galt er bislang als Synonym für eine tatsächliche Begegnung im realen Raum, hat er sich nun an das angenähert, was wir aus der medialen Content-Produktion kennen. Eine Live-Übertragung ist das zeitliche Zusammentreffen von Konsum (bzw. Teilnahme) und Ereignis; ein Fußballspiel, ein Bühnenwerk oder eine Mondlandung, ohne dabei im Stadion, in der Oper oder auf dem Erdtrabanten sein zu müssen. Das neue *live* ist also das alte plus ein *remote-live*.

Also ist ein Webinar, an dem ich teilnehme, selbstverständlich live – und damit ist es sicherlich auch eine reale Veranstaltung: in der Wirklichkeit vorhanden, nicht nur in der Vorstellung (siehe dazu etwa DUDEN).

Folglich ist– auch für den nutzenstiftenden Gebrauch in der Veranstaltungswirtschaft – zwischen live und nicht-live zu unterscheiden. Findet etwas gerade jetzt statt, mit mir als Teilnehmer (ob im Raum oder am Bildschirm), dann ist das live.

Einen zielführenden Input erhielt ich von Kai Hattendorf, Geschäftsführer des Weltmesseverbandes UFI (Global Association for the Trade Show Industry). Im Rahmen eines Diskurses über hybride Veranstaltungen bat er darum, den Begriff *virtuell* in den Ruhestand zu versetzen. Denn ein Event, das Menschen aus einem gemeinsamen Grund zusammenbringt und verbindet, sei immer auch ein realer Vorgang. Kein Widerspruch, da er gleich die Alternativ-Begriffe für virtuell und real mitgeliefert hat: *online* und *onsite*.

Es wird vermutlich einige Zeit dauern, bis wir in der Veranstaltungswirtschaft zu diesen neuen Begriffen übergehen können. Daher bleibt es für den Moment, auch in diesem Beitrag, bei den vielleicht nicht ganz exakten, aber eingeführten *virtuell* und *real*.

## 4 Bedeutungswandel

Wer während der Pandemie an einer digitalen Konferenz teilgenommen oder ein virtuelles Event besucht hat, der war zunächst unerfahren, neugierig, vielleicht auch desillusioniert. Über Monate jedoch wurde das Neue, Unbekannte zu etwas Vertrautem. Verabredungen wurden fast schon automatisch als Link zur Session einer Online-Plattform getroffen, dabei auch viele Telefonate in Bild-Telefonate via Zoom, Microsoft Teams etc. transformiert. Denn: Headset und Kamera waren, wie Stift und Papier, normal geworden.

### **Mit dieser Normalität geht ein Bedeutungswandel einher, der sich aus verschiedenen Elementen zusammensetzt:**

- **Wirtschaftlichkeit**

Zu den Erlebnissen, die bei ins Internet konvertierten Veranstaltungen in Erinnerung bleiben, zählt die Zeitersparnis. Die Konferenz um 9:00 Uhr bedeutet, dass man sich – mit einer Tasse Kaffee ausgestattet – um 8:50 Uhr, mit einem letzten Blick in den Spiegel, vor die Kamera des Homeoffice-Arbeitsplatzes setzt. Und los geht's! Keine Vorabend-Anreise, kein prophylaktischer Abruf von Stau-Infos. Dies im Übrigen auch vom klassischen Unternehmens-Office aus, also ein Just-in-Time-Conferencing. Damit auch keine aufwendigen Set-ups, keine Reise- und Übernachtungskosten, kein Pausencatering und insgesamt wesentlich geringere Kosten.

- **Umwelt**

Untersuchungen zeigen immer wieder, dass die CO<sub>2</sub>-Bilanz einer Veranstaltung insbesondere von den an- und abreisenden Teilnehmern bestimmt wird. Klar, dass – mit Blick auf die ökologische Dimension – eine digitale Veranstaltung vorteilhaft ist. Der Vollständigkeit halber muss darauf hingewiesen werden, dass auch der Betrieb von Informations- und Kommunikationstechnologie Emissionen verursacht und, um einen realistischen Vergleich zu bekommen, Experten mit einer Berechnung beauftragt werden sollten.

- **Relevanz**

Durch die Alternative – online oder onsite – erhalte ich die Wahlmöglichkeit und kann Prioritäten setzen: Welche Veranstaltung lasse ich weg, wo genügt mir eine virtuelle Teilnahme und wo muss ich unbedingt vor Ort mit dabei sein? Zukünftig werden diese Entscheidungen viel ausdifferenzierter fallen, insbesondere dann, wenn die Veranstaltung inhaltlich sowohl zu Hause als auch am Veranstaltungsort in gleicher Qualität konsumiert werden kann. Dann geht es gegebenenfalls um persönliche Treffen und das Rahmenprogramm – oder um einen insgesamt guten Mix über das Jahr verteilt.

- **Balance**

Auch wenn der Besuch von Veranstaltungen zum geschäftlichen Alltag zählt: Andere Arbeit bleibt liegen, muss verschoben werden, Reisezeiten kürzen freie Zeiten und die sogenannte Quality Time – Zeit für Familie und Freunde – leidet darunter. Ein Grund mehr, sich im Sinne eines ausgeglichenen privaten und beruflichen Lebens dort Freiräume zu verschaffen, wo das durch Online-Teilnahmen möglich ist.

In Summe stehen diese Elemente für ein verstärkt werteorientiertes Bewusstsein. In den Monaten der Pandemie habe ich mit vielen Besuchern von Kongressen gesprochen und war selbst als Teilnehmer wie auch als Referent von zu Hause aus aktiv. Alle haben ihre Sensorik neu justiert und denken zukünftig über Wirtschaftlichkeit, Umwelt, Relevanz und Balance nach. Sofern, wovon wir ausgehen sollten, das Angebot zur Teilnahme die Option zur Wahl bietet.

### **Beispiel Skoda**

Am 1. September 2020 stellte Skoda sein erstes elektrisch betriebenes Fahrzeug vor. Authentisch sollte das sein, daher fand die Veranstaltung in Prag statt. Pandemie-bedingt gab es keine Möglichkeit, die Präsentationen und Vorträge vor Ort zu erleben. Deshalb hatte der Automobilhersteller eine virtuelle Live-Premiere in einem neuen Online-Format konzipiert. 360-Grad-Kameras vermittelten den Zuschauern das Gefühl, live vor Ort zu sein. Dazu gab es Interviews im Live-Studio, Videos im Skoda Cinema und einen virtuellen Rundgang durch die Unternehmensgeschichte. Vor und nach der Weltpremiere konnten sich alle Online-Besucher virtuell im Pavillon bewegen. Dort stand die Konzeptstudie VISION iV im digitalen Showroom. Nach der Live-Präsentation wurden zwei der Fahrzeuge im Showroom gezeigt. Allein die Zuschauerplätze waren nicht aufgebaut, ansonsten jedoch alles wie bei jeder anderen Produktpräsentation. Eine hohe Qualität – sehend und hörend – mit Live-Eindrücken, einer individuellen digitalen Beweglichkeit durch den Prager Veranstaltungsort und ein straffes Programm sorgten dafür, dass kompakt und wertig kommuniziert wurde, mit vielen zugeschalteten Teilnehmern, für die eine zweistündige Online-Show relevant und wichtig genug war, um teilzunehmen. Sicher hätten einige Marken-Fans eine Reise nach Prag bevorzugt, jenseits von zeitlichen und finanziellen Aufwendungen. Jedoch war die Show – und deren Ziel – ideal für bestehende und zukünftige Kunden im digitalen Raum positioniert.

## 5 Neo-Hybridität

Vorneweg: Was uns im Zusammenhang mit Unternehmensführung und Positionierung als neue Vokabel, mit entsprechender Unterstützung durch Fachliteratur begleitet, einen erweiterten Denkansatz liefert, ist *Purpose*. Sinnhaftigkeit in der Existenz, im Handeln, gegenüber den Stakeholdern, das ersetzt oder ergänzt, was wir als Mission kennen (Edeka: Wir lieben Lebensmittel).

*Purpose* leitet uns in der Frage nach der Konzeption und Durchführung einer Veranstaltung; der *Purpose* ist unserer Zielgruppe relevant für deren Bereitschaft zur Teilnahme. Wir denken viel weniger über geplante Budgets und routinemäßige Termine nach, wenn es um Events oder Konferenzen geht – sondern über deren Sinnhaftigkeit. Denn, was die Anwendung von Erlerntem aus der Phase der Pandemie betrifft: Nur wenn es Sinn macht, dann trifft das Veranstaltungs-Angebot auf eine Nachfrage.

Die Neo-Hybridität wird sich mehr am Bedarf und weniger an Traditionen ausrichten: Die Management-Konferenz eines Unternehmens findet nicht im Herbst statt, weil das immer so war, sondern dann, wenn es notwendig ist. Durch die ausgebaute digitale Infrastruktur können wir hier wesentlich kurzfristiger reagieren und situativ handeln. Angekündigt in verschiedenen Studien wurde das bereits vor Jahren (Gatterer et al., 2011; Varga, 2016), nun sind wir auch vorbereitet und fast schon passend konditioniert.

Schnelleres und spontanes Conferencing korreliert mit dem, was uns in der Realität stets begleitet hat: die situative Taktung. Aus der Messewirtschaft kennen wir die Entwicklung, dass der Messetermin Trigger für die Produktentwicklung ist – zur nächsten Fachmesse musste der Prototyp vorzeigbar, das neue Modell lieferbar sein. Die Dynamik der Märkte überholte dann diese fixen und teilweise im zweijährlichen Rhythmus getakteten Branchentreffen und es entstanden neue.

Kollaborative und interaktive Events sind in einer Neo-Hybridität noch besser vorstellbar. Diese *Demokratisierung*, die Teilnehmer zu Teilhabenden oder Teilgebenden macht, hat nun eine geübte und akzeptierte Plattform durch die über viele Monate praktizierten Online-Besuche. In der zweiten Jahreshälfte 2020 konnte man dazu fast wöchentlich in Blogbeiträgen und Fachzeitschriften lesen. Carsten Knobel, CEO von Henkel, berichtete auf LinkedIn von einem ersten Treffen mehrerer Zehntausend Mitarbeiter in der Virtual Global Townhall des Unternehmens – mit einer, wie er es nennt, faszinierenden Live-Interaktion.

Dass wir auch bei rein virtuellen Veranstaltungen unterschiedliche Interaktions-Level vorfinden, scheint eine Abbildung der realen Event-Welt zu sein: Bei Webmeetings sitzen alle um einen Tisch, bei Webinaren reduziert sich die Interaktion bereits auf Frage-und-Antwort-Sessions und ist schließlich bei Webcasts bei null angekommen. Folglich finden wir auch hier die notwendige Skalierbarkeit, um beispielsweise in hybriden Konstellationen die beiden Komponenten *real* und *virtuell* auf gleichem Interaktions-Niveau zu fahren.

MCI, eine Veranstaltungsagentur mit Niederlassungen in über 30 Ländern, subsumierte bereits vor der Pandemie in einem Whitepaper, was relevant sein wird (MCI, 2018): Partizipation, eine Digital-Real-Verzahnung, Networking- und Matchmaking-Lösungen sowie Wissen um wirksames Event-Design. „Teilnehmer und Veranstalter werden anspruchsvoller und erwarten passgenaue Event-Konzepte, die sich zielführend und messbar in jeden bestehenden Kommunikationskontext eingliedern können. Der idealen Verzahnung von realen und digitalen Erlebnis-Elementen, insbesondere im Hinblick auf die Informations-Architektur und die Wissensvermittlung, wird ebenfalls eine zentrale Bedeutung zukommen. Unsere Gesellschaft ist mittlerweile voll im digitalen Zeitalter angekommen und hat sich, besonders was die Verarbeitung von Inhalten und Informationen betrifft, erheblich verändert.“

Auch diese Aussage spricht für *Purpose* – und hier als eine Orientierung, die das Wesen und die Bestimmung des Veranstaltenden (des Unternehmens, des Verbandes etc.) noch mehr berücksichtigt als bisher, um damit die operativen, singulären Event-Ziele in einen strategischen Kontext mit einzubauen. Ein großes Ganzes mit Formaten, die Agilität verinnerlichen und dies durch ein Loslösen von traditionellen Restriktionen realisieren. Das „Warum“ steht im Mittelpunkt“, bestimmt das „Wie“ und führt erst dann zum „Was“ (Sinek, 2014).

Für ein Fachbuch, das parallel zu diesem entsteht, habe ich Szenarien entwickelt, die als Beispiele für Neo-Hybridität stehen und nachfolgend aufgeführt sind:

### Beispiel-Szenarien

Betrachten wir drei Szenarien, die sich aus einer Kombination von real und virtuell ergeben und erweiterte hybride Ansätze zur Realisierung von Veranstaltungszielen liefern können:

**Szenario I: String (Kette)**

Reale und digitale Einzelveranstaltungen sind Teil eines großen Ganzen; sie wechseln sich ab, aufgereiht und an einer Story Line entlang, haben strategische wie operative Ziele und kombinieren die reale Begegnung mit der zeitnahen und weniger aufwendigen digitalen. Content wird so verteilt, dass er optimal wirkt. Gedanklich eine Fortschreibung von Konzepten, die es z. B. in Form von Händler-Clubs und Anwender-Gemeinschaften bereits gibt.

**Szenario II: Funnel (Trichter)**

Eine Entkopplung von Zielgruppen und Zielen, die hilft, Quantitäten und Qualitäten bei Events besser zu steuern. Durch eine zeitliche Aufteilung werden in einer virtuellen Vorstufe alle Interessenten mit einem Grundbedürfnis an Orientierung versorgt, während das dann folgende reale Event in der direkten Begegnung mit hoher Effizienz auf ein aus dem Gesamt-Cluster selektiertes A-Level ausgerichtet werden kann. Bei Messen bzw. Messeständen heute durch die Zonen realisiert (Orientierung/Präsentation/Meeting), wird hier die Customer Journey zeitlich gegliedert. Eine Entsprechung hinsichtlich des Aufwands des Besuchers/Gastes resultiert aus der individuellen Nutzen-Stufe (orientiert an AIDA bzw. weiterentwickelten Ansätzen wie AIDAS).

**Szenario III: Bridge (Brücke)**

Eine Veranstaltung mit der zeitgleichen oder zeitversetzten Implementierung von virtuellen und realen Elementen. Aus der virtuellen Situation heraus erfolgt ein Wechsel in die reale oder pseudo-reale; die Teilnehmer werden portiert, über eine Brücke aus der simulierten in die echte Wirklichkeit geführt. Das kann in unterschiedlicher Art und Weise realisiert werden: durch eine Verabredung aus der digitalen Markenerlebniswelt heraus zu einem Video-Austausch mit dem Entwicklungsvorstand, durch einen Shuttle von der virtuellen Kulinarik-Messe zu Gastronomen in der Region oder durch die Anlieferung von Duftproben während der Präsentation einer Parfüm-Innovation – dies ausgestattet mit einer starken Erlebnisorientierung.

Halten wir fest:

- Reale und virtuelle Veranstaltungen (die wir möglicherweise zukünftig Onsite- und Online-Veranstaltungen nennen) können live sein!
- Zusätzlich können virtuelle Veranstaltungen auch nicht-live sein und etwa zeitversetzt als Aufzeichnung oder dauerhaft („Konserve“) zugänglich und besuchbar sein (virtuelle Messe ...)!
- Analoge und digitale Elemente vereinigen sich in hybriden Veranstaltungen (Verbindung zwischen Live-Event und tragenden Elementen der digitalen Interaktion im Vor-, Haupt- und Nachfeld einer Veranstaltung)!

- Zusätzlich zu den oben genannten Faktoren, die das Ergebnis limitieren, müssen *Live Need* und *Real Need* betrachtet werden: Gibt es Gründe dafür? (Luppold, 2019)

Was kommt sonst noch auf uns zu? Ich bin da ganz bei Colja Dams, CEO der VOK DAMS Gruppe, der in einem Beitrag von vier großen Veränderungen in der Eventwirtschaft spricht (Dams, 2020):

- Hybride Events werden das Format der Zukunft sein! Kein Teilnehmer wird dadurch bestraft werden, dass er nicht vor Ort sein kann, da er auch von zu Hause aus live mit dabei sein kann.
- Es kommen offene hybride Plattformkonzepte! Agenturen werden zu Plattformbetreibern – traditionelle Konzepte lassen sich nicht 1:1 in digitale oder hybride übertragen, neue müssen den Fokus auf das Erleben haben.
- Alles online ist die Herausforderung! Die Attraktivierung zur Teilnahme ist nicht ein Wettbewerb mit anderen Events, sondern mit anderen Angeboten, zu denen auch eine gute Netflix-Serie zählen kann.
- Der klassische Eventmanager wird sich hin zu einem mit Hybrid-Event-Kompetenzen ausgestatteten entwickeln müssen!

#### **Wichtig**

Und, bei aller Veränderung, bleiben Grundkomponenten wie Dramaturgie und Inszenierung selbstverständlich relevant, müssen Ziele und Zielgruppen (sowie deren Ziele) definiert und analysiert werden (Haag & Luppold, 2020). Bei einem fachlichen Austausch nannte mir der Geschäftsführer eines der größten deutschen Veranstaltungstechnik-Unternehmens ein Wesensmerkmal, eine Konstante:

*Ob real, virtuell oder hybrid: Bei uns gibt es immer noch eine Bühne!*

## **Literatur**

- Dams, C. (2020). *A peek into the events of the future: Hybrid events*. <https://www.specialevents.com/corporate-events/peek-events-future-hybrid-events>. Zugegriffen: 20. Nov. 2020.
- Dams, C., & Luppold, S. (2016). *Hybride events*. Springer.
- Gatterer, H., Wehnelt, J., & Schibranji, G. (2011). *Event der Zukunft: Ein Handbuch für das neue Zeitalter der Eventbranche*. Zukunftsinstitut.