

# Die Kunst des Zusammenkommens - The Art of Gathering

Parker

2025

ISBN 978-3-8006-7598-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

waren intensiv, die Beratenden konzentrierten sich aufeinander, führten eindringliche und ehrliche Gespräche und sprachen Dinge aus, die sie bisher für sich behalten hatten. Dann kam die erste Pause. Eine Reihe von Beratenden hatte in den Pausen Gespräche mit Kunden geplant. Es war nicht überraschend, dass es ihnen nach fünfzehn Minuten schwerfiel, das Telefon zu verlassen. Wir begannen die Sitzung erneut, aber vier der Beratenden fehlten. Ihr Zuspätkommen, auch wenn dies als guter Mitarbeiterer geschah, schadete der Gruppe und machte die Anwesenden wütend. Es brach das Vertrauen und machte all die Arbeit zunichte, die wir in den vorangegangenen zwei Stunden geleistet hatten, da sich die Kollegen der Verspäteten nicht respektiert fühlten. Ich erkannte, dass die Etikette, nach der der Kunde an erster Stelle stand, so stark war, dass ich ihr mit einer ausdrücklichen, temporären Regel begegnen musste.

Als die Nachzügler, einer nach dem anderen, mit verlegenen Gesichtern zurückkamen, machte einer der Beratenden einen Vorschlag. Er sagte es mehr scherzhaft: »Liegestütze!« Alle lachten. Ich nahm das Stichwort auf und beschloss, dass dies unsere Regel sein würde. Die vier verspäteten Beratenden, in Kostümen und mit Krawatte, mit Stöckelschuhen und Wingtips, sahen mich an, als wäre ich verrückt. Die Beratenden, die pünktlich in den Raum zurückgekehrt waren, grinsten und klatschten. Ehe man sich versah, lagen alle vier Beratenden auf dem Boden und machten jeweils zehn Liegestütze.

Das löste die Spannung im Raum und führte auch eine neue Regel ein: Wer zu spät kommt, darf hereinkommen, muss aber vorher zehn Liegestütze machen. An diesem Tag gab es noch drei weitere Pausen und bei der dritten rannten die Leute buchstäblich durch die Gänge, um es rechtzeitig zu schaffen. Nach jeder Pause wurde die Tür zum Hauptraum mit großem Zeremoniell pünktlich geschlossen. Wenn jemand auch nur ein paar Sekunden zu spät kam, jubelten alle und die Verurteilten legten sich auf den Boden und machten zehn Liegestütze. Die Gruppe improvisierte kollektiv eine neue Regel, mit der sie temporär ihre übliche Etikette außer Kraft setzte. Indem sie es lustig und harmlos, wenn auch etwas peinlich, gestalteten, schufen sie einen flüchtigen Gesellschaftsvertrag, den alle akzeptierten. Die Tatsache, dass die Regel körperlich und lustig war, brachte auch die dringend benötigte Leichtigkeit in die Gruppe.

In diesem Fall mochte ihre Kunden-zuerst-Etikette gut für die Firma im Allgemeinen sein, aber sie war schlecht für diese spezielle Zusam-

menkunft. Die Liegestütz-Regel half, diese strenge Ethik für die alternative Realität unserer gemeinsamen Zeit auszugleichen, ein Zwischenspiel, das seine eigene Pop-up-Etikette brauchte. Die Etikette kann, wie ich schon sagte, einem Zweck dienen: der Aufrechterhaltung von Höflichkeit und gutem Benehmen. Manchmal jedoch, wenn sich ein bestimmter Etikettenkodex in einer Kultur verfestigt, verdrängt er die Möglichkeit anderer Verhaltensweisen, die für bestimmte Momente angemessener sein können. Die Kundenorientierung der Beratenden war meistens eine gute Etikette, aber sie ließ keinen Raum für die ebenso wichtige Ethik der Fürsorge für ihre Kollegen. Eine Regel für diese Zusammenkunft ermöglichte es uns, diesen Raum zu schaffen.

Harrison Owen, ein Organisationsberater, erfuhr diese Wahrheit auf seine eigene Weise, als er die Grenzen der Konferenzetikette erkannte. Höflichkeit und das Vortäuschen von Interesse an der Arbeit anderer waren so starke Werte, dass sie den nicht weniger wichtigen Wert des Lernens verdrängten. Owen war kein »Social Engineer« und er hatte nicht vor, galante Netzwerker so umzuerziehen, dass sie sich nicht um andere Menschen und deren Gefühle kümmerten – vor allem nicht um Menschen, die sie eines Tags brauchen könnten! Er hatte keine Chance, die Etikette zu ändern. Was er tun konnte, war, sie vorübergehend zu überwinden. Also schuf er eine temporäre Methode, die er »Open Space Technology« nannte und in die er unter anderem eine bestimmte Regel einbettete, die dazu beitrug, ein Gegengewicht zu einer impliziten Höflichkeitsnorm zu schaffen. Sie wurde das »Gesetz der zwei Füße«<sup>69</sup> genannt und lautete wie folgt: »Wenn Sie sich während unserer gemeinsamen Zeit in einer Situation befinden, in der Sie weder lernen noch etwas beitragen, benutzen Sie Ihre beiden Füße und gehen Sie woanders hin.«

Mit der Einführung dieser Regel rief Owen ein Experiment ins Leben: Was passiert auf einer Konferenz, wenn man die Teilnehmenden dazu auffordert, eine Präsentation zu verlassen, bei der sie nichts lernen? Entsteht dasselbe Gefühl eines Vergehens? Verstehen die Vortragenden das? Verändert es die Art und Weise, wie die Leute präsentieren? Owen schrieb später, dass der Zweck seiner Regel darin bestand, »lediglich alle Schuldgefühle zu beseitigen.<sup>70</sup> Schließlich werden die Leute das ›Gesetz der zwei Füße‹ ausüben, wenn nicht physisch, so doch geistig, aber jetzt müssen sie sich nicht mehr schlecht fühlen.« Wie in meinem Workshop in Thailand bildete die Regel ein Gegengewicht zu einer Etikette, die

zwar oft hilfreich ist, aber bei dieser speziellen Zusammenkunft nicht alle anderen Bedürfnisse verdrängen sollte.

Manchmal ist eine Regel nützlich, wenn ein Organisator möchte, dass Menschen auf eine Weise zusammenkommen, von der normale gesellschaftliche Normen abraten würden. Die »Latitude Society« zum Beispiel, ein umstrittener Geheimbund in San Francisco, der sich inzwischen aufgelöst hat, stellte bei ihren Zusammenkünften verschiedene Regeln auf, um ein Gefühl der Zugehörigkeit zu schaffen. Eine meiner Lieblingsregeln, die mir einer ihrer talentierten Facilitatoren, Anthony Rocco, mitteilte, war, dass man sich nicht selbst ein Getränk einschenken durfte; jemand musste es für einen tun. Diese einfache Regel zwang die Menschen (auf spielerische Weise) zur Interaktion. Die Regel nahm etwas auf, das die meisten Menschen wollten (ein Getränk), und verband es mit etwas, das anfangs unangenehm sein kann: jemanden anzusprechen, den man nicht kennt. Sie wussten, dass die alte Etikette, anderen zuerst die Getränke einzuschenken, zu veraltet war, als dass sie von Fremden erwarten konnten, dass sie sich bei ihren Zusammenkünften daranhielten. Also machten sie es zu einer Regel.

Die richtige Anwendung von Regeln kann Ihnen helfen, viel mehr aus einer Zusammenkunft herauszuholen, da diese zu einer vorübergehenden Verhaltensänderung beitragen können. Nehmen wir den Fall von Paul Laudicina, der feststellte, dass sich in dem von ihm geleiteten Vorstand von A.T. Kearney, einer globalen Unternehmensberatung, eine schlechte Gewohnheit herausgebildet hatte. Die Vorstandsmitglieder baten ständig um weitere Informationen und stellten zu klärende Fragen. Dies verhinderte die Art von Gesprächen, die einem Vorstand helfen, kritische Entscheidungen zu treffen. Als die Verhandlungen zwischen den Vorstandsmitgliedern zusammenbrachen und die Gemüter erhitzt waren, erkannte Laudicina, dass die Leute Fragen stellten, um schwierige Entscheidungen zu vermeiden. Neugierde ist im Allgemeinen in Ordnung, aber angesichts des Zwecks dieser speziellen Zusammenkunft war sie nicht sinnvoll. Als Vorsitzender des Gremiums führte er eine neue Regel ein: Vorstandsmitglieder durften nur Fragen stellen, die nicht nach weiteren Informationen verlangten, sondern auf den bereits vorhandenen Informationen aufbauten. Zum Beispiel: »Was hindert uns daran, dies zu erledigen?« oder »Wer hat ein Problem damit?« oder »Was wäre nötig, um in dieser Frage zu einer Einigung zu kommen?«

Im Gegensatz zu »Können Sie mir die Zahlen des vierten Quartals des letzten Jahrs nennen?«

Laudicina sorgte dafür, dass alle Vorstandsmitglieder die benötigten Informationen rechtzeitig vor den Sitzungen erhielten und vor den Sitzungen ausreichend Zeit hatten, um Fragen zu stellen, die zur Klärung der Themen beitragen konnten. Indem er Fragen zum Sammeln von Informationen nicht zuließ, zwang er seine Vorstandsmitglieder zu schwierigen, aber produktiven Gesprächen, die sie dazu brachten, ihre Positionen klarer zu formulieren und Entscheidungen zu treffen. Als Vorstandsvorsitzender hatte Laudicina die Legitimation, diese Regel einzuführen. Das Geniale an dieser Regel war jedoch, dass er die Sprache des Vorstands änderte. Indem er die Sprache einschränkte und neu ausrichtete, schuf er eine temporäre alternative Welt, in der die Mitglieder nicht um weitere Informationen bitten konnten. Er zwang sie, eine Welt zu schaffen, in der jeder etwas hinzufügte, anstatt stillzuhalten oder gar abzulenken.

Laudicina brauchte nicht eine Welt voller Regeln zu schaffen, um die Welt der Vorstandssitzung vorübergehend zu verändern. Er war in der Lage, das eine Verhalten zu identifizieren, das seiner Meinung nach den Fortschritt bremste, und eine vorübergehende Regel zu schaffen, um es zu kippen.

DIE FACHBUCHHANDLUNG



## **BEGINNEN SIE EINE BEERDIGUNG NIEMALS MIT LOGISTIK**

beck-shop.de

Bis jetzt haben wir uns damit beschäftigt, wie Sie Ihrem Treffen einen Zweck verleihen und wie Sie auf dieser Grundlage Entscheidungen treffen können. Wir haben über die Auswahl der Gäste und des Orts im Einklang mit diesem Zweck diskutiert. Wir haben auch darüber gesprochen, wie Sie als Gastgebende Ihre Stimme finden können, damit Ihre Zusammenkunft diesem Zweck treu bleibt. Und wir haben mit Formaten und Regeln experimentiert, die das Ganze aufpeppen können.

Doch irgendwann kommt der große Tag, und wir müssen von der Vorbereitung zur Durchführung übergehen. Was machen Sie eigentlich mit diesen Menschen?

## **Vorbereitung**

### **Bevor Ihre Veranstaltung startet, hat sie bereits begonnen**

Ihre Veranstaltung beginnt in dem Moment, in dem Ihre Gäste zum ersten Mal von ihr erfahren. Das mag offensichtlich klingen, ist es aber nicht. Wenn es offensichtlich wäre, würden Gastgeber nicht so oft das Vorspiel für ihre Veranstaltung verpassen. Meiner Erfahrung nach denken Gastgeber oft, dass ihre Veranstaltung erst dann beginnt, wenn Sie die Sitzung eröffnen, Ihren Platz auf der Hochzeit einnehmen oder zur Dinnerparty kommen. In jedem dieser Fälle haben Ihre Gäste schon lange vor diesem Moment über Ihre Veranstaltung nachgedacht, sich darauf vorbereitet und sich darauf gefreut. Sie haben Ihre Zusammenkunft von dem Moment an miterlebt, den ich den »Moment der Entdeckung« nenne. Bewusst Gastgeber zu sein, beginnt nicht erst mit dem formellen Start der Veranstaltung, sondern bereits mit dem »Moment der Entdeckung«.

Dieses Zeitfenster zwischen der Entdeckung und dem offiziellen Beginn ist eine Gelegenheit, Ihre Gäste vorzubereiten. Es ist eine Chance, ihre Reise zu Ihrer Zusammenkunft zu gestalten. Wenn diese Chance vertan wird, überlagert die Logistik wieder einmal das menschliche Gebot, das Beste aus Ihren Gästen herauszuholen und ihnen das Beste zu bieten, was Ihre Veranstaltung zu bieten hat. Je weniger Sie in diesem Zeitfenster vor dem Spiel tun, desto mehr Arbeit erwartet Sie während der Veranstaltung selbst.

Da so viele Ratschläge für Zusammenkünfte von Experten für Essen und Dekoration kommen und nicht von Facilitatoren, konzentrieren sich diese Ratschläge fast immer auf die Vorbereitung von Dingen statt auf die Vorbereitung von Menschen. Diese Ratschläge führen dazu, dass es beim Zeitfenster vor dem Spiel eher um die physische Einrichtung als um die menschliche Einführung geht, um den Versammlungsraum und nicht um das, was er enthält: die Menschen.

Martha Stewart zum Beispiel hat auf ihrer Website einen »Leitfaden für die Partyplanung«<sup>71</sup> veröffentlicht. Er enthält eine hilfreiche neunundzwanzig Punkte umfassende Checkliste für angehende Gastgeber. Stewart geht darauf ein, was Wochen im Voraus zu tun ist (»Wählen Sie die Art der Party, die Sie veranstalten wollen«) und was in den Stunden vor Veranstaltungsbeginn zu tun ist (»Bauen Sie die Bar auf, wenn sie



nicht schon fertig ist«). Was mir jedoch auffiel, war, dass nur drei von Stewarts Schritten die Kommunikation mit den Gästen betrafen, und jeder dieser Schritte logistischer Natur war: Einladungen per Post oder E-Mail verschicken; die Gäste wissen lassen, was sie kochen sollen, wenn es sich um ein Potluck handelt; Gäste, die noch nicht zugesagt haben, verfolgen.

In dieser Vision sollen die Menschen eingesperrt, nicht vorbereitet werden. Vergleichen Sie diesen Mangel an menschlicher Vorbereitung mit der Art von Vorbereitung, die Stewart für Dinge vorschlägt: »Einen Tag vorher: Waschen und bereiten Sie Salat und anderes Gemüse vor und blanchieren Sie das Gemüse für die Rohkost (wickeln Sie es in Papiertücher ein). Kühlen Sie alles separat in luftdichten Behältern.« Das bringt die vorherrschende Herangehensweise an Zusammenkünfte, die ich zu ändern hoffe, auf den Punkt: Man kümmert sich um die Rohkost und hofft auf das Beste, wenn es um die Menschen geht. Wir haben etwas Besseres verdient.

Ähnliche Ratschläge findet man bei Rashelle Isip<sup>72</sup>, einer Bloggerin, Beraterin und Autorin von *How to Plan a Great Event in 60 Days*. Sie unterteilt die Planung einer Veranstaltung in »10 Listen, die Sie erstellen müssen, um eine großartige Party oder Veranstaltung zu planen«. Es gibt die »Themenliste«, die »Budgetliste«, die »Dekorationsliste«, die »Musikplayliste« und so weiter. Die Tipps sind hilfreich, aber alle zehn konzentrieren sich auf die Logistik von Dingen und Personen, nicht auf die Vorbereitung der Gäste. Es ist nicht so, dass diese Logistik nicht wichtig wäre. Das ist sie durchaus, aber es ist bemerkenswert, wie wenig Platz in Ratgebern wie diesem für die Vorbereitung der Gäste vorgesehen ist.

Dieser Ansatz steht im Gegensatz zu dem, wenn sich die Gastgeber in der Zeit vor dem Spiel auf die Vorbereitung von Menschen und nicht von Rohkost konzentrieren.

Vier Monate nach seiner Verlobung erhielt Felix Barrett, ein bekannter Londoner Theaterregisseur, mit der Post einen Schlüssel in einem Umschlag mit der Aufschrift »Fortsetzung folgt«. Monatelang hörte er nichts mehr. »Es war die reinste Folter«<sup>73</sup>, sagte er später, »die ganze Welt wirkte plötzlich hyperreal und alles war in ein Geheimnis gehüllt.«

Mysteriöse Erlebnisse waren Barrett nicht fremd, aber er war es gewohnt, selbst das Steuer in der Hand zu halten. Als künstlerischer Leiter von Punchdrunk, einer immersiven Theatertruppe in Großbritannien, mischte Barrett die Fachkreise immer wieder mit der Inszenierung ge-

wagter interaktiver Stücke auf. In seiner New Yorker Version von Shakespeares *Macbeth* mit dem Titel *Sleep No More* werden einem am Eingang die Habseligkeiten abgenommen, man wird von seiner Gruppe getrennt und erhält eine weiße Maske, die man für die Dauer der Vorstellung tragen muss, einen Schnaps und eine Einladung, fünf Stockwerke eines verlassenen Lagerhauses in Chelsea zu erkunden.

Nun war Barrett an der Reihe. Nachdem der erste Umschlag eingetroffen war, wartete er ab. Schließlich traf ein weiterer Brief ein: »Jetzt können wir anfangen.« An seinem Arbeitsplatz wurde ihm ein Koffer zugestellt. Darin, so erzählte er später der *New York Times*, fand er eine Gezeitentabelle, Kartenkoordinaten und eine kleine Schaufel. Er folgte den Koordinaten und fand sich am Ufer der Themse wieder. Dort grub er eine Schachtel mit Fotos von Wörtern auf einem Computerbildschirm aus. Diese Fotos sagten ihm, dass er in einen Geheimbund aufgenommen würde, wenn er eine Reihe von Aufgaben erfüllte.

Wochenlang erhielt er bizarre Aufforderungen von merkwürdigen Boten: Fremde, Worte auf einem Katzenhalsband, Briefe an abgelegenen Urlaubsorten. Jede Aufforderung enthielt eine Art von Aufgabe, die er erfüllen musste, wenn er diesem Geheimbund beitreten wollte. Da Barrett nun einmal Barrett war, war er dazu verpflichtet. Er absolvierte Halbmarathons und kletterte an Seilen zwischen Booten hin und her. Jede einzelne Herausforderung brachte ihn vermutlich einen Schritt näher an diesen Geheimbund heran.

Eines Tags wurden ihm plötzlich die Augen verbunden, er wurde entführt und in ein altes Herrenhaus gebracht, wo er von dreißig Männern in Kapuzengewändern begrüßt wurde. Es waren seine besten Freunde. Er war auf dem Junggesellenabschied seines Lebens – seinem eigenen.

Barretts Freunde haben bei der Organisation seines Junggesellenabschieds zwei Dinge verstanden. Erstens, dass eine Veranstaltung lange bevor die Gäste durch die Tür kommen beginnt. Sie fängt sozusagen in dem Moment an, in dem ein Gast über sie Bescheid weiß. Für Barrett hatte in dem Moment, in dem er den Schlüssel im Umschlag erhielt, seine Reise hin zu dem Treffen begonnen und von diesem Moment an wussten seine Freunde, dass sie Barretts Gastgebende bis zur eigentlichen Zusammenkunft sein würden und dass die Art und Weise, wie sie seine Gastgebenden sein würden, Einfluss darauf haben würde, wie er bei der Veranstaltung erscheinen würde.